



BIJLAGE 4

Evaluatiekader

Bij het hoofdrapport:

Versterken vanuit een goede basis

Evaluatie Raad voor het Openbaar bestuur

Roeland Stolk,
Philip van Veller
Anne van Heerwaarden

2 maart 2021

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| 1. Evaluatiekader: Denken vanuit Publieke Waarde | 3 |
| 1.1 Inleiding..... | 3 |
| 1.2 Het publieke waarde perspectief | 3 |
| 1.3 De meerwaarde van het publieke waarde perspectief in evaluaties..... | 4 |
| 1.4 De ROB en publieke waarde | 4 |
| 1.4.3 Doel en rol van de advisering..... | 6 |
| 2. Tabel voor dataverzameling | 10 |
| 3. Fases en rollen in de waardeketen | 14 |

HOOFDSTUK 1.

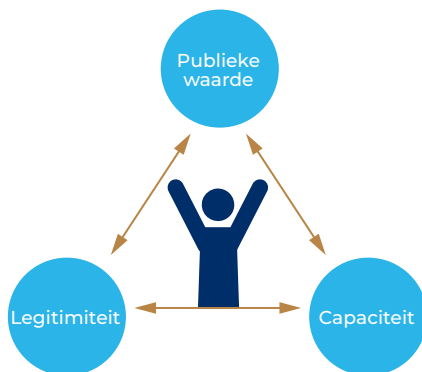
Evaluatiekader: Denken vanuit Publieke Waarde

1.1 Inleiding

Bij de evaluatie van de Raad voor het Openbaar Bestuur stellen we het perspectief van publieke waarde centraal. In dit evaluatiekader wordt toegelicht wat dit publieke waarde perspectief inhoudt, waarom dit van belang is voor de ROB en hoe we dit hebben uitgewerkt en geoperationaliseerd naar een evaluatief kader. Dit evaluatiekader heeft ten grondslag gelegen aan de wijze waarop wij de evaluatie van de Raad voor het Openbaar Bestuur hebben uitgevoerd.

1.2 Het publieke waarde perspectief

In het publieke waarde denken, ontwikkeld door Mark Moore, wordt succes van publieke organisaties afgemeten aan de maatschappelijke (publieke)¹ meerwaarde die door deze organisaties wordt gerealiseerd.



Figuur 1. Publieke waardedriehoek van Mark Moore.

Om publieke waarde te realiseren werkt elke organisatie vanuit een *waardedriehoek*. Deze waardedriehoek is opgebouwd uit drie elementen.

- Een *waardepropositie*. Dit is een omschrijving van de maatschappelijke meerwaarde die een organisatie wil bereiken.
- *Capaciteit*. Dit zijn de mensen, middelen, processen en structuren die nodig zijn om tot realisatie van je waardepropositie te komen.
- *Legitimiteit*. Daarmee wordt bedoeld op steun en draagvlak van de belangrijkste stakeholders voor de waardepropositie en de wijze waarop dat wordt gerealiseerd.

In een *waardeketen* wordt gewerkt aan het realiseren van de waardepropositie. Deze waardeketen is als het ware een keten van activiteiten om tot output te komen die bijdraagt aan het realiseren van de waardepropositie en op draagvlak kan rekenen.

Volgens Moore is balans tussen de inzet van capaciteit, de legitimiteit van de omgeving en de waardepropositie die wordt nagestreefd cruciaal om als overheidsorganisatie *effectief* tot maatschappelijke meerwaarde te komen.

¹ Over dit verschil bestaat een heel discourse. Wij gebruiken deze begrippen als identiek, conform de theorie van Moore.

1.3 De meerwaarde van het publieke waarde perspectief in evaluaties

Er is een aantal redenen om dit perspectief van publieke waarde centraal te stellen bij de evaluatie van de ROB:

- Denken vanuit publieke waarde is binnen het Nederlandse openbaar bestuur steeds vaker het dominante perspectief.
- Door het waardeperspectief te hanteren is het streven zo ver als mogelijk te redeneren vanuit de effecten die de ROB heeft op het functioneren van de bestuurlijke stelsels waarbinnen publieke waarde wordt gerealiseerd en de organisaties die daarvoor verantwoordelijk zijn.
- Analyse van de ROB langs de publieke waardedriehoek levert inzicht op in verklarende factoren voor het al dan niet realiseren van de eigen waardepropositie.

In de hierop volgende paragrafen lichten we toe hoe we het waardeperspectief toe gaan passen op de specifieke positie van de ROB.

1.4 De ROB en publieke waarde

De ROB is een publieke organisatie met een eigen waardedriehoek. Dat betekent dat de ROB een waardepropositie heeft, die hij realiseert via een waardeketen (*totstandkoming van advisering in brede zin en per adviestraject*). Binnen die waardeketen zet hij capaciteit in en verwerft hij legitimiteit.



Figuur 2. Realisatie van publieke waarde in de waardeketen.

Voor de evaluatie van de ROB is het van belang om onderscheid te maken in directe en *indirecte publieke waarde*. Voor de ROB geldt dat hij niet zelf *direct publieke waarde* realiseert in de zin dat de ROB zelf geen maatschappelijke vraagstukken ‘oplost’. De ROB levert wel indirecte publieke waarde. De ROB beoogt namelijk een bijdrage te leveren aan de vormgeving van bestuurlijke stelsels (en de organisaties binnen die stelsels) waarbinnen directe publieke waarde wordt gerealiseerd. Hoe effectiever de ROB indirecte publieke waarde realiseert via zijn waardeketen, zo beargumenteren we, hoe meer directe publieke waarde dit uiteindelijk voor het functioneren van het openbaar bestuur kan hebben.

De ROB realiseert deze indirecte publieke waarde door via zijn advisering (*middels de waardeketen*) de opstelling van partijen (zie paragraaf 3.4.1), die gaan over de inrichting van bestuurlijke stelsels en organisaties in bestuurlijke stelsels, zodanig te beïnvloeden dat zij doelmatiger en doeltreffender maatschappelijke vraagstukken kunnen oplossen.

Betekenis voor deze evaluatie

Uit bovenstaande volgt dat in deze evaluatie de mate waarin de ROB effectief indirecte publieke waarde weet te realiseren centraal staat. Dit onderzoeken we door:

- In kaart te brengen of de ROB zijn waardepropositie via de waardeketen effectief realiseert. Evaluatie langs de waardedriehoek van Moore geeft ons inzicht in de wijze waarop capaciteit wordt ingezet en hoe legitimiteit verworven wordt in de waardeketen. Op basis van deze analyse formuleren we mogelijkheden voor de ROB om effectiever zijn waardepropositie te realiseren.
- In kaart te brengen in welke mate de ROB door realisatie van de waardepropositie indirecte publieke waarde realiseert. Dit doen we door te onderzoeken in welke mate de ROB verandering in de opstelling van partijen bewerkstelligt die ertoe bijdragen dat het openbaar bestuur beter publieke waarde kan realiseren. In onze evaluatie proberen we inzicht te verkrijgen in het doel dat de ROB met zijn adviezen heeft, de rol die de ROB inneemt en de doorwerking² die gerealiseerd wordt zich tot elkaar verhouden. Op basis van deze analyse formuleren we mogelijkheden voor de ROB om beter indirecte publieke waarde te realiseren.

In de volgende paragrafen werken we de centrale begrippen uit het evaluatiekader verder uit.

² Evaluatie langs deze bril stelt ons in staat om niet enkel te evalueren of de ROB op effectieve wijze doorwerking weet te realiseren, maar uitspraken te doen over de mate waarin de doorwerking die de ROB realiseert bijdraagt aan het realiseren van indirecte publieke waarde.

1.4.1 De waardepropositie van de ROB

Doel en taak ROB

Doel en taak van de ROB zijn neergelegd in de Wet op de Raad voor het openbaar bestuur en de memorie van toelichting: *“Advisering van parlement en regering over de inrichting en het functioneren van de overheid met het oog op het vergroten van zijn doelmatigheid en doeltreffendheid”*. Advisering van beleidsmatige aspecten van financiële verhoudingen maakt daarvan onderdeel uit, aldus de memorie van toelichting.

In diezelfde memorie wordt gerefereerd aan drie basiselementen van het openbaar bestuur als uitgangspunt voor de adviestaak van de ROB. Dit zijn elementen waaraan de ROB middels advisering een bijdrage dient te leveren. Dan gaat het om (1) het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, (2) een zodanige inrichting van het stelsel (financieel en bestuurlijk) dat hieraan optimaal invulling kan worden gegeven en (3) een zodanig functioneren van bestuursorganen (individueel en in samenwerking) dat deze taken adequaat kunnen worden uitgevoerd. Hieruit zijn de volgende hoofdingrediënten voor de waardepropositie van de ROB af te leiden:

- Het doel van advisering is niet vrijblijvend. Advisering van regering en parlement (en organisaties binnen de stelsels) dient gericht te zijn op het (uiteindelijk) *vergroten van doelmatigheid en doeltreffendheid* van de overheid bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Of anders gezegd: bij het realiseren van publieke waarde.
- Advisering van de ROB richt zich zowel op *verticale (bestuurlijke en financiële) stelselrelaties* als op *individuele organisaties en samenwerking* tussen die organisaties binnen een stelsel. Dit laatste sluit aan op de brede opvatting van de adviestaak door de ROB zelf.

Beïnvloeding van partijen en organisaties

Zoals gezegd kan de ROB niet zelf publieke waarde realiseren of zorgen voor een toename van doelmatigheid en doeltreffendheid. Daarvoor zijn de adressanten van de advisering zelf verantwoordelijk. Het enige wat de ROB kan doen is middels advisering de opstelling van deze adressanten veranderen. Met opstelling bedoelen we hoe de geadviseerde(n) nadenken over wat relevante problemen zijn om op te lossen, wat daarvoor verstandige oplossingen zijn en wat een goed proces is. Bij deze adressanten maken we onderscheid tussen partijen die over de inrichting van het stelsel gaan waarbinnen maatschappelijke vraagstukken worden opgelost (parlement, regering, koepels) en organisaties die binnen de stelsels (samen) werken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (veelal decentrale overheden en vakdepartementen).

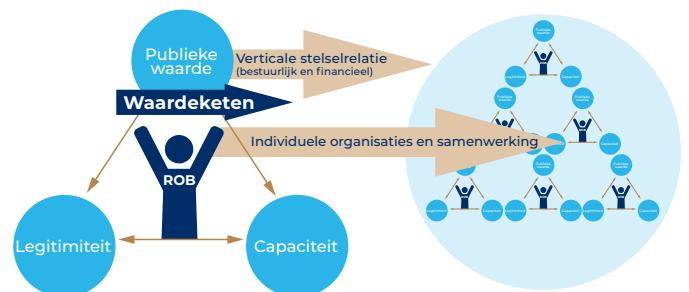
Hun opstelling (ten aanzien van een bepaald maatschappelijk vraagstuk) wordt bepaald door hun waarden, normen, emoties, kennis en attitudes en is richting gevend aan het handelingsperspectief van de partij. Deze opstelling is niet statisch en wordt beïnvloed in een continu proces waarin met elkaar geleerd wordt. Bij de beïnvloeding van de opstelling kan gedacht worden aan verandering van het kennisniveau door het opdoen van nieuwe inzichten, een verandering van opvatting(en) of attitude(s) of verandering van normen en waarden. Deze verandering van de opstelling van partijen werkt door in (het verloop van) besluitvormingsprocessen over de vormgeving van bestuurlijke stelsels, samenwerkingen en in organisaties. Soms betekent dit dat verandering van de opstelling van één partij door een advies van de ROB heel direct leidt tot ander handelen. Bijvoorbeeld binnen een organisatie of als het de bevoegde partij betreft. In andere gevallen is het nodig om bij een doorslaggevende groep van partijen de opstelling te veranderen om tot ander handelen te komen. Dat kan, zeker bij grote hervormingen in het openbaar bestuur, jaren in beslag nemen.

Waardepropositie

De waardepropositie van de ROB omschrijven wij langs bovenstaande lijnen als volgt:

“Het beïnvloeden van de opstelling van partijen die gaan over de inrichting van bestuurlijke stelsels en organisaties in bestuurlijke stelsels, ter vergroting van de doelmatigheid en doeltreffendheid bij het realiseren van publieke waarde.”

In figuur 3 hebben we de waardepropositie van de ROB gevisualiseerd:



Figuur 3. Visualisatie van de waardepropositie van de ROB.

Betekenis voor deze evaluatie

Zoals bovenstaand beschreven is het doel van de evaluatie om te onderzoeken in welke mate de ROB erin slaagt zijn waardepropositie te realiseren en daarmee bijdraagt aan een doeltreffend en doelmatig openbaar bestuur. De invalshoek die we in deze evaluatie centraal stellen wordt daarmee:

“Slaagt de ROB erin de opstelling van partijen die gaan over de inrichting van bestuurlijke stelsels en organisaties in bestuurlijke stelsels zodanig te beïnvloeden dat hun doeltreffendheid en doelmatigheid bij het realiseren van publieke waarde wordt vergroot?”

De wijze waarop de waardeketen wordt doorlopen, het doel van een advies en de rol die de ROB bij een advies inneemt in relatie tot de doorwerking, en de waardering van betrokkenen geven tezamen een goed beeld van de mate waarin de ROB erin slaagt zijn waardepropositie te realiseren.

1.4.2 De waardeketen van de ROB

Om de waardepropositie te realiseren werkt de ROB in een waardeketen. De waardeketen van de ROB kent een lange termijn component, waarin de ROB zijn lange termijn agenda, doelen, positionering en inzet bepaalt (o.a. via het werkprogramma) en een korte termijn component gericht op de waardeketen per adviestraject. De ROB produceert output in de vorm van onder andere (brief)adviezen, essaybundels en signalementen. Om deze waardeketen te realiseren zet de ROB in (de verschillende fases van) zijn waardeketen capaciteit in en verwerft hij legitimiteit.

De capaciteit van de ROB bestaat onder andere uit Raad en staf, een budget, een bepaalde inrichting van het adviesproces en structuren waarlangs tot besluitvorming wordt gekomen. De wijze waarop deze capaciteit wordt ingezet is bepalend voor realisatie van de waardepropositie.

Zoals elke publieke organisatie heeft de ROB verder te maken met een legitimerende omgeving. Dit zijn de belangrijkste stakeholders van de ROB: Regering, parlement en decentrale overheden. Naast de wijze waarop de capaciteit wordt ingezet, is steun en draagvlak vanuit deze stakeholders voor de ROB, zijn resultaten en werkwijze bepalend voor de mate waarin de ROB in staat is tot effectieve realisatie van de waardepropositie. Om steun en draagvlak te bewerkstelligen is een goede verbinding met stakeholders en effectieve communicatie en presentatie cruciaal. Kortom, de mate waarin de ROB erin slaagt zijn publieke waardepropositie te realiseren is sterk afhankelijk van de wijze waarop de ROB zijn eigen waardeketen doorloopt.

In de waardeketen van de ROB identificeren we verschillende (analytische) fasen. In elke fase zet de ROB zijn capaciteit in ten behoeve van productie (het komen tot een advies(agenda)) en ten behoeve van het vergaren van steun (legitimiteit). Afhankelijk van de dynamiek en context kunnen de fases sneller of gelijktijdig doorlopen worden. Hier zit een zekere mate van flexibiliteit in.



Figuur 4. Visualisatie van de waardeketen van de ROB.

Betekenis voor deze evaluatie

In de evaluatie van de ROB onderzoeken we op welke wijze de waardeketen wordt doorlopen. Voor de lange termijn fase kijken we naar hoe de ROB tot zijn lange termijn inzet, doelen en positionering komt en daaraan werkt. Voor de korte termijn onderzoeken we hoe de ROB een adviestraject doorloopt. Bij een aantal specifieke adviestrajecten zoomen we in op hoe de waardeketen voor dat specifieke advies is doorlopen.

Zo ontstaat zicht op hoe de ROB een adviesproces (in elke fase) doorloopt én als orgaan functioneert en gepositioneerd is. Dit is van grote invloed op het al dan niet tot stand brengen van een verandering in de opstelling van partijen die over het stelsel gaan en de organisaties binnen het stelsel.

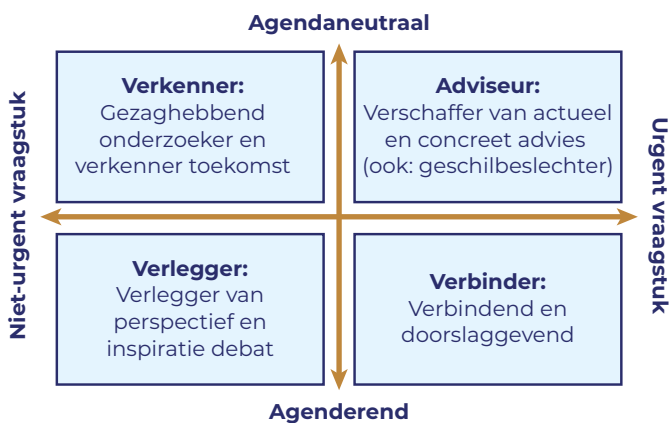
1.4.3 Doel en rol van de advisering

De wijze waarop de waardeketen wordt doorlopen, zou mede afhankelijk moeten zijn van het doel dat de ROB met de advisering heeft en de rol die de ROB daarbij inneemt. De bepaling van rol en doel vindt zowel op de lange termijn plaats (bijvoorbeeld via het werkprogramma en de positionering van de ROB), als bij elk individueel adviestraject (in de agendafase) plaats en richt de inzet van capaciteit en de wijze waarop legitimiteit wordt verworven.

Het doel van de advisering gaat over 'Wie zijn opstelling beoogt te beïnvloeden'. De advisering van de ROB heeft tot doel om (aspecten in) de opstelling van één of meerdere partijen te beïnvloeden zodat zij beter publieke waarde kunnen realiseren. Dit doel kan onder meer gericht zijn op het bewerkstelling van een meer gemeenschappelijk handelingsperspectief, een eerste barst in het huidige handelingsperspectief of bijvoorbeeld een snelle verandering van het handelingsperspectief door ontbrekende kennis toe te voegen. Dat doel kan gericht zijn op adressanten die gaan over de inrichting van bestuurlijke stelsels of organisaties in bestuurlijke stelsels.

Een goede bepaling van het doel eist van de ROB om te analyseren en te identificeren op welk vlak en op wie als adressant de beïnvloeding gericht moet zijn om het (collectief) handelen van partijen in het openbaar bestuur te veranderen. Dat kan vanuit een lange termijn oogpunt als per advies en is mede afhankelijk van de aard³ en dynamiek van het vraagstuk

De rolname van de ROB gaat over 'de wijze waarop je de opstelling beoogt te beïnvloeden'. In lijn met de evaluatie van de ROB van 2013 maken we onderscheid naar de volgende rollen:



Figuur 5. Rollen ROB

Afhankelijk van het doel dat je met de advisering hebt en de rol die je daarbij inneemt, stelt dat andere eisen aan het advies en hoe dat via het adviesproces tot stand komt. Het bepalen van doel van en rol in de advisering moet dus aansluiten op de kansen die de ROB ziet om (indirecte) publieke waarde te realiseren op een vraagstuk binnen het openbaar bestuur.

Betekenis voor deze evaluatie

In de evaluatie proberen we inzicht te geven in het beoogde doel en de (gekozen) rol door de ROB in brede zin en op verschillende adviestrajecten. Vervolgens onderzoeken wij in welke mate de ROB binnen de waardeketen gericht werkt aan realisatie van dit doel en hoe dit zich verhoudt tot de wijze waarop (fases in) de waardeketen wordt doorlopen. Daarnaast kijken we op welke manier het doel en de rol van de ROB zich verhoudt tot de gerealiseerde doorwerking (voor adviezen) en algehele positionering van de ROB (zie ook paragraaf 3.4.4.).

1.4.4 Doorwerking van advisering

Doorwerking van advisering is in ons analysekader geen doel op zich maar een middel. Het doel is om middels het realiseren van bepaalde soorten doorwerking van advisering de opstelling van partijen zodanig te beïnvloeden dat dit leidt tot verbetering van doeltreffendheid en doelmatigheid bij realisatie van publieke waarde. We maken onderscheid naar:

- Directe instrumentele doorwerking: de directe verandering van gedrag bij doelgroepen van advisering, afgemeten aan het min of meer direct overnemen van de inhoud van adviezen (bijv. in beleidsnota's, Kamerstukken, kabinetsstandpunten, standpunten van maatschappelijke organisaties, media en/of professionele of wetenschappelijke publicaties)
- Indirecte conceptuele doorwerking: verandering van kennis of opvattingen die teweeg wordt gebracht bij de doelgroep van adviesraden. Conceptuele doorwerking wordt niet zozeer afgemeten aan het overnemen van (delen van) een advies, maar aan het overnemen of omarmen van concepten.

Voor het realiseren van (indirecte) publieke waarde is het belangrijk dat het type doorwerking dat de ROB realiseert in zijn advisering aansluit bij het beoogde doel en de rol die de ROB inneemt. In de verschillende fases van de waardeketen wordt gewerkt aan het realiseren van dat doel; wat wel of niet kan leiden tot bepaalde doorwerking. Sluit de feitelijke doorwerking aan bij het beoogde doel, en is het beoogde doel op navolgbare wijze bepaald, dan pas draagt doorwerking bij aan realisatie van de waardepropositie van de ROB.

³ De aard van het vraagstuk wordt bepaald door de mate waarin er overeenstemming is over wat de opstelling (is er consensus over wat beoogd wordt), de overeenstemming en aanwezigheid van kennis (wat er nodig is om de doelen te realiseren) en overeenstemming over wie er verantwoordelijk is om tot keuzes en uitvoering te komen.

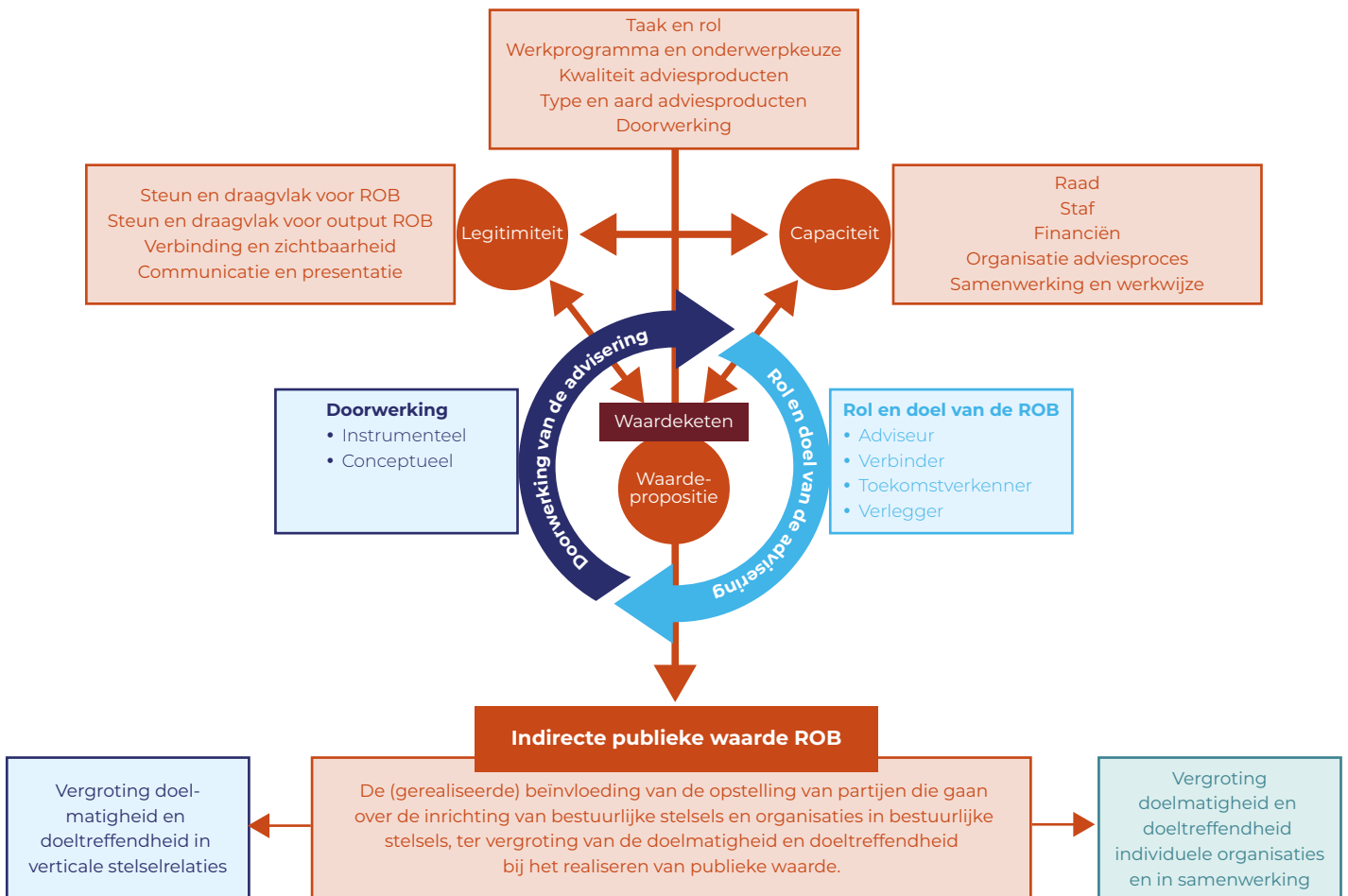
Betekenis voor deze evaluatie

We brengen de gerealiseerde doorwerking van advisering in kaart door in kaart te brengen wie de ROB bereikt (en wie niet) en wat voor doorwerking wordt gerealiseerd. Daarvoor analyseren we kabinetsreacties, het politiek en maatschappelijk debat en een aantal casestudies. In de casestudies analyseren we in hoeverre de doorwerking die gerealiseerd wordt aansluit bij het beoogde doel van advisering en de rol van de ROB. Verklarende factoren voor het al dan niet aansluiten kunnen gevonden worden in de wijze waarop de ROB de waardeketen heeft doorlopen. Uiteraard sluiten we daarbij onze ogen niet voor (niet/beperkt-beïnvloedbare) externe omstandigheden (denk aan de coronacrisis).

1.5 Wijze van dataverzameling

1.5.1 Operationalisering van kernconcepten

Om tot uitspraken te kunnen komen over het functioneren van de ROB, het doorlopen van de waardeketen en het al dan niet realiseren van die waardeketen hebben we informatie nodig. Om deze informatie op te halen hebben wij een tabel opgesteld waarin we de hoofdconcepten hebben geoperationaliseerd naar vragen die we in de evaluatie willen beantwoorden. Deze vragen hebben we geclusterd naar de verschillende onderdelen van het publieke waarde-model. Achter elke categorie van vragen hebben wij normen, indicatoren en definities opgenomen. Deze zijn onder andere afkomstig uit de Wet, de memorie van toelichting, ambtiedocumenten en de door de ROB ten behoeve van deze evaluatie opgestelde startnotitie. In figuur 6 hebben we de clustering gevisualiseerd.



Figuur 6. Visualisatie van categorieën van dataverzameling binnen ons analysekader.

1.5.2 Ophalen van informatie

Om de vragen uit het evaluatiekader te beantwoorden hebben we informatie uit de volgende bronnen opgehaald:

- **Deskresearch:** We hebben een deskresearch uitgevoerd naar de output van de ROB, de wijze waarop deze tot stand is gekomen en de aandacht die het advies in media en de politiek heeft gehad. Dit betreffen adviezen, startnotities en evaluaties van adviezen, werkprogramma's van de ROB, jaarverslagen van de ROB, mediaoverzichten, kabinetsreacties, externe optredens, publicaties van de ROB op de website. Een overzicht van de documenten die wij in dit kader hebben bestudeerd is opgenomen in bijlage 2.
- **Interviews en gesprekken:** Via interviews en groeps gesprekken is een beeld verkregen van de waarde van de advisering van de ROB. In bijlage 2 is een overzicht van de gesprekspartners opgenomen.
- **Enquête en netwerkanalyse:**
 - We hebben een enquête uitgezet onder de nieuwsbrieflezers van de ROB. Het doel hiervan was tweeledig. Enerzijds om een beeld te krijgen van het bereik van de nieuwsbrief en de diversiteit van de abonnees. Anderzijds om een beeld te krijgen van de doorwerking en waardering van de adviezen van de ROB en de gezaghebbendheid van de ROB als adviesinstantie. De enquête is ingevuld door 34 respondenten. Dit betekent een responspercentage van 2,7% procent. Omdat de enquête door een beperkt aantal mensen is ingevuld kunnen geen harde conclusies aan de uitslag ervan worden verbonden. Dat gezegd hebbende, levert de enquête wel interessante inzichten op die ook in de evaluatie zijn meegenomen.
 - Daarnaast is een netwerkanalyse gemaakt aan de hand van het ledenbestand van de ROB van de nieuwsbrief, sociale media en de website.
- **Casestudie van drie adviestrajecten:** om verdiepend inzicht te krijgen in de wijze waarop de waardeketen wordt doorlopen is ingezoomd op drie adviestrajecten. In de selectie van deze adviestrajecten is rekening gehouden met een variatie in financiële en bestuurlijke advisering, het type advisering en of deze gevraagd of ongevraagd is.

| Adviesrapport | Gevraagd/ ongevraagd | Type advisering | Jaar |
|---|-------------------------|--------------------|------|
| Akkoord?! Besturen met akkoorden als evenwichtskunst | Ongevraagd | Adviesrapport | 2020 |
| Decentrale taak is politieke zaak | Gevraagd | Adviesrapport | 2020 |
| Verdeelmodellen sociaal domein | Gevraagd | Briefadvies | 2019 |

HOOFDSTUK 2.

Tabel voor dataverzameling

| Onderwerp | Vraag | Norm/indicator/definitie van de ROB | Bron norm/indicator |
|---|---|---|---|
| Publieke waarde | | | |
| Publieke waarde - Output | | | |
| Type en aard | Type en aard adviesproducten 1. Welke producten zijn door de ROB opgeleverd? 2. Welke vorm heeft het product? 3. Welke samenwerking vindt plaats met andere adviesraden? | Type en aard adviesproducten 4. Met enige regelmaat worden fundamentele en geschreven adviezen uitgebracht (op papier) 5. Afhankelijk van de te bereiken doelgroep is sprake van diversificatie van uitingsvormen (essaybundels, essays, artikelen in andere bundels, conferenties, expertmeetings, debatten, symposia, lezingen en workshops) 6. Adviezen worden gericht tot andere actoren in het openbaar bestuur dan regering en parlement alleen. (o.a. politieke partijen, media, maatschappelijke organisaties, gemeenten, provincies, waterschappen) | <ul style="list-style-type: none"> • ROB- Startdocument Evaluatie (17/07/20) • Wet op de Raad voor het openbaar bestuur, art. 2 • Memorie van Toelichting bij Wet ROB. |
| | Kwaliteit Wat is de kwaliteit van de advisering? | Kwaliteit 7. Adviezen bevatten handelingsperspectief (zonder dat de ROB een beleidsafdeling wordt) 8. Leesbaarheid 9. Consistentie en volledigheid van de analyse 10. Adviezen geworteld in praktische realiteit 11. Opinies en inzichten uit de samenleving door betrekken van (ervarings)deskundigen zijn verwerkt 12. Adviezen zijn innovatief 13. Adviezen gaan over onderwerpen die nu urgent zijn of dat in de nabije toekomst zullen worden; 14. Adviezen bevatten "state of the art" wetenschappelijke inzichten 15. Adviezen zijn integraal van aard 16. Verbinding tussen financiën en openbaar bestuur 17. Verbinding met adviezen andere adviesraden | <ul style="list-style-type: none"> • Berenschot/ambities van de ROB • ROB – Afspraken omtrent werkwijze (5/10/2017) • ROB – Startdocument evaluatie (17/7/20) |
| Totstandkoming werkprogramma en onderwerpkeuze advisering | Totstandkoming werkprogramma <ul style="list-style-type: none"> • Hoe komt het werkprogramma van de ROB tot stand? • Hoe worden onderwerpen geselecteerd? • Hoe vindt de besluitvorming hierover plaats? • Wie worden hierbij betrokken? • Hoe wordt de samenhang met werkprogramma's andere adviesraden geborgd? • Hoe wordt prioritering aangebracht? Inhoud en onderwerpkeuze 1. Wat is het onderwerp van advisering? 2. Waren deze gevraagd of ongevraagd 3. Wat is de verhouding tussen openbaar bestuur en financiën? 4. Wat is de ontwikkeling van advisering over technische financiële aangelegenheden? | Totstandkoming werkprogramma Het meerjarige werkprogramma komt in samenspraak tot stand met adviesvragers. Jaarlijks wordt voor 1 september een ontwerp werkprogramma voor het volgende kalenderjaar aan de minister(s) aangeboden. De ROB krijgt tijdig een overzicht aangeboden van de adviesvoornemens van de adviesvragers. Er vindt afstemming met minister van BZK plaats over werkprogramma Het meerjarenprogramma wordt op reguliere basis breder afgestemd met relevante stakeholders (waaronder IPO, VNG, UvW, en CPB). De Raad besluit op eigen initiatief een thema op te pakken als adviesonderwerp en neemt het op in zijn werkprogramma Er is afstemming met andere adviesraden wat betreft thema/onderwerp van advisering Inhoud en onderwerpkeuze 5. Advisering gaat over de inrichting en het functioneren van de overheid, met oog op vergroten doeltreffendheid en doelmatigheid, met bijzondere aandacht voor uitgangspunten van de democratische rechtstaat. 6. Advisering inzake de financiële verhoudingen wordt vormgegeven in samenhang met de advisering over het openbaar bestuur. 7. Advisering is in hoge mate strategisch en toekomst georiënteerd. Zowel wat betreft de inrichting van de overheid als de beleidsmatige aspecten van financiële verhoudingen. 8. (onderwerp van) advisering wordt afgestemd met andere adviesraden. De ROB is daarin voorloper. 9. Inbedding van de financiële verhoudingen in de advisering 10. Inhoudelijke verbreding van de adviesagenda realiseren | ROB – Startdocument evaluatie (17/7/20) ROB – Afspraken omtrent werkwijze en aanpak adviestrajecten |

| Onderwerp | Vraag | Norm/indicator/definitie van de ROB | Bron norm/indicator |
|----------------------------------|--|---|---|
| Publieke waarde – Outcome | | | |
| Taak en rol | <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de wettelijke taak en doel van de ROB • In hoeverre vervult de ROB zijn taak en rol • Welke rol neemt de ROB in adviestrajecten in? En in hoeverre vult de ROB deze rol adequaat in? | <p>Rollen</p> <p>Adviseur (waaronder geschilbeslechter): de ROB als verschaffer van actueel en concreet advies</p> <p>Verbinder: de ROB als verbindend en doorslaggevend orgaan</p> <p>Verkenner: de ROB als gezaghebbende onderzoeker en verkenner van de toekomst</p> <p>Verlegger: de ROB als verlegger van het perspectief en als inspiratie van het debat.</p> | ROB evaluatie 2012 |
| Doorwerking | Welk effect(en) wordt beoogd met de advisering? In hoeverre sluit de gerealiseerde doorwerking aan bij het beoogde effect? | <p>Doorwerking</p> <p>Instrumenteel: De directe verandering van gedrag bij doelgroepen van advisering, afgemeten aan het min of meer direct overnemen van de inhoud van adviezen in beleidsnota's, Kamerstukken, kabinetsstandpunten, standpunten van maatschappelijke organisaties, media en/of professionele of wetenschappelijke publicaties</p> <p>Conceptueel: Verandering van kennis, opvattingen of causale redeneringen die teweeg wordt gebracht bij de doelgroep van adviesraden. Conceptuele doorwerking wordt niet zozeer afgemeten aan het overnemen van (delen van) een advies, maar aan het overnemen of omarmen van concepten</p> | ROB – Startdocument evaluatie (17/7/20) Memorie van Toelichting bij Wet ROB. |
| Organisatie en capaciteit | | | |
| Raad | <p>Samenstelling</p> <p>Hoe is de raad samengesteld?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe wordt geborgd dat de raad voldoende expertise bezit? • Wat is verhouding tussen centraal en decentraal? • Wat is de verhouding tussen praktijk en wetenschap? • Wat is de verhouding tussen mannen en vrouwen? • Hoe functioneert de voorzitter? | <p>Samenstelling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij de benoeming van de voorzitters en bij de benoeming van de andere leden van adviescolleges wordt gestreefd naar evenredige deelneming aan adviescolleges van vrouwen en personen behorende tot etnische of culturele minderheidsgroepen. • Er is sprake van een evenwichtige samenstelling qua kennis van zowel de bestuurlijke als de financiële verhoudingen. • De samenstelling van de raad met wetenschappers als bestuurders met (sterk) verschillende (wetenschappelijke) achtergronden, kennis en ervaring • Er is een evenwichtige samenstelling qua kennis van zowel de bestuurlijke als de financiële verhoudingen | ROB – Jaarverslag 2018 |
| Staf | <p>Samenstelling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe is de staf samengesteld? • Wat is de verdeling van capaciteit over advisering en andere taken? • Hoe wordt geborgd dat er voldoende expertise binnen de staf aanwezig is? | <p>Samenstelling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers zijn verbonden aan specifieke adviestrajecten • Jaarlijks is er bij een adviestraject ruimte voor een stagiair • Medewerkers publiceren zelf regelmatig artikelen, geven lezingen, zijn betrokken bij (externe) bijeenkomsten | ROB – Afspraken omtrent werkwijze (5/10/2017) |
| Financiën | <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de ontwikkeling van het budget? • Hoe is de verdeling van financiële middelen? | | |
| Samenwerking en werkwijze | <p>Vergaderingen en werkwijze raad</p> <p>Hoe verloopt het proces van besluitvorming? In welke ritme en op welke manier wordt vergaderd? Hoe ziet de agenda eruit? Waar wordt er vergaderd?</p> <p>Samenwerking staf</p> <p>Hoe verloopt de samenwerking met de Staf? Hoe opereert de Raad naar buiten toe</p> | <p>Vergaderingen en werkwijze raad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er wordt inhoudelijk gedebatteerd en meer gedaan dan "een rondje maken" • Afhankelijk van de fase van het adviestraject wordt gekozen voor een passende vergadervorm • Er is sprake van een levendig en energiek gesprek in de vergadering. • De vergadering behandelt eerst besprekpunten. Vaste onderdelen aan het einde of via de mail. • Vergaderingen vinden ook soms op locatie plaats. • De Raad laat zich inspireren en voeden door mensen van buiten de Raad. • De voorzitter geeft ruimte voor uitwisseling van ideeën en standpunten en heeft begeleidt een doelgerichte discussie. • De Raad geeft richting aan de werkzaamheden van de Staf. • Streven is dat de Raad als eenheid met een eenduidig standpunt naar buiten toe treedt. • De raadsleden komen elke maand bij elkaar voor de raadsvergadering • Alle raadsleden lezen mee met alle adviezen en geven daar input op <p>Samenwerking staf</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Raad geeft richting aan de werkzaamheden van de Staf. • Raadsleden zijn op kennis verbonden aan een specifiek advies vormen een werkgroep samen met de stafleden die het advies uitwerken. • De staf geeft in voorbereide stukken duidelijk aan wat de besprekpunten zijn en wat zijn nodig heeft om na de ROB-vergadering weer verder te kunnen. | ROB – Afspraken omtrent werkwijze (5/10/2017) |

| Onderwerp | Vraag | Norm/indicator/definitie van de ROB | Bron norm/indicator |
|---|--|--|---|
| Adviesproces (naar fases waardeketen) | Vormgeving adviesproces <ul style="list-style-type: none"> Hoe is het adviesproces vormgegeven? Hoe komt de keuze voor een onderwerp tot stand? Hoe wordt het doel en de rol bepaald? Op welk moment in het beleidsproces wordt de ROB verzocht om advies? Voortgang adviesproces <ul style="list-style-type: none"> Hoe wordt het adviesproces gemonitord? Hoe verloopt de interactie tussen Raad en staf? Wordt de planning gemonitord en gehaald? Hoe wordt tijdens het adviesproces gestuurd op het realiseren van het beoogde doel? Afstemming adviesvrager <ul style="list-style-type: none"> Hoe verloopt de afstemming met de adviesvrager? Wordt hierin expliciet doel van advisering en rol van de ROB benoemd? Vindt afstemming plaats met andere adviesraden in het kader van het adviesproces? Leren <ul style="list-style-type: none"> Hoe wordt er geleerd binnen en van het adviesproces? Worden externen gevraagd mee te denken binnen adviestrajecten. | Vormgeving adviesproces <ul style="list-style-type: none"> Bij elk advies wordt een startnotitie opgesteld die voor focus zorgt. Bij elk adviesproces worden de expliciet de volgende vragen gesteld en beantwoord: <ul style="list-style-type: none"> Voor wie doen we het? Hoe kunnen we doelgroep het beste helpen? Hoe kunnen we de doelgroep het beste bereiken? Onafhankelijkheid van de ROB binnen het adviesproces is geborgd. Voortgang adviesproces <ul style="list-style-type: none"> Het bij het advies betrokken raadslid bewaakt de inhoudelijke koers van het adviesproces Het bij het advies betrokken staflid bewaakt de voortgang van het adviesproces. Afstemming adviesvrager <ul style="list-style-type: none"> Per advies vindt afstemming met de adviesvrager plaats over het doel van advisering van de ROB <ul style="list-style-type: none"> Het strategisch opdrachtgeverschap door de ministeries van BZK en financiën is verstevigd. <ul style="list-style-type: none"> Er is strategische vraagarticulatie Er zijn meerjarenwerkprogramma's Leren <ul style="list-style-type: none"> Na elk adviestraject vindt een evaluatie plaats die wordt besproken in de Raad | <ul style="list-style-type: none"> Kaderwet, artikel 28 lid 2 ROB – Afspraken omtrent werkwijze (5/10/2017) Actiepunten heisessie ROB (5/10/2018) |
| | Legitimiteit | | |
| Steun en draagvlak voor ROB (publieke waarde) | Taakinfilling <ul style="list-style-type: none"> Wordt de ROB in algemene zin gewaardeerd door politiek en bestuur? Hoe wordt aangekeken tegen de (in eigen woorden) ruime taakopvatting van de Raad? Hoe wordt aangekeken tegen de rol van de ROB als geschilbeslechter/arbitrer? | Taakinfilling <ul style="list-style-type: none"> De ROB voldoet aan zijn wettelijke taak | |
| | Steun en draagvlak voor output ROB (publieke waarde) | Adviezen <ul style="list-style-type: none"> Hoe wordt de output van de ROB ontvangen? Hoe wordt de onderwerpkeuze ontvangen? Hoe worden de verschillende adviesproducten gewaardeerd? Qua vorm en kwaliteit. Hoe wordt de nieuwe vorm "Signalement" ontvangen? Werkprogramma <ul style="list-style-type: none"> Geniet het werkprogramma steun onder de belangrijkste stakeholders? Is sprake van een inhoudelijke verbreding van de werkagenda t.o.v. eerdere evaluaties? Hoe wordt aangekeken tegen de integratie van de taak van de financiële verhoudingen in zijn werkprogramma? | Adviezen en werkprogramma <p>De producten van de raad sluiten aan bij de adviesbehoefte vanuit Den Haag (ambtelijk, politiek en bestuurlijk)</p> <p>De producten van de raad worden gezien als responsief en adaptief ten opzichte van actuele onderwerpen en thema's</p> <p>Er is steun en draagvlak vanuit de Raad voor de realisatie van de eigen doelen</p> <p>Er is steun en draagvlak van stakeholders voor realisatie van de eigen doelen van de Raad</p> <p>Het oordeel van de Raad over realisatie van de eigen doelen strookt met de beleving van stakeholders van de raad</p> |
| Verbinding en zichtbaarheid | Verbinding en zichtbaarheid <ul style="list-style-type: none"> Is de ROB in algemene zin voldoende zichtbaar? Hoe is verbinding met regering en parlement? Hoe vindt contact plaats tussen ROB en decentrale overheden? (koepels en decentrale overheden) Hoe wordt de verbinding met de wetenschap bewaakt? Hoe is de verbinding met de departementen? <ul style="list-style-type: none"> Is de benaderbaarheid voor BZK verbeterd? Hoe vindt contractering plaats van de adviesaanvrager? Behoudt de ROB zijn onafhankelijkheid in contacten met de departementen? | Verbinding en zichtbaarheid <ul style="list-style-type: none"> De ROB heeft (behoudt) een sterke positie bij decentraal bestuur Positie in Den Haag versterken (beleid) Versterking van de band met BZK (t.o.v. de periode voor oktober 2017). Minimaal een keer per jaar overleg met de bestuursraad van BZK BZK wordt ambtelijk goed op de hoogte gehouden van wat de ROB doet, waarom de ROB dit doet en wanneer met adviezen naar buiten worden getreden Goede relatie met de betreffende DG's (DGBW, ...) Positie in Den Haag versterken (bestuur) Er worden technische briefings voor Kamerleden georganiseerd Er is individueel contact tussen de ROB en relevante woordvoerders van fractievoorzitters Er is een ronde gemaakt langs alle fractievoorzitters Na publicatie van adviezen biedt de Raad de verantwoordelijke bewindspersoon aan om een toelichting te komen geven. Positie in Den Haag versterken politiek Vergroten zichtbaarheid en relevantie voor het parlement Aangevraagde technische briefings Geïnitieerde technische briefings Opkomst bij technische briefings Uitnodigingen voor rondetafelgesprekken en expertmeetings Adviesaanvragen door parlement Goed en warm contact met logische samenwerkingspartners VNG, IPO, Algemene Rekenkamer, RvS Overleg, afstemming en samenwerking met de Hoge Colleges van Staat Versterking van binding met de wetenschap Goed en warm contact met de wetenschap (vakgroepen bestuurskunde, politicologie en openbare financiën) Samenstelling raad met wetenschappers met (sterk) verschillende wetenschappelijke achtergronden | <ul style="list-style-type: none"> ROB – Afspraken omtrent werkwijze (5/10/2017) ROB – Startdocument evaluatie (17/07/20) |

| Onderwerp | Vraag | Norm/indicator/definitie van de ROB | Bron norm/indicator |
|-----------------------------|--|---|--|
| Communicatie en presentatie | <ul style="list-style-type: none"> Hoe wordt over de adviesproducten gecommuniceerd? Worden de doelgroepen bereikt? Worden de verschillende vormen (filmpjes, webinar, etc.) gewaardeerd? Lukt het om desgewenst media, politieke partijen en maatschappelijk organisatie te bereiken? Sluiten de communicatie- en uitgangsvormen aan bij de wensen van de doelgroepen? | <ul style="list-style-type: none"> Na publicatie van adviezen biedt de Raad de verantwoordelijke bewindspersoon aan om een toelichting te komen geven. Verdere versterking van aandacht voor communicatie inclusief de inzet van sociale media. De ROB zet nieuwe en sociale media voor het effectief bereiken van zijn stakeholders De vorm van het product sluit aan bij de te bereiken doelgroep Adviezen in boekvorm worden in hun presentatie ondersteund door andere vormen (podcast, samenvatting, filmpje, etc.) Inzet van communicatie tijdens adviestrajecten (niet alleen aan einde) Meer diversiteit in sprekers | <ul style="list-style-type: none"> ROB – Afspraken omtrent werkwijze (5/10/2017) ROB – Startdocument evaluatie (17/7/20) Actiepunten heisessie ROB (5/10/2018) ROB- Jaarverslag 2018 |

HOOFDSTUK 3.

Fases en rollen in de waardeketen

| Fases in de waardeketen | | | |
|------------------------------------|---|---|--|
| Fase | Resultaat fase | Inzet van capaciteit | Verwerven van legitimiteit |
| Lange termijn | De ROB bepaalt de lange termijn adviesagenda | <ul style="list-style-type: none"> Analyse van ontwikkelingen binnen het openbaar bestuur Identificeren van kansen om door middel van advisering een bijdrage te leveren aan vergroten handelingsperspectief openbaar bestuur | <ul style="list-style-type: none"> Opstellen agenda in afstemming met de belangrijkste stakeholders van de ROB |
| Agenda-fase (korte termijn) | De ROB bepaalt de prioritering van advisering. Aan het einde van de agendafase ligt er een adviesopdracht of is gemotiveerd besloten niet te adviseren | <ul style="list-style-type: none"> Maken van een globale analyse van het vraagstuk dat voorligt (gestructureerd of minder gestructureerd) Identificeren van de kansen die er zijn om waarde toe te voegen door de ROB. Concretiseren van de adviesvraag, welke rol de Raad met het advies wil innemen, welk doel met advisering wordt nagestreefd en het typen/de typen doorwerking die daarbij hoort/horen. | <ul style="list-style-type: none"> Uitvoering van deze activiteiten kan in consultatie met sleutelspelers. Door deze consultatie en aanscherping van de adviesopdracht wordt een start gemaakt met het leren voor de beoogde adressant en de Raad zelf. |
| Startfase | Het adviesproces wordt vormgegeven. Dit mondt uit in een procesontwerp met een nauwkeurigere bepaling van de aanpak van het adviesproces en een nadere uitwerking van het doel van advisering en de rol van de Raad | <ul style="list-style-type: none"> Maken van een analyse van de belangrijkste stakeholders, hun posities en opstelling ten aanzien van het vraagstuk. Verkrijgen van inzicht in de aanwezig kennis over het onderwerp. | <ul style="list-style-type: none"> Vormgeving van het adviesproces en nadere uitwerking van de doelstelling en gewenste doorwerking in overleg met beoogde adressanten van het advies. In deze fase vindt nadere contractering plaats van de adviesvrager/adressant van het advies |
| Onderzoek en advies | In deze fase wordt onderzoek uitgevoerd dat benodigd is om tot een advies te kunnen komen. Dit mondt uit in een advies. | <ul style="list-style-type: none"> Informatie wordt verzameld In een iteratief proces tussen Raad, staf en adressanten/stakeholders wordt tot een advies gekomen waarin alle inzichten worden afgewogen en tot een doorwrocht advies wordt gekomen gericht op doorwerking en perspectievorming | <ul style="list-style-type: none"> Met stakeholders wordt in gesprek gegaan in het kader van informatieverzameling. In een iteratief proces continue analyses getoetst en verrijkt. Deze inspanningen zijn gericht op het leren door de adressanten en door de Raad en dragen reeds bij aan perspectievorming. De inzet van werkvormen past bij het doel en de fase van het onderzoek. |
| Resultaat-fase | Deze fase is erop gericht van een goed advies tot het eindresultaat te komen. | <ul style="list-style-type: none"> Het advies wordt op een zodanige manier gepresenteerd (qua vorm, timing en mediastrategie) dat dit ondersteunend is aan de beoogde doorwerking. | <ul style="list-style-type: none"> Er wordt met stakeholders zo nodig in gesprek gegaan over het advies, gericht op bevordering van de beoogde doorwerking incl. passende vorm en timing. Hierdoor wordt wederom het leren en de perspectievorming bevorderd |
| Monitoring en vervolg | Deze fase is erop gericht om tot besluit te komen over vervolg van advies gericht op doorwerking, perspectievorming en maatschappelijke meerwaarde. | <ul style="list-style-type: none"> Doorwerking van advisering wordt gemonitord over een bepaalde periode, afhankelijk van het type advies en de beoogde doorwerking | <ul style="list-style-type: none"> Dialogo met stakeholders gericht op leren en framen, met gerichte werkvormen. |

| Rollen in de waardeketen | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| Rol | Doel | Beoogd effect | Accenten waardeketen en eisen resultaat |
| Adviseur | Verschaffer van actueel en concreet advies die direct toepasbaar zijn. Veelal op urgente/actuele vraagstukken die aansluiten op de beleidsagenda. | Nadruk op directe, instrumentele doorwerking | <p>Accenten waardeketen</p> <ul style="list-style-type: none"> Aansluiten bij actualiteit en belevingswereld doelgroep. Ontsluiten van relevante kennis en verbinden aan bestuurlijk perspectief. Investeren op steun en draagvlak bij doelgroep die ermee aan de slag moet; Zorgen voor goede landing van rapport bij doelgroep in resultaatfase. <p>Eisen resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> Advies gebaseerd op feiten gecombineerd met bestuurlijke ervaring. Concreet en toepasbaar handelingsperspectief. Toegankelijke vorm van rapport en communicatie voor doelgroep(en). |
| Verbinder | Bijdragen aan doorbraken op grote thema's die al lang spelen Vinden van beste oplossing op vraagstuk, los van bestaande beleidsagenda | Nadruk op directe, instrumentele doorwerking | <p>Accenten waardeketen</p> <ul style="list-style-type: none"> Verbinden verschillende (wetenschappelijke) opvattingen van relevante actoren in het onderzoeksproces; Werken aan breed (politiek-bestuurlijk) draagvlak voor het adviesproces. Sturen op goede landing in de resultaat en vervolgfase. Nadruk op kwaliteit i.p.v. tijdigheid. <p>Eisen resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> Goed onderbouwde adviezen gebaseerd op verbinding beschikbare (wetenschappelijk) kennis. Advies dat een doorslaggevend handelingsperspectief biedt. |
| Verkenner | Gezaghebbend onderzoeker die relevante kennis voor besluitvorming en debat beschikbaar maakt, waarop doelgroep tot eigen opvatting kan komen of eigen opvattingen kan onderbouwen De raad staat neutraal ten opzichte van de bestaande agenda | Nadruk op indirecte conceptuele doorwerking | <p>Accenten waardeketen</p> <ul style="list-style-type: none"> Goede aansluiting in agenda/startfase op kennisbehoefte doelgroep; aandacht voor landing bij doelgroep. Bestaande kennis ontsluiten of nieuwe kennis produceren in onderzoeksproces Goede verbinding met wetenschap en kennispartners <p>Eisen resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> Inzichtelijk aanbieden van feiten en objectieve wetenschappelijke kennis op bepaald vraagstuk. |
| Verlegger | Het tonen van nieuwe/andere perspectieven die inspireren Het doel is om op andere of beter manier naar vraagstukken in openbaar bestuur te kijken | Nadruk op indirecte conceptuele en doorwerking | <p>Accenten waardeketen</p> <ul style="list-style-type: none"> Nadruk op goede agendering, communicatie en profilering van inzichten; Bestaande kennis, opvattingen en ervaringen vertalen naar prikkelende inzichten <p>Eisen resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> Nadruk op prikkelende en verrassende gedachten Toegankelijke rapporten |



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl