

Strategiseren in de schaduw van de macht

*Politiek assistenten van bestuurders
als verborgen verbinders*

Martijn van der Steen

Mark van Twist

Rik Peeters

Marlies de Vries

NSOB

Vorm geven aan inhoud

dr. Martijn van der Steen is co-decaan en adjunct-directeur van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

prof. dr. Mark van Twist is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

drs. Rik Peeters is leermanager en onderzoeker bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

drs. Marlies de Vries volgt het Traineeprogramma voor talenten bij BMC, waar zij werkt in projecten in de publieke sector, op verschillende beleidsterreinen en onderwerpen.

Strategiseren in de schaduw van de macht

*Politiek assistenten van bestuurders
als verborgen verbinders*

Martijn van der Steen

Mark van Twist

Rik Peeters

Marlies de Vries

2009

ISBN: 978-90-75297-06-5

NSOB . . .

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Vorm geven aan inhoud

Een dag uit het leven van een politiek assistent...

- 09:04** De politiek assistent (PA) arriveert op het ministerie. Hij probeert altijd al op het departement te zijn voordat de minister aankomt, zodat hij alvast 'de puntjes op de i kan zetten'. Hij wipt even langs bij het Bureau Secretaris Generaal (BSG) en haalt koffie. Bij de koffieautomaat maakt hij een praatje. Achter zijn bureau aangekomen neemt hij de agenda van de minister door, om te kijken wat er vandaag op het programma staat. Dit wordt elke dag om 09.45 besproken op de kamer van de minister met de voorlichters, secretaresses, adviseurs en politiek assistent van de minister, en de PA bereidt zijn inbreng in dit gesprek voor. Voorafgaand aan het overleg met de minister loopt hij nog even bij de PA van de staatssecretaris van het departement binnen om te vragen of er nog iets voorbesproken moet worden voor het debat in de Kamer van die middag. Ze overleggen kort wie wat voor het debat gaat doen. Vervolgens pakt hij zijn stukken voor de bespreking bij de minister. De bespreking verloopt vlotjes, er zijn vandaag niet veel bijzonderheden. Als de bespreking is afgelopen om 10.15 loopt de politiek assistent even met de minister mee, om hem over lopende zaken en enkele details voor het debat van die middag bij te praten.
- 10:29** De politiek assistent gaat naar een periodiek overleg tussen de minister en een beleidsdirectie. Omdat zijn minister hem ook heeft gevraagd zich inhoudelijk te bemoeien met een nieuw te schrijven advies, heeft hij getwijfeld of hij wel of niet bij dat overleg moest gaan. Maar aangezien hij eerst nog wat ambtenaren over dat advies moet spreken voordat hij daar wat aan kan doen, besluit hij toch naar het periodieke overleg te gaan. Als deze bijeenkomst is afgelopen om 11.30 haast de politiek assistent zich weer naar zijn kamer. Onder het overleg is hij verschillende keren gebeld en gemaïld. Onder andere door een Kamerlid met een vraag over het standpunt van de minister over een bepaald onderwerp, omdat dit in de media anders naar voren was gebracht dan hijzelf eerder had toegelicht. Omdat het over een nogal technisch onderwerp gaat, loopt de politiek assistent eerst naar de inhoudelijke beleidsmede-

werker op dit dossier en vraagt hoe het precies zit. Vervolgens gaat hij snel nog even langs bij de adviseurs van de desbetreffende Directeur Generaal (DG) om te overleggen hoe hij dit moet brengen naar het Kamerlid. Ondertussen probeert hij een DG te bereiken om te vertellen dat de minister wil dat hijzelf ook inhoudelijk meedenkt over het nieuwe advies van die afdeling. De DG is er niet, maar de PA weet er via de secretaresse na wat ‘drammen’ achter te komen wanneer en waar hij de DG kan bereiken. Een ander Kamerlid belt ondertussen voor wat extra informatie. De PA praat het Kamerlid bij en vraagt haar of zij nu genoeg informatie heeft om tot een oordeel te komen. Impliciet lijkt de vraag vooral bedoeld om te bevestigen dat hij het Kamerlid heeft kunnen overtuigen: het gesprek eindigt met instemming.

12:27 De PA krijgt het overzicht van de vragen die vandaag schriftelijk zullen worden behandeld in de Kamer. Er is ook een vraag bij voor de minister en dus moet hij om 14.00 naar de Kamer voor het vragenuurtje. Als voorbereiding daarop moeten sommige Kamerleden gebeld worden om ze van wat extra informatie te voorzien. Iedereen krijgt ‘dezelfde’ informatie: “Natuurlijk krijgt mijn eigen partij de meeste informatie, maar het is de kunst om iedereen het gevoel te geven dat ze evenveel krijgen.” De PA belt nog even over het advies waaraan hij meeschrijft, met een beleidsambtenaar op het departement. Zij is erg goed en de PA zou graag haar commentaar willen ontvangen op het advies zoals het er tot nu toe ligt. De ambtenaar stemt in en komt het advies ophalen, zodat ze het nog die middag kan doornemen. Ondertussen luncht de PA achter zijn bureau en beantwoordt twee mailtjes van partijgenoten. Daarnaast stuurt hij een selectie van een hele reeks e-mails door naar de afdeling Burgerbrieven. De brieven van en over zijn eigen politieke partij en over politieke onderwerpen handelt hij zelf af. Het is inmiddels al bijna 14.00 en het is tijd om naar de Kamer te gaan. De minister is er al heen in de dienstauto. De PA loopt – dat is goed te doen. Hij neemt plaats op de publieke tribune en ziet zijn minister de Kamervraag

beantwoorden. Dat gaat goed, het is deze keer ook niet zo'n lastige vraag. De PA maakt nog een praatje met een journalist, vooral amicaal, niet inhoudelijk. Hij loopt ook nog even langs de fractie, om terug te koppelen naar een Kamerlid dat enkele dagen eerder al iets had gevraagd. Het Kamerlid is er niet, maar de PA laat een boodschap achter bij de medewerker van het Kamerlid.

- 15:37** De PA komt terug op het departement. Hij beantwoordt een uur lang e-mails. Veel werk zit in het doorsturen van mails naar ambtenaren, zodat zij een antwoord kunnen formuleren. De antwoorden die hij binnenkrijgt mailt hij meteen weer door naar de vragensteller. Aan het eind van de middag, om 16.30 heeft hij een afspraak met iemand van een belangenorganisatie. Ze ontmoeten elkaar in een café op het Plein. Ze nemen wat lopende zaken door en praten elkaar bij over de recente ontwikkelingen. Hij vindt het belangrijk om dit soort contacten warm te houden. Op weg naar de afspraak sms't hij nog even snel twee belangrijke Kamerleden voor het debat van vanavond. Om 18.00 eet hij in Nieuwspoord en spreekt tussendoor met verschillende journalisten en enkele andere politiek assistenten. Om 19.30 begint voor zijn minister het debat. Het verloopt goed, zodat de PA al in de schorsing weet dat hij eigenlijk niets meer hoeft te doen vanavond. Hij praat nog wel de minister snel bij, naar aanleiding van een vraag van de minister uit het periodiek overleg van die ochtend.
- 21:15** Het debat in de Kamer is afgelopen. De PA woont in dezelfde stad als de minister en rijdt vanuit Den Haag met de minister in de dienstauto mee naar huis. Op weg naar huis praten ze wat na over het debat en bespreken ze hoe het debat een vervolg moet krijgen. De politiek assistent handelt nog wat mails af via de BlackBerry. Als hij om 22.00 thuis is leest hij tot 23.00 uur nog enkele brieven en nota's door die vanuit het departement naar de Kamer zullen gaan, waarbij hij hier en daar een aantekening maakt. Bij de ene brief is dat over de toon van het stuk en bij de andere brief schrijft hij dat de opsteller nog eens goed moet kijken hoe dit handig naar buiten is te brengen.
- 23.00** De werkdag zit er op: Pauw en Witteman bespreken het nieuws van de avond, maar de minister wordt niet meer genoemd.

Over Raspoetin, oliemannetjes en koffie verkeerd ¹

Een dag uit het leven van een politiek assistent van een minister. Dat moet wel gaan over verborgen macht, achterkamertjes en al spin-doctorend weer recht maken wat krom is. Of delicate machts-spelletjes, met de reputatie van ministers als inzet. Het gaat in ieder geval over 'grote beslissingen', in verborgen processen, in schaduwen van de macht en de machtigen. Voor wie die verwachting heeft zal het bovenstaande – en het nu volgende – misschien ontvullend of zelfs teleurstellend zijn: geen spoor te bekennen van 'Machiavelli's in de polder' of 'Raspoetins op het Binnenhof'. PA's zien zichzelf vooral als oliemannetje van het bestuur, treffend verwoord door één PA van een toch niet onbelangrijk bestuurder, die vertelde: 'soms ondersteun ik mijn Minister het best door een koffie verkeerd voor hem te halen'. Toch gaat er een diepere betekenis schuil achter de vele ogenschijnlijk praktische en soms zelfs platvloerse activiteiten die invulling geven aan het werkzame leven van de doorsnee PA en die we in dit essay nader zullen belichten. Hoewel ook voor ons de aanleiding voor het onderzoek waarvan we in dit essay verslag doen was gelegen in de nieuwsgierigheid naar wat die verborgen beroepsgroep dicht bij de politieke macht nu werkelijk doet. Ook wij hadden enkele van de eerder genoemde verwachtingen. In dat opzicht waren onze bevindingen in aanvang nogal ontvullend: achter een professie die met zoveel geheimzinnigheid is omgeven blijken heel gewone mensen schuil te gaan die ook nog eens heel gewone dingen doen. Toen we echter dat 'gewone' nader gingen analyseren groeide de verwondering. In dit essay doen wij verslag van onze bevindingen, en de verwondering. Ons onderzoek begon met het vermoeden dat het fenomeen 'politiek assistent' iets zegt over een wezenlijke en diep gevoelde *strategische* dimensie in de relatie tussen politiek en ambtelijk apparaat bij de overheid, zowel op nationaal niveau als op lokaal niveau. Wie zijn die politieke strategen? Wat doen ze? Geven ze inderdaad inhoud aan strategisch vermogen en zo ja, hoe doen ze dat? Achter de praktische en soms zelfs schijnbaar nogal platvloerse werkzaamheden van de PA (zoals hierboven beschreven) blijken dan boeiende praktijken schuil te gaan die het hart van het functioneren van ons democratische/parlementaire stelsel raken. Een belangrijke conclusie daarbij is dat het strategisch vermogen zoals we dat in eerste instantie dachten aan te treffen gerelativeerd moet worden. Maar daar staat een politiek strategische betekenis tegenover: politiek assistenten doen er toe, zijn betekenisvolle actoren in het politieke

en bureaucratische spel waarop het openbaar bestuur draait, maar ze doen dat vanuit een wat verborgen en variërende functie. Op zowel de verborgenheid als de betekenis gaan wij in dit essay nader in.

Op zoek naar de praktijk van politieke strategie

In de beschouwing die volgt maken we eerst duidelijk hoe wij de rol van politiek assistenten zien en hoe deze volgens ons past in bestaande theorie over strategisch vermogen. Vervolgens zetten we onze onderzoeksaanpak uiteen. Daarna presenteren we in een aantal delen onze bevindingen. We beginnen met een overzicht van de belangrijkste noties uit de literatuur en uit eerder onderzoek naar politiek assistenten. Daarop volgt een uiteenzetting van onze belangrijkste bevindingen, gevolgd door een uiteenzetting over de verschillende rollen die politiek assistenten in hun werkpraktijk spelen. Vervolgens analyseren we onze bevindingen vanuit het perspectief van de betekenis van politiek assistenten voor *strategische processen* in het openbaar bestuur en proberen we de bijzonderheid van deze professionaliteit te duiden. We eindigen met enkele conclusies en mogelijke toekomstrichtingen voor de verdere ontwikkeling van het vak van de politiek assistent en de manier waarop de mogelijkheden die daarin besloten liggen in het huidige Nederlandse systeem van politiek-ambtelijke verhoudingen benut worden.

1

Strategisch vermogen op het grensvlak

De belangrijkste aanleiding voor de recent sterk toegenomen aandacht voor strategie in overheidsorganisaties is een gevoeld tekort aan strategisch vermogen (Van Twist c.s., 2008). Zo bestaat er bij veel organisaties in het openbaar bestuur een behoefte aan een versterking van de toekomstgerichtheid, door voorbij de korte termijnfocus op zoek te gaan naar de lange termijn oriëntatie (Van der Steen, 2009). En ook leeft de wens om over de grenzen van de eigen organisatie (en afdeling) heen op zoek te gaan naar samenhang die verder gaat dan de eigen omliggende verantwoordelijkheid, vanuit een integraal perspectief (Van Twist c.s., 2008). Daarbij komt dan vaak het besef dat de aansluiting tussen kennis en beleid beter kan en dat het goed zou zijn als het startpunt van redeneren niet steeds de eigen organisatie zou zijn, maar de (maatschappelijke) omgeving waarin die organisatie functioneren moet (e.g. Van Montfort c.s., 2008). Die op zich begrijpelijke en vanuit het perspectief van effectiviteit en legitimiteit heel begrijpelijke behoeften staan echter tegenover een organisatielogica die ‘prikkel’ tot andere prioriteitenstelling en waarin de vier hier genoemde behoeften niet ‘vanzelf’ van de grond komen. Ook deze logica is niet ‘vreemd’, maar juist heel eigen aan het openbaar bestuur, zo laat een traditie van bestuurskundig onderzoek naar de werking van overheidsorganisaties treffend zien (e.g. Weber, 1919 over bureaucratie; Lindblom, 1959 over beleidsontwikkeling als ‘muddling through’; Cohen c.s., 1972 over besluitvormingsprocessen als een ‘garbage can’; Kingdon, 1984 over ‘policy windows’; ‘t Hart c.s., 2002 over de aard van politiek-ambtelijke verhoudingen; Ringeling, 1993 over structurele oorzaken van het presteren van de overheid). Strategisch vermogen, zo is dan ook de belangrijkste conclusie uit eerder onderzoek naar strategie bij de overheid, is iets dat ten minste georganiseerd en in veel gevallen zelfs bevochten zal moeten worden (Van Twist c.s., 2007).

Het belangrijkste kenmerk van het vormgeven aan strategie – door ons bewust in ‘lelijk’ Nederlands verpakt in het werkwoord ‘strategiseren’² – in de context van een overheidsorganisatie is dat het een discipline is die zich in de organisaties op en over grenzen beweegt. *Strategiseren*, het in concrete praktijken van werk voorop stellen en invulling geven aan de eerder genoemde strategische ambities, is geen onderdeel van de reguliere lijn of van de geroutiniseerde manieren van werken, ook niet als het om grote en zelfs ‘strategische’ vraagstukken gaat. Strategie wordt onderdeel van dergelijke processen door actieve interventies van personen (‘strate-

gen'), die de aandacht richten op de strategische dimensies van vraagstukken. Uitzonderingen zijn mogelijk, maar in de regel zullen de strategische ambities niet vanzelf hun weg vinden naar beleidspraktijken en praktijken van bestuur en management. De dominante logica in de organisatie zal zwaarder wegen en dergelijke overwegingen, hoewel door alle actoren als plausibel en belangrijk aangemerkt, naar de marges verdringen (vgl. March & Olsen, 1989).

Daarmee is niet gezegd dat dit soort overwegingen geen onderdeel zijn van de afwegingen in de lijn of in de routines van het beleidsproces. Het punt hier is dat ze vanuit die context altijd in het perspectief van het bestaande – de 'korte' termijn van een politieke cyclus of regeerperiode, de 'going concern', de actualiteit, de interne procedures, het interne perspectief op wat de buitenwereld wil en 'is' – worden benaderd. En dat als het er écht op aan komt de meer strategische ambities het in de regel zullen afleggen tegen de meer ingebedde dagelijkse en concrete regels en motieven in het werk. Strategen zijn bij uitstek figuren die deze dynamiek kunnen doorbreken en andersoortige afwegingen, redeneringen en perspectieven inbrengen. Daarbij geldt bovendien dat *zonder* strategen, hoewel die beroepsgroep sterk gefragmenteerd is (Van Twist c.s., 2007, 2008), de kans op een succesvolle inbreng van dergelijke overwegingen sterk afneemt.


Het werk van strategen bestaat dus in belangrijke mate uit het beïnvloeden van dominante praktijken in de lijn van de organisatie (Borstlap, 2002; Leeftang, 2003). Spanningsvol hierbij is dat strategen in de regel niet direct deel uitmaken van de organisatorische lijn die ze proberen te beïnvloeden; niet alleen functioneel, maar ook niet in het organisatieschema. Het zijn professionals die zich op de grenzen tussen domeinen bevinden: wel verbonden met de lijn, maar er niet 'in'. Wel onderdeel van het departement, maar in een eigenstandige positie, met eigen verantwoordelijkheden.

Wel ambtelijk, maar met extra oog voor de politieke rationaliteit. Of juist andersom, met de bijzondere opdracht om meer dan een 'gewone' ambtenaar zich kan permitteren de politieke actualiteit van vandaag te negeren en in te ruilen voor mogelijke politieke realiteiten van overovermorgen. Of door buiten de bestaande beleidskaders te denken en oplossingsrichtingen in te brengen die normaliter met het rode potlood in de kiem van de nota in wording worden gesmoord. In eerdere publicaties hebben we die professionele spanning geduid als een 'balanceren tussen inkapseling en afstoting' (Van Twist c.s., 2007). Vanuit hun positie op de grens tussen domeinen, moeten strategen proberen om toch invloed te hebben. Zonder meegesleurd te worden in de reguliere processen, waar ze omwille van

hun effectiviteit juist buiten moeten blijven. Maar ook zonder teveel op afstand komen te staan, zodat ze geen aansluiting en dus geen effect meer hebben op de processen die ze willen beïnvloeden. In dit balanceren ligt de professionaliteit van de strategie besloten (Peeters c.s., 2008).

Politieke strategie?

Juist op soms moeilijk vindbare en wat ambigue plekken in de organisatie, ‘tussen’ reguliere organisatiedomeinen in, is strategisch vermogen te identificeren. Hoe zit dat met de politieke dimensie in de organisatie? Bestaat er in de context van het ministerie of de gemeente zoiets als een ‘politiek strategie’? Wat doet zo iemand? En in opdracht van wie? Waar strategen in ambtelijke dienst primair tot doel hebben om vanuit de strategische ambities bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen, daar zullen politiek strategen eerst en vooral bezig zijn met het managen van (al dan niet daarmee samenhangende) mogelijke politieke risico’s voor de bestuurder. Daartoe behoort bijvoorbeeld ook de politieke profilering van de bewindspersoon, die op gespannen voet kan staan met de belangen en doelen van de organisatie. Het bewaken van de eigen politieke prioriteiten, om er zo

Vertaling ambitie in politieke strategie	Strategische ambitie	Vertaling ambitie in ambtelijke strategie
		
Politieke campagne: focus op steun en herverkiezing	Aandacht voor de lange termijn	Beleidsverkenning: beleidsonderwerpen in de toekomst
Compromisvorming: uitruil van gunsten en informatie	Verbinding met stakeholders	Draagvlakvorming: gedeelde visie en steun voor uitvoering
Burger, media en debat: thema’s selecteren en agenderen	Binnenbrengen van de buitenwereld	Boundary scanning: netwerk en omgevingsmanagement
Issue management: ambtelijke alignement voor politieke prioriteiten	Doorbreken van verkokering	Capacity building: coördineren inzet ambtelijke diensten

voor te zorgen dat de reputatie van de betreffende bestuurder geen schade oploopt en het imago van zijn partij wordt versterkt, is een legitieme daad vanuit het politieke perspectief, maar kan vanuit het perspectief van de ambtelijke organisatie problematisch zijn.

Dergelijke politieke strategie verschilt volgens ons in ambitie niet principieel van wat we eerder als ambtelijke strategie hebben geduid. Het gaat om dezelfde ambities, maar natuurlijk door een politiek strateeg heel anders ingevuld. Dat lijkt althans plausibel. De handelingen van politiek strategen zullen zich logischerwijs vooral richten op de positie van de eigen bestuurder, vooral liggen in partijpolitieke overwegingen, gericht zijn op het voorkomen van reputatieschade en op het versterken van het imago van de bewindspersoon. Vanuit een doordenking van de klassieke ambities van strategie bij de overheid, met rekenschap van de bijzondere uitgangspositie van politiek strategen, verwachten we de volgende invulling van het politiek strategisch werk. (Zie figuur pagina 9.)

Politiek assistenten als 'strategiserende tussen-personen'

In dit essay richten we ons op een specifiek soort functionarissen die (in potentie althans) een bijzondere rol hebben te vervullen in het vormgeven van politieke strategie, namelijk de *politiek assistenten*. Zij zijn een relatief 'nieuw' soort functionaris, die zorg draagt voor de ondersteuning van bestuurders. Ze zijn in ambtelijke dienst, maar in tegenstelling tot alle andere ambtenaren in alles ten diepste politiek en allesbehalve neutraal. De politiek assistenten, zo luidt ons vermoeden, vervullen een belangrijke rol op het raakvlak van politiek bestuur en de ambtelijke organisatie. (vgl. Frequin, 2006) Ze hebben zich gespecialiseerd in het werken op de grenzen tussen domeinen, zoals 'amtelijk en politiek', 'binnen en buiten', 'bestuur en Kamer', 'bestuur en partij', 'persoon en partij'. Het zijn *strategiserende tussen-personen*. Daarmee bedoelen we dat ze in hun verbindende en intermediaire rol tussen verschillende domeinen strategische betekenis hebben: ze maken met hun handelen verschil. Ze doen dat niet door voor één domein te kiezen, maar door juist heel bewust en rolvast 'tussen' de verschillende domeinen in te blijven en juist aan die tussenpositie vorm te geven. Juist in het bewaren van afstand, en van daaruit strategische verbindingen tot stand brengen, ligt de kern van het werk van politiek assistenten besloten. In het vervolg van dit essay zullen we onderbouwen of dit vermoeden juist is en hoe dat in concrete praktijken uitpakt. Zodoende hopen we meer inzicht en grip te krijgen op de betekenis van het werk van politiek assistenten, de invulling van politieke strategie en op de bredere betekenis daarvan in termen van ondersteuning voor bewindspersonen.

2 Onderzoek naar politiek assistenten

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek waarvan hier verslag wordt gedaan is verricht langs een aantal sporen. Om te beginnen is de literatuur over het onderwerp in kaart gebracht. Vervolgens is een aantal bijeenkomsten georganiseerd waarin met de PA's zelf van gedachten is gewisseld over hun professionaliteit. Dat wil zeggen, over de rollen die ze vervullen, over het krachtenveld waarin ze opereren, de zaken die hun werk leuk en lastig maken, alsook over de spanningen en dilemma's die ze tegenkomen bij het vervullen van hun werk. In dat kader heeft medio 2008 een discussiebijeenkomst plaatsgevonden met twaalf (oud-) PA's van de huidige bewindslieden (kabinet Balkenende IV). Verder zijn tevens medio 2008 in Rotterdam en Amsterdam bezoeken gebracht aan en ontmoetingen georganiseerd met de politiek assistenten van de wethouders aldaar. Los van de bijeenkomst is ook met enkele (oud-)PA's nog afzonderlijk van gedachten gewisseld over de essentie van hun professionaliteit. Aanvullend op ons eigen onderzoek is door verschillende assistenten op ons verzoek via onderzoeksstages informatie verzameld over de dagelijkse praktijk van PA's door er een aantal van nabij te volgen en gedurende een aantal weken direct te observeren hoe ze hun tijd besteden en daarmee hun functie vervullen (vgl. Rhodes et al, 2007; Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski et al, 2007; Johnson et al, 2007; Whittington, 2001; Mintzberg, 1973).

Het onderzoek is daarmee breed opgezet. In eerste instantie was de vraagstelling heel open en heel algemeen: wie zijn de PA's en wat doen ze? Pas nadat zo meer zicht ontstond op de PA in praktijk hebben wij het onderzoek toegespitst op vragen verbonden met onze bestaande onderzoekslijn naar strategie als praktijk. Zo is de meer specifieke vraagstelling op de voorgrond komen te staan, hoe die functie vervulling te bezien is in het licht van het strategisch vermogen bij de overheid, in het bijzonder waar het de verhouding tussen politiek bestuur en het ambtelijk apparaat betreft. Met dit onderzoek willen wij een bijdrage leveren aan de kennis over en de professionalisering van het strategisch vermogen bij de overheid, waar politiek assistenten naar ons idee inherent deel van uitmaken.

Politiek assistent: een ambivalent beroep

Tegenwoordig wordt elke minister of staatssecretaris begeleid door een 'politiek assistent'. Ook de wethouders van grote gemeenten zoals Amsterdam en Rotterdam kunnen inmiddels over een dergelijke functionaris

beschikken. Dat is opmerkelijk, omdat twintig jaar geleden politiek assistenten in Nederland nog nauwelijks voorkwamen. De opmars van deze nieuwe beroepsgroep is de afgelopen decennia snel gegaan. Op de snelheid van deze ontwikkeling zullen we later nog uitvoeriger ingaan. Hier is eerst de vraag aan de orde wat eigenlijk de politiek assistent voor beroep of beroepsgroep 'is'?

Kort gezegd is de politiek assistent een ambtenaar die verbonden is aan een politiek bestuurder (minister, staatssecretaris, wethouder) om deze in politieke zin te ondersteunen en die daarom een tijdelijke aanstelling heeft die gelijk loopt met de (resterende) zittingsduur van die politiek bestuurder (zie ook: Majienberg, 2007). Het gaat dus om een ambtenaar, maar dan van een bijzondere soort: hij heeft een politieke functie, maakt zijn afwegingen vanuit politiek perspectief. Zijn positie is inherent verbonden met de politiek bestuurder voor wie hij werkt en het vertrouwen dat die hem wil schenken. Hij is niet per se geselecteerd op basis van inhoudelijke deskundigheid, zoals het uitgangspunt is in de ambtelijke dienst. Hij vervult een rol in de schaduw van de macht, vanuit een afgeleide positie. Een politiek assistent heeft immers geen eigen mandaat van de kiezers of een achterban die hij zelf geacht wordt te vertegenwoordigen; alleen de bestuurder voor wie hij werkt is in beginsel zijn referentiepunt.

Wat in ieder geval opvalt aan beschouwingen over de politiek assistent als 'beroep' en 'beroepsgroep', is dat er (ondanks of dankzij alle aandacht) sterk wisselende beelden over het vak en de beroepsbeoefenaren bestaan. In dit onderzoek willen we voorbij deze beelden en eerste indrukken geraken en dieper ingaan op de vraag wat precies het werk is dat de PA's doen, hoe ze dat werk doen, welke spanningen en dilemma's zich daarin voordoen en hoe de politiek assistenten daarmee omgaan.

Problematisering van het vak: een spanningsvolle praktijk

Dat politiek assistenten van nut kunnen zijn voor een politiek bestuurder is evident (zie bijvoorbeeld Nieuwenkamp, 2003). Het gaat immers om ondersteuning van de persoon van de bestuurder; niet gekoppeld aan het belang van de organisatie, maar direct verbonden met het lot van de minister, staatssecretaris of wethouder. Dat kan bijvoorbeeld voor enig tegenwicht zorgen in de verhouding tussen de individuele politieke principaal en het grote, voor de politiek bestuurder vaak lastig doordringbare en onoverzichtelijke ambtelijk apparaat. Of in de verhouding van de politiek bestuurder en de eigen politieke partij, die enerzijds heel belangrijk is voor de bestuurder, maar waarvoor de bestuurder anderzijds slechts heel moeizaam en mondjesmaat aandacht kan hebben.

Tegenover de evidente meerwaarde – wat kan er nou mis zijn aan wat ondersteuning? – staan echter ook enkele nadrukkelijk geuite bezwaren. Niet alleen in intellectueel debat, maar ook in de politieke arena en de ambtelijke organisaties (de omgevingen waarin de PA's voornamelijk werkzaam zijn) zijn soms krachtige bezwaren geuit tegen de PA's. Wat is de aard van die bezwaren?

Een eerste bezwaar is dat partijpolitieke overwegingen met het aantreden van PA's een te prominente plek zouden krijgen in de strategische afwegingen van de bestuurder. Strategie wordt teveel politieke strategie en te weinig beleidsstrategie, verbonden met het organisatiedomein waarvoor de bestuurder verantwoordelijk is. Politiek assistenten moeten zorgen voor de partijpolitieke profilering van een bewindspersoon, en botsen soms met de belangen van de organisatie. Bewindspersonen zijn voor de mensen die vanuit dit perspectief bezwaar aanvoeren geen 'partijpolitici' meer, maar 'bestuurders', die het landsbestuur en het regeerakkoord vertegenwoordigen, en daartoe een zekere afstand van de partijagenda moeten bewaren. Een tweede bezwaar is dat door politiek assistenten, waarvan het arbeidsverband gekoppeld is aan het lot van de politiek bestuurder, een tweedeling binnen het ambtenarenapparaat zou kunnen ontstaan. Politieke assistenten zijn hybride figuren in een stelsel dat om staatsrechtelijke redenen juist zo dichotoom mogelijk is ingericht.

Ook zou – een derde bezwaar – een toename van het aantal PA's een eerste stap kunnen zijn in een bredere beweging tot politisering van de bureaucratie, wat niet past in het Nederlandse staatsbestel³. Dergelijke bezwaren keren in de Kamerdebatten steeds terug, eigenlijk al vanaf het moment dat er over gedebatteerd wordt. Het fenomeen 'politieke ondersteuning' blijft conceptuele en praktische vragen oproepen en is in die zin een beladen onderwerp.

De spanning onder controle: organisatorische helderheid

Interessant genoeg is de spanning die rond het functioneren van de PA regelmatig opduikt formeel-organisatorisch (al) opgelost. Er is (op rijksniveau althans) een organisatiereguleer ontwikkeld, die de functie van de PA 'belegt' en die duidelijke uitspraken doet over wat de PA wel en niet mag doen en hoe de functie binnen de organisatie is ondergebracht. 'Hiërarchisch valt een politiek assistent direct onder de bewindspersoon, beheersmatig valt de politiek assistent onder de secretaris-generaal. In beginsel wordt een politiek assistent geplaatst bij het Bureau SG of een vergelijkbaar organisatieonderdeel (bijvoorbeeld een directie bestuurs-ondersteuning)', zo valt te lezen in de omschrijving van het takenpakket

in een zogeheten ijkfunctie (2003). Bij de departementsvoorlichting heeft de politiek assistent geen plaats 'aangezien de functie expliciet voorlichtingstaken uitsluit'. Zo is in ieder geval de organisatorische inbedding van de PA geregeld en 'inzichtelijk' gemaakt, in een poging daarmee een zekere duidelijkheid te bieden. In de ijkfunctie staat ook het takenpakket van de PA nauwgezet beschreven. De taken van een politiek assistent zijn die van netwerker die contact houdt met de achterban, het partijbureau en alle fracties in de Kamers en het Europees Parlement. Daarnaast is hij partijorganisator die partijpolitieke speeches en interviews voorbereidt. Tenslotte is hij de politiek adviseur van de bewindspersoon en de contactpersoon met het bewindslidenoverleg.

Alhoewel een assistent volgens de ijkfunctie geen contact heeft met ambtenaren, moet hij wel vaardig met ze kunnen communiceren en neemt hij altijd de 'scheidslijn tussen het politieke en ambtelijke domein in acht'. De verhouding van de PA met de politiek lijkt goed geregeld en de politieke acceptatie is in die zin vrijwel volledig (vgl. Nieuwenkamp, 2001).

Of toch niet?

Het aardige aan de formeel-organisatorische oplossingen die voor het 'probleem' van de politiek assistent is gevonden, is dat ze het probleem niet werkelijk oplossen, maar aan het zicht onttrekken. 'Omdat het op papier geregeld is', bijvoorbeeld in de ijkfunctie, maakt men zich er niet bijzonder druk meer over. Ondertussen, zo zullen wij in dit essay laten zien, doen de politiek assistenten onverminderd hun werk, hebben ze allerlei vormen van contact buiten de geformaliseerde scope van hun werk en zorgen ze er voor dat gescheiden werelden toch met elkaar in contact blijven. De spanning is niet echt opgeheven, maar aan het directe zicht onttrokken. En ondertussen gaat het verbindingswerk 'gewoon' door.

3

Lessen uit de praktijk: de professionaliteit van politiek assistenten

Wat zeggen politiek assistenten zelf over hun ‘vak’? Hoe zien ze zichzelf, op welke wijze proberen ze meerwaarde te creëren en tegen welke dilemma’s lopen ze aan? Op basis van het empirisch onderzoek dat aan deze studie ten grondslag ligt (en dan met name het observatieve onderzoek naar de dagelijkse werkpraktijk van een aantal PA’s) doen we de volgende observaties over de professionaliteit van de politiek assistent. Een eerste interessante bevinding daarbij is overigens dat de politiek assistenten het onderling niet eens zijn over de vraag of het wel een ‘vak’ is. Het nu volgende deel zal die vaststelling nader onderschrijven.

Wat doet een politiek assistent?

In het observatieve onderzoek en in onze gesprekken met PA’s van ministers en staatssecretarissen en van de wethouders van Rotterdam en Amsterdam zijn we ingegaan op hun dagelijkse praktijk: wat doet een politiek assistent op een werkdag? Wat daarbij opvalt is de grote variëteit in rolopvatting en –invulling van het werk, die onder andere tot uitdrukking komt in de uitspraken van PA’s in de door ons georganiseerde bijeenkomsten.

Over de relatie met hun bewindspersoon zeggen ze onder andere het volgende⁴:

- ‘Ik ben van *minister X*.’
- ‘Ik ken mijn minister al jaren, ik weet waar hij voor staat en ik ga waar hij voor gaat.’
- ‘Je leert elkaars taal spreken, ik weet wat *mijn minister* denkt.’
- ‘Ik ben het alter ego van de minister. Wij zijn heel verschillend en vullen elkaar precies daardoor ook goed aan, en dat moeten we vooral zo houden.’
- ‘Omdat we inmiddels zo goed op elkaar zijn ingespeeld, kunnen we elkaar echt aanvullen en daar ook in het overleg met anderen mee spelen. Ik ben dan bijvoorbeeld de ‘good cop’ en hij de ‘bad cop’.’
- ‘Als ambtenaren bemerken dat je niet één op één het politieke geluid van de bewindspersoon vertegenwoordigt dan prikken ze daar zo doorheen. En dan ben je je geloofwaardigheid kwijt.’
- ‘Soms ben ik strategisch politiek adviseur. En soms haal ik een kopje koffie voor mijn minister. Ik vind dat allebei evenveel onderdeel van mijn werk.’

- ‘Ik ben de schakel, leg verbindingen, ik ben het manusje van alles.’
- ‘Ik ben de vertrouwenspersoon van mijn minister. Hij komt uit een ander domein en moet de weg in het ambtelijk apparaat nog vinden. Ik help daarbij.’
- ‘Ik ben eerst en vooral verbindingsofficier met de Kamer. Ten tweede adviseer ik over politiek relevante zaken. Ten derde ben ik een klankbord voor mijn minister.’
- ‘Als minister heb je geen tijd om in mensen te investeren, dat is meer mijn taak. Mijn minister moet vaak meteen weer door, ik blijf nog wel eens wat langer om mensen even op te vangen en wat contact te maken.’
- ‘Ik ga er heel vaak alleen op uit. Dan ben ik toch een beetje namens mijn minister op pad. Ik heb heel veel eigen contacten. Dat is voor mijn minister en voor die maatschappelijke partijen geen probleem. Ze begrijpen mijn positie en doen er allemaal hun voordeel mee.’
- ‘Ik heb vooral de taak om de relatie met het parlement goed te maken en goed te houden.’
- ‘Ik ben bezig met het handwerk van de profilering van mijn minister. Dat is heel concreet, praten met journalisten, napraten met Kamerleden, hier en daar bellen. Ik zorg voor naamsbekendheid van mijn minister en van de partij.’
- ‘Mijn minister is wat laks in het claimen van politieke successen. Ik help daarbij.’

Over het werk in en met de ambtelijke organisatie vertellen de politiek assistenten onder andere het volgende:

- ‘Ik ben formeel ‘niets’. Ambtenaren kunnen zich nooit op uitspraken van mij beroepen.’
- ‘Je kunt de taak van de minister niet overnemen, ook al willen ambtenaren dat soms wel. Ze zoeken een plaatsvervangend minister, die kan zeggen welke kant ze op moeten en die aangeeft of ze op de goede weg zijn. Maar dat ben je niet.’
- ‘Ik neem elke ochtend de agenda door. Ik weet wat er op een dag speelt en selecteer daar ook in.’
- ‘Je moet heel voorzichtig zijn in de communicatie naar ambtenaren. Ze interpreteren alles wat je doet, ook als PA. Als op het bureau van mijn minister een potlood omvalt dan valt aan het einde van het ministerie een hele boekenkast om.’
- ‘Met ambtenaren moet je vooral een zakelijke relatie hebben. Zij moeten iets van jou en jij van hen. Zolang dat voor iedereen helder is is er geen probleem. Anders wel.’

- ‘Tussen de afspraken door glijp ik naar binnen om stukken door te nemen.’
- ‘Ambtenaren willen graag laten zien wat ze kunnen en wat ze allemaal al hebben voorbereid. Er is een grote opwaartse druk, alles valt naar boven. Als PA moet je daar een selectie in maken. Dat vinden ze niet leuk en het is soms moeilijk. Maar het is wel je vak.’
- ‘Je moet je bewindspersoon ten overstaan van ambtenaren altijd verdedigen. Daar mag je geen twijfel over laten bestaan.’
- ‘Soms schrijf ik met stukken gewoon mee. Ik ben dan net een ambtenaar, al snappen we allemaal dat mijn positie net wat anders is. Je kunt afstand houden en reageren op wat er komt, maar mijn minister vindt dat ik er dan maar beter in een vroeg stadium bij kan zijn en actief kan sturen.’
- ‘Veel ambtenaren komen bij mij langs om informatie te halen. Ze komen je aftappen. Wij zijn voor hen nu eenmaal de belangrijkste politieke informatiebron.’
- ‘Je moet oppassen dat ze je niet gaan passeren.’
- ‘Ik wil de deur van mijn minister kunnen zien: als ik om de hoek zou zitten dan ben ik weg. Zo simpel is het ook.’
- ‘Mijn belangrijkste werk is het opjutten van ambtenaren; maak het nog beter, zet dat nou toch nog in die nota.’
- ‘Ik heb veel last van de organisatie, omdat ze nog heel erg in het stramien van de vorige minister denken. Dat zegt wel iets over de ambtelijke politieke sensitiviteit. Als je ziet wat ze soms voorleggen.’
- ‘Ik hou een beetje in de gaten wie naar binnen gaat. Soms schuif ik dan spontaan aan.’

Over *de relatie met de media* zeggen de PA's onder andere het volgende:

- ‘Je moet niet krampachtig met de media omgaan. Als ze wat willen dan kunnen ze altijd bellen. Maar al met al besteed ik er nog geen half uur per week aan. Het valt mij erg mee.’
- ‘Soms moet je als PA een boodschap nog even een politiek sausje geven. Voor mijn minister is dat toch moeilijker, hij is toch in eerste instantie bestuurder en geen politicus. Het zit er bij hem ook gewoon niet zo in. Daar ben ik dan voor.’
- ‘Ik ga wel eens bewust naast een journalist zitten tijdens een AO. Dan beïnvloed je toch een beetje. En natuurlijk in de nazit. Ik blijf altijd nog even, horen hoe het valt.’
- ‘De voorlichter is het eerste aanspreekpunt voor de media. We hebben nauw contact. Gewoon periodiek, we werken als een team. Mijn contact is vooral partijpolitiek.’

- ‘Voorlichters zijn in feite bij ons ook politieke benoemingen. Zo heet het nog niet, maar de praktijk is dat mijn minister alleen wil werken met een voorlichter van zijn eigen partij.’
- ‘Een PA mag geen prominent politiek figuur worden. Dat is schadelijk voor het vak. Wij werken in de schaduw.’
- ‘Bij mijn minister is de regel dat als er media bij zijn dat dan de voorlichter mee moet. Dat is zijn primaire taak, niet die van mij.’
- ‘Je hebt als PA geen voorlichtingstaken. Dat staat gewoon zo in je contract.’
- ‘Ik word vaak door journalisten gebeld. Ik sta ze te woord, best intensief zelfs, maar ben me voortdurend bewust van de lading. Ik geef ze soms wel iets, maar nooit iets waarmee ik mijn minister in de problemen breng. Je moet zo oppassen.’
- ‘Pettenproblemen doen zich alleen voor als mensen hun rol niet kennen. De voorlichter is er voor de media, ik ben er voor mijn minister.’

Het contact met de Kamer of gemeenteraad, de eigen fractie en de eigen politieke partij is voor de politiek assistenten een belangrijk deel van het werk. Daarover zeggen ze onder andere het volgende:

- ‘In de auto nemen we het boodschappenlijstje door en kijken we verder naar de dag. Dan bespreken we wie aan wie aandacht geeft vandaag en deze week.’
- ‘Na elk werkbezoek hebben we standaard een politiek café in de plaats die we bezochten. Dan onderhoud je het contact met de lokale afdelingen, met wie daar zitten en wat daar speelt.’
- ‘Met de Kamerleden ben je vooral bezig met het voorbereiden van het debat: ‘mag ik je inbreng?’.’
- ‘Ik ben de ambassadeur van mijn minister in de partij. Hij heeft er weinig tijd voor en ook niet zoveel zin in.’
- ‘Mag ik je inbreng’. Dat vind ik een vervelend deel van het werk. Al die Kamerleden afbellen om hun inbreng voor het debat te vragen.’
- ‘Bij ons is er een ambtenaar voor kamercontacten. Die zorgt voor de inbreng. Ik kan me concentreren op de inhoudelijke voorbereiding van het debat.’
- ‘Ik weet beter dan mijn minister wat er in de partij speelt. Die signalen breng ik over en ik probeer ook om de stemming in de partij te beïnvloeden.’
- ‘Als het politiek explosief wordt ga ik er zelf achteraan.’
- ‘Soms moet je vooraf al wheelen en dealen met Kamerleden.’

Dan weet je vooraf waar de angel zit en kun je daarop anticiperen.

Dat is niet raar, Kamerleden rekenen er op en vragen er om.'

- 'Ik bel me soms suf. We hebben meer dan tien AO's per week en dan moet je al die inbrengen te pakken zien te krijgen. Daar gaat heel veel tijd in zitten. Ik ben met de SG in gesprek of dat niet anders geregeld kan worden.'
- 'Bij ons is de Oekaze van Kok⁵ nog heel sterk, maar dat is niet van deze tijd. Bij mijn vorige ministerie gingen we daar veel soepeler mee om. Ambtenaren zijn allemaal hoog opgeleid, begrijpen waar de grenzen liggen, dus waarom krijgen die niet wat meer ruimte? Dan kunnen de PA's zich op de belangrijke politieke thema's richten.'
- 'Bij mij is de Kamer echt de belangrijkste arena. Ik bemoei me amper met de ambtenaren, de Kamer heeft voor mijn minister veruit de grootste prioriteit. Daar ligt dus ook mijn werkterrein.'
- 'Soms lukt het me om debatten echt te structureren en te sturen. Je stemt het vooraf af, schat in wat er gaat gebeuren en dan kun je dus verschil maken.'
- 'Ik heb veel contact met de eigen fractie. Ik weet wat daar speelt en vertaal dat naar mijn minister.'

Een afgeleide identiteit: 'ik ben van...'

Op het eerste gezicht valt er nauwelijks lijn te ontdekken in bovenstaande uitspraken en lijkt juist het onderlinge verschil kenmerkend. Bij nader inzien ligt aan die variëteit toch een breed gedeelde beroepsopvatting ten grondslag, namelijk dat de eigen rol een afgeleide is (en ook moet zijn) van de bestuurder die ze dienen. Opmerkelijk is dat alle PA's die wij hebben gesproken gewoon zijn zichzelf steeds weer te definiëren in het licht van de politieke principaal: 'ik doe dit omdat mijn bestuurder dat wil en verwacht', 'ik doe dit omdat mijn bestuurder daar behoefte aan heeft', en 'ik doe dit omdat ik weet dat ik op dit vlak voor hem de meeste toegevoegde waarde heb'. Hoe ver dat gaat laat zich goed zichtbaar maken in een door PA's (ook onderling) veel gebruikte frase van zelfomschrijving: 'ik ben van minister X'. Hoewel de meeste PA's geen formele functieomschrijving hebben, is hun rol voor henzelf in ieder geval vanuit dat aspect glashelder. Kenmerkend is hierdoor een soort *mimetische dienstbaarheid*: ze spiegelen zich aan de behoeften van hun bestuurder en zoeken de eigen meerwaarde in het zo goed mogelijk 'nabootsen' van het beeld dat door hun bestuurder als wensbeeld is opgeroepen.

Het is veelbetekenend als een PA over de 'waan van de dag' zegt: 'als PA loop ik steeds rond met de problemen van mijn wethouder'. En een andere PA:

‘er gaan steeds dingen niet goed in de verhouding tussen mijn minister en de ambtenaren, ik probeer daarin te bemiddelen’. De PA probeert aan de wensen van de bestuurder tegemoet te komen door anderen aan het werk te zetten, maar uiteindelijk komen veel zaken die de wethouder regarder op het bordje van de PA zelf terecht, als niemand anders in de omgeving deze op zich neemt of wordt aangewezen door de bestuurder.

Om de rol van de PA te begrijpen is het dus noodzakelijk om de rol en positie van de politieke principaal goed te begrijpen. In die zin hebben PA's nauwelijks een *zelfstandige* professionaliteit – hun rolinvulling is voor het grootste deel afhankelijk van de specifieke wensen en behoeften van de eigen bestuurder en beweegt daar ook bijna volledig in mee. Typerend is bijvoorbeeld de opmerking: ‘Bij een functioneringsgesprek is de enige toetssteen de tevredenheid van mijn eigen bestuurder’. Hieruit volgt eveneens dat de rolopvattingen van PA's onderling sterk verschillen, aangezien elke bestuurder een andere achtergrond en andere kwaliteiten heeft en daarmee verschilt in de behoefte aan ondersteuning.

Een logische consequentie van de bovengenoemde dienstbaarheidsopvatting is dat PA's veel waarde hechten aan de grote *vertrouwensrelatie* die ze met hun bestuurder hebben opgebouwd. Vaak kennen bestuurder en PA elkaar al uit eerdere werk- of studieomgevingen. De PA's worden vaak persoonlijk gevraagd door bestuurders – alhoewel het ook voorkomt dat PA's ‘gewoon’ reageren op een advertentie in de krant. Maar ook voor die laatste groep geldt dat het opbouwen van een vertrouwensrelatie essentieel is voor het goed vervullen van de rol. Naast deze persoonlijke relatie wordt ook affiniteit met de politieke partij van de bestuurder gevraagd.

In de keuze voor de ‘afgeleide identiteit’ schuilt ook het risico dat de PA's in de schoenen van hun bestuurder komen te staan. Zo komt het regelmatig voor dat ambtenaren ‘toegang’ tot een bestuurder proberen te krijgen via de PA. Ambtenaren proberen te achterhalen waar de bestuurder mee gediend is en waar deze op ‘zit te wachten’. Het gevaar bestaat dat PA's in dergelijke situaties ‘namens’ hun bestuurder uitlatingen of toezeggingen doen – iets wat lang niet altijd de bedoeling is. Zeker niet als er achteraf toch licht blijkt te zitten tussen de opvattingen van beiden.

Tussen praktische ondersteuning en strategisch vermogen

Veel PA's schetsen het beeld dat ze een vertrouwenspersoon zijn voor hun bestuurder. Dit vertrouwen wordt als essentieel verondersteld in een werkrelatie waarin de bestuurder een ‘kwetsbare’ figuur is. Een kwetsbaarheid, die voortkomt uit het feit dat bestuurder zijn steeds meer een ‘totaalfunctie’ is geworden. Je bent geen politicus van 9 tot 5, maar ook in

het weekend en 's avonds. Je wordt aangesproken op straat als bestuurder, op een terras in de stad of na afloop van een toneelvoorstelling. Je wordt niet enkel aangesproken op je inhoudelijke beleid, maar ook op hoe je in de pers overkomt en het 'beeld' dat mensen van je hebben. De toegenomen zichtbaarheid van politici in de maatschappij, de media en in de politieke arena maakt dat 'het vak van politicus' en 'de persoon van politicus' steeds meer met elkaar samenvallen.

Dan is het niet vreemd dat een bestuurder behoefte heeft aan eigen ondersteuning waarop hij kan vertrouwen. Het feit dat het ambtelijk apparaat hier slechts ten dele in kan voorzien is geen zaak van onwil. Want ondanks dat de wil tot dienstbaarheid binnen de Nederlandse overheid bij ambtenaren in de regel zeer groot is, blijft het antwoord op de vraag 'wat zou de (nieuwe) bestuurder willen?' vaak meer omgeven door vermoedens dan door gestaafde verwachtingen. Bovendien is de strategische oriëntatie van ambtenaren fundamenteel anders dan die van politici. En met de toegenomen hevigheid waarmee de politieke rationaliteit zich tegenwoordig manifesteert, groeit ook de kloof met de ambtelijke logica. Een kloof, waar sommige politici mee koketteren door te stellen dat ze niet zijn ingekapseld door de vierde macht en de 'Haagse kaasstolp', maar ook een kloof die het risico van misverstanden, wrevel en onbegrip tussen een bestuurder en zijn ambtenaren vergroot. Een kloof, waarmee ook uitdrukking wordt gegeven aan de sterkere profilering van de politieke rationaliteit in het Nederlandse openbaar bestuur, die niet meer het gedepolitiseerde karakter kent zoals ten tijde van de verzuiling en de nasleep daarvan. Een kloof, waarbinnen een PA een vanzelfsprekende en functionele rol inneemt, maar ook in een spanningsvolle relatie tussen politiek en ambtelijk apparaat laveert.

4

Duiding van de professionaliteit van PA's: relaties, rollen en resultaten

Op basis van de empirische studie van de werkzaamheden van de politiek assistent hebben we de werkomgeving en het optreden van de politiek assistent geanalyseerd. We onderscheiden daarbij drie elementen voor de analyse, op basis waarvan we in het volgende deel tot conclusies komen over de manier waarop de politiek assistenten werken en de betekenis die ze hebben voor de werking van het parlementaire systeem: relaties, rollen en resultaten. Allereerst onderkennen we een aantal *relaties* die in de dagelijkse werkomgeving van de politiek assistent centraal staan. Voor 90% bestaat het werk van de politiek assistent uit activiteiten die spelen 'ergens' op de hier genoemde relaties, door in die relaties te interveniëren. De relaties vormen als het ware het werkterrein van de politiek assistent. Het inzicht in de relaties waarin de politiek assistent opereert laat daarbij tevens zien hoe breed en gevarieerd dat werkterrein is: de politiek assistent werkt in een zeer diverse set van domeinen, waarin ambivalente en dikwijls tegenstrijdige waarden en doelen gelden.

Vervolgens onderscheiden we vier *rollen* die de politiek assistenten spelen. Belangrijk daarbij is om vast te stellen dat de PA's niet één rol vervullen, maar dat ze het volledige repertoire moeten beheersen om in de veelheid van relaties te voldoen aan de wisselende en tegenstrijdige waarden en werkelijkheden die daarin gelden. Ook hier geldt dus weer dat de variëteit in de te vervullen rollen een cruciaal kenmerk van het werk van de politiek assistent is.

Daarna gaan we nader in op de *resultaten* die verbonden kunnen worden met het optreden van de politiek assistent. Dat krijgt overigens niet de vorm van een empirisch getoetst causaal schema waarin precies is aangegeven welk optreden tot welk resultaat leidt, maar bevat wel een indicatie van de impact – groot en klein – van de politiek assistent in de processen waarvan hij deel uitmaakt. Een dergelijke analyse werpt licht op de betekenis van de politiek assistenten en op de manier waarop de vaak onzichtbare handelingen van invloed zijn op de gang van het (politieke) proces, op de beleidsprocessen die in de ambtelijke organisaties vorm krijgen en op mogelijk nog minder zichtbare processen die in de politieke partijen plaatsvinden. Dit laatste deel van ons analytisch drieluik vormt de opmaat voor de conclusie die we trekken ten aanzien van de professionaliteit van de politiek assistenten en de benutting daarvan als onderdeel van het strategisch vermogen van de overheid.

Relaties die het werk van de PA bepalen:

Het werk van de politiek assistent bevindt zich ‘tussen’ verschillende werelden in. De PA beweegt tussen werelden en verbindt deze door allerlei relaties aan te gaan. De kern van het werk van de PA is het productief bespelen van relaties, met daarbij oog voor dosering, timing en inhoud. Uit de bevindingen destilleren we de volgende relaties, met daarbij steeds de aard en inhoud van de relatie:

- De eigen *bestuurder*: veruit de belangrijkste actor in het spectrum van de politiek assistent is de politiek bestuurder waarvoor de PA werkt. De PA is direct verbonden met diens bestuurder. Dat komt tot uitdrukking in regelmatig contact, maar ook in bijvoorbeeld de toegang tot de agenda van de bestuurder, de mailbox en de post. De PA heeft vaak een ‘eigen deur’ naar de bestuurder, of zit ten minste op een plek met direct uitzicht op de kamer van de bestuurder, bij voorkeur op dezelfde gang in het departement of stadhuis. De relatie is te kenmerken als volledige dienstbaarheid van de politiek assistent, die zich op basis van daarover gemaakte afspraken met de bewindspersoon opstelt als een ‘verlengstuk’, ‘tegenlicht’ of ‘hulp’.
- De *ambtelijke organisatie*: de bestuurder en de PA zijn allebei politieke figuren in een organisatie die verder geheel ambtelijk en ‘neutraal’ is. De PA is in belangrijke mate de schakel tussen de politiek bestuurder en de ambtenarij, bijvoorbeeld in het doorgeven van opdrachten aan de ambtelijke organisatie, of in het ‘afvangen’ van vragen vanuit de ambtelijke lijn. De PA probeert onder andere in te schatten wat politieke aspecten, waaronder risico’s, van bepaalde stukken of processen zijn. Hij kan daar dan of zelf op interveniëren, bijvoorbeeld door ambtenaren aan te spreken, zelf mee te schrijven of door nadrukkelijker te participeren in het beleidsproces, of hij schakelt de bestuurder in, door deze in te seinen over wat er gaande is en eventueel bepaalde stukken met voorrang voor te leggen. Voor de bestuurder is de PA zodoende een belangrijke extra ‘voelspriet’ in de organisatie die buiten de reguliere processen om een beeld heeft van wat er in de organisatie gaande is. Tegelijkertijd is de PA voor ambtenaren een in potentie waardevolle figuur, omdat hij of zij een vorm van toegang tot de bestuurder heeft die ambtenaren soms ontberen. De PA kan ambtenaren duidelijkheid over de politieke richting geven, iets wat ze anders uitsluitend van de drukbezette en goed afgeschermd

bestuurder zelf kunnen krijgen. Daarnaast kan de PA ambtenaren toegang verlenen tot de leden van de Tweede Kamer of de gemeenteraad. Ambtenaren proberen bijvoorbeeld om via de PA inzicht te krijgen in de wensen en voorkeuren van de bewindspersoon en 'hengelen' naar voorkeuren of oordelen van de wethouder of minister. De PA wordt dan benut als een soort 'plaatsvervangend minister', waarbij de ambtenaren proberen om via de signalen van de PA beter te kunnen anticiperen op wat de bewindspersoon later in het proces 'zal willen'. Door hier op in te gaan kan de PA processen versnellen, en daarmee zowel de agenda voor de bestuurder verlichten en het werk van de ambtenaren gemakkelijker en sneller maken (ze hoeven niet te wachten op toegang tot de minister en kunnen beter inspelen op wat de bewindspersoon wil), maar er kleven ook risico's aan. De PA is immers niet de bestuurder zelf; formeel gezien is de voorkeur van de assistent niets waard. Door zich al te nadrukkelijk met de ambtelijke lijn in te laten kunnen uitglijders ontstaan, bijvoorbeeld als blijkt dat de bestuurder toch iets anders wilde of daar tenminste zelf over had willen beslissen. De PA's geven zelf aan dat dit in hun vak één van de meest schadelijke situaties is, waarin de politiek assistent sterk aan geloofwaardigheid en vertrouwen inboet.

- De *volksvertegenwoordiging en fractie*: de bestuurder heeft een bijzondere relatie met het parlement of de gemeenteraad. Er vindt uiteraard afstemming plaats, maar daarvoor zijn naast de formele lijn van het instrumentarium allerlei informele lijnen van belang. Politieke debatten worden niet alleen in de Kamer of de gemeenteraad gevoerd, maar worden daarbuiten al in hoge mate voorbereid. Staatsrechtelijk is het voor de bestuurder niet opportuun om een volksvertegenwoordiger vooraf naar zijn inbreng te vragen, maar voor het debat en het functioneren van het beleidsproces kan dat heel belangrijk zijn. De PA vervult hierin een belangrijke rol, door 'langs te gaan' bij Kamerleden of gemeenteraadsliden, ze te bellen of te mailen, met verzoeken om hun inbreng. Veel politiek assistenten geven aan dat ze het een vervelend onderdeel van hun werk vinden, maar dat het wel een cruciaal element is. Als de PA's over de inbreng van Kamerleden of gemeenteraadsliden beschikken, dan kunnen ze deze gebruiken in de voorbereiding van hun bestuurder. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk of voor een bepaald voornemen voldoende steun is of niet en welke bewegingen van de bestuurder nodig zijn om wel de benodigde steun te verkrijgen. Een dergelijke stroomlijning van het politieke proces is zo gezien in het

belang van alle betrokken partijen. Alle betrokkenen omzeilen dan ook graag de formele procedures, gaan er soepel mee om, en voeren via de politiek assistenten allerlei vormen van informele afstemming en uitwisseling. Zo kan het uiteindelijke debat ‘front stage’, voor de camera, in de Tweede Kamer of in de gemeenteraad, productiever verlopen. Dit wordt zelden expliciet gemaakt, hoewel alle partijen er aan meewerken. Bijzondere aandacht van de PA gaat in de contacten met de Tweede Kamer of gemeenteraad uit naar de eigen fractie. De bestuurder is formeel losgekoppeld van de fractie en streeft het regeer- of collegeakkoord na, maar in de praktijk hechten bewindspersonen uiteraard zeer aan het oordeel en aan de wensen van de ‘eigen’ fractie. De politiek assistent geeft invulling aan deze spanning. De PA kan bijvoorbeeld regelmatig langsgaan om te informeren wat er speelt. Soms woont hij zelfs de fractievergaderingen bij, hoewel dat niet altijd gebruikelijk is. Sommige fracties hechten meer aan het dualisme en laten de PA niet zo diep in hun eigen afwegingen toe. Of ze laten die vorm van contact ook via de informele lijnen lopen, bijvoorbeeld via politiek assistenten van Kamerleden of via fractieassistenten. Ook hier geldt dat het de taak van de PA is om zoveel mogelijk bruikbare informatie te verwerven over wat de fractie van plan is. En ook hier geldt weer dat de PA voor alle partijen een bruikbaar en in potentie interessant ‘kanaal’ is. Via de PA kunnen plannen ‘in de week’ worden gelegd en kan de fractie nagaan wat voor ruimte er bijvoorbeeld in de standpunten van de regering of het college van B&W is. De politiek assistent is zodoende een radertje in het geheel van het politieke, parlementaire spel tussen vertegenwoordiging en bestuur.

- De *eigen partij*: de politiek assistent heeft een rol in de relatie van de politiek bestuurder met de eigen partij. De agenda van de bestuurder laat het dikwijls niet toe om heel veel aandacht aan de ontwikkelingen en sentimenten in de partij te geven, terwijl het uiteindelijk voor het draagvlak voor de bestuurder wel belangrijk is. De bestuurder moet een ‘onpartijdig’ profiel hebben en tegelijkertijd op de een of andere manier uitdrukking geven aan de gevoelens en keuzes in de partij. Politiek assistenten vullen de bestuurder hierin aan. De PA onderhoudt bijvoorbeeld contacten met de partij, woont bijeenkomsten bij, vergadert mee over bepaalde onderwerpen, schrijft mee aan beleidsnotities of programma’s van de partij. Vaak zijn de PA’s afkomstig uit de kern van de partij en is het ook in hun eigen belang om in de partij zichtbaar te blijven, bijvoorbeeld met het oog op hun eigen latere politieke carrière.

- De *buitenwereld* (met daarbij bijzondere aandacht voor de *media*): veel van de beeldvorming en van de gezaghebbende interventies van de bestuurder vinden plaats in 'de buitenwereld', in het bijzonder in of via de media. De bestuurder gaat 'het land of de wijken in', bezoekt plaatsen, geeft speeches en treedt in media op. De politiek assistent gaat vaak mee en/of bereidt dergelijke activiteiten voor en spreekt de bestuurder in over wat er te wachten staat en wat er mogelijk te winnen valt. Dat varieert van heel praktisch voorbereiden van de bestuurder, tot vormen van 'spin-doctoring' en 'framing' van de daden of woorden van de bestuurder. In het bijzonder de relatie met de media is hier interessant. De politiek assistent, in nauwe samenwerking met de voorlichter van het departement of de gemeente, probeert om de woorden en daden van de bewindspersoon zo te 'kleuren' dat ze positief uitpakken en bijdragen aan het door de bestuurder gewenste profiel. Dat kan proactief, bijvoorbeeld door bepaalde settings te organiseren en situaties voor te bereiden, maar ook reactief door met journalisten in gesprek te gaan over eerdere uitspraken, nieuws te ontcrachten, te lekken, of geruchten te verspreiden of juist te ontzenuwen. Nu het spel van de politiek bestuurder zich letterlijk steeds meer 'naar buiten' verplaatst, gebeurt hetzelfde met het werkkterrein van de politiek assistent. Daarbij wordt de samenwerking met de voorlichter(s) ook van groter belang en meer saillant. De voorlichter heeft meer dan de RA een 'ambtelijke' status: hij werkt voor het departement of voor de gemeente, niet voor de bewindspersoon als 'politiek persoon'. De heel specifieke (partij-)politieke dimensie die ontegenzeggelijk óók onderdeel uitmaakt van een geslaagde bewindstermijn en bijdraagt aan de 'kracht' van de bestuurder – ook in het voordeel van de ambtelijke organisatie – behoort niet tot het werkkterrein van de voorlichter. Althans niet formeel. De politiek assistent brengt deze dimensie extra in, maar het is goed mogelijk dat daar de komende periode beweging in ontstaat. Feitelijk is die er overigens al, bijvoorbeeld door toch wel erg 'toevallige' partijpolitiek gekleurde benoemingen, of door de inhuur van tijdelijke externe adviseurs met een nadrukkelijk partijpolitiek profiel 'naast' de ambtelijke voorlichters.

Rollen die de PA vervult:

De PA's spelen in die verschillende relaties steeds weer andere rollen, met steeds hun eigen dilemma's en afwegingen. Wij onderscheiden op basis van ons onderzoek de volgende vier rollen, die steeds een combinatie zijn van de aard van het werk en de invulling die de politiek assistent aan dat werk geeft:

- **De rol van beschouwer** (actief of passief; openlijk of stiekem): de politiek assistent is in heel veel relaties eerst en vooral een 'beschouwer'. Hij kijkt mee, zit aan, volgt en houdt bij. Een voorbeeld is de agenda en de mailbox van de bestuurder. Veel van de 'interventies' zijn niet meer dan doornemen wat er staat te gebeuren en dat vervolgens laten gebeuren. Net als het bijwonen van ambtelijke vergaderingen en het 'aanhaken' in de stukkenstroom vaak niet meer is dan het zien hoe het proces verloopt om in veel gevallen te constateren dat geen verdere actie gevraagd is. Daarbij is er wel een interessant onderscheid tussen de invulling die de PA aan deze beschouwende rol geeft. Soms is het heel openlijk, in andere gevallen bijna 'stiekem'. En soms is de beschouwende rol passief, vanaf de achtergrond, en soms bijna actief, door heel nadrukkelijk als toeschouwer aanwezig te zijn en zodoende toch al – zonder expliciet iets te doen – te interveniëren.
- **De rol van berichtgever** (fluisterend of 'via de megafoon'): een meer actieve en sturende rol is die van de berichtgever, waarbij het in essentie gaat om het 'doorspelen' van informatie. In veel relaties filtert de PA informatie of signalen die hij relevant vindt voor de bestuurder. Deze speelt hij door, in de vorm van de bijpraatsessies 's ochtends op het ministerie of stadhuis, of meer 'tussen bedrijven door', in de dienstauto naar huis, via de Blackberry of in wandelingen naar de Tweede Kamer. Belangrijk is dat hij daar niet direct iets aan toevoegt, anders dan dat het doorspelen op zichzelf al enige notie van belang aangeeft. De politiek assistent brengt objecten uit de ene 'wereld' over naar een andere wereld waarin hij actief is, zodat anderen er verder mee kunnen gaan. De PA brengt bijvoorbeeld in een vergadering met de fractie of in het departement een signaal of een stuk van een Kamerlid over; niet 'formeel', maar als indicatie voor anderen over hoe er in andere domeinen volgens de politiek assistent over een bepaald onderwerp of proces wordt gedacht. Het doorspelen

van boodschappen kan zachtjes fluisterend vanaf de achtergrond gebeuren, maar evengoed via de ‘megafoon’ plaatsvinden – zoals hardop de alarmbel luiden over een dreigend conflict.

- *De rol van bewaker* (naar de partij of ambtelijke organisatie; uit eigen initiatief of in opdracht): soms bestaat het werk van de politiek assistent voor een belangrijk deel uit bewaken; uit het blokkeren, omvormen of vertragen van signalen. De PA probeert bijvoorbeeld te voorkomen dat een bepaalde boodschap of een ambtelijk stuk terecht komt in de media: de politiek assistent kan dan zorgen dat het stuk enkele dagen vertraagd raakt, of dat het bij voorbaat ontkracht wordt, door een bepaalde ‘framing’ van een signaal. De kern van de bewakersrol is dat de politiek assistent pogingen onderneemt om uitwisseling tussen werelden tegen te houden of te beperken. Dat kan gebeuren omwille van belangen van de eigen bewindspersoon, het departement of de politieke partij. ‘Bewaken’ kan betrekking hebben op alle werelden waarin de PA functioneert. En het kan gebeuren op eigen initiatief van de politiek assistent, gebaseerd op een eigen analyse van de situatie of in opdracht van de bestuurder die de PA er bewust ‘op uit stuurt’ om een bepaalde bufferende interventie te plegen.
- *De rol van beïnvloeder* (richting de partij of ambtelijke organisatie; of richting de omgeving; uit eigen initiatief of in opdracht): de politiek assistent speelt een rol als beïnvloeder wanneer hij zelf signalen geeft, dan wel versterkt of versneld overbrengt van de ene wereld naar de andere. De politiek assistent kan bijvoorbeeld een bepaalde notitie doorsturen naar een ambtenaar of naar een lid van de volksvertegenwoordiging. Beïnvloeden omvat meer dan boodschappen doorsturen alleen: er vindt ook een zekere invulling van de berichtgeving plaats, bijvoorbeeld in de vorm van een begeleidende en ‘framende’ notitie, of met bepaalde aanpassingen. Of de politiek assistent belt een journalist om een bepaalde ontwikkeling in de interactie tussen de bewindspersoon en de Tweede Kamer door te geven, waarbij uiteraard geen neutrale of objectieve stand van zaken wordt gecommuniceerd, maar de politiek assistent een bepaalde duiding geeft aan wat er aan de hand is. Ook hier geldt, net als bij de bewakende rol, dat de PA kan ‘vertalen’ vanuit alle werelden waarin hij opereert en dat het initiatief vanuit zichzelf of vanuit de bestuurder die hij dient kan komen.

	Informatie ontvangen	Informatie doorgeven
Informatie verwerken: volgen, verbinden, verder brengen, verzamelen	<i>Beschouwer:</i> informatie ontvangen en verwerken	<i>Berichtgever:</i> informatie doorgeven en verwerken
Informatie bewerken: versterken, vertragen, veranderen, selecteren, framing	<i>Bewaker:</i> informatie ontvangen en bewerken	<i>Beïnvloeder:</i> informatie doorgeven en bewerken

Resultaten van het werk van de PA's:

Tot zover is vooral aan de orde gekomen wat de politiek assistenten doen en niet zozeer wat ze daarmee bereiken. Wat zijn de resultaten van hun handelen? Om wat voor soort resultaten gaat het en op welk niveau manifesteren die resultaten zich? Op basis van onze empirische analyse zijn de volgende 'resultaten' van het handelen van de politiek assistenten te noemen, waarbij steeds geldt dat het hier geformuleerde positieve resultaat bij onzorgvuldig opereren van de politiek assistent eenvoudig kan leiden tot schade voor de bestuurder:

- Gestroomlijnde processen in de Tweede Kamer of de gemeenteraad, 'debat volgens plan': politiek assistenten zorgen in de aanloop naar een debat voor afstemming van de verschillende posities; ze zorgen er voor dat de bewindspersoon weet wat de verschillende Kamerleden of gemeenteraadsleden zullen inbrengen, zodat een adequaat antwoord kan worden voorbereid. Dat zorgt ervoor dat in de beperkte tijd van het debat toch productieve besluitvorming en amendering kan plaatsvinden en dat de politieke afweging effectief gebeurt.
- Gestroomlijnde beleidsontwikkeling in de ambtelijke organisatie: de politiek assistenten zijn van invloed op het verloop van ambtelijke beleidsprocessen. Ze brengen een politieke dimensie in de processen en kunnen fungeren als ijkpunt voor ambtenaren.
- Versterkte politieke sensitiviteit bij beleidsambtenaren: niet direct gerelateerd aan individuele dossiers of nota's, maar meer in het algemeen kunnen politiek assistenten bijdragen aan de algehele politieke

sensitiviteit van beleidsambtenaren. Ze maken met hun interventies de ambtenaren gevoelig voor wat ‘deze bestuurder’ wil en ‘vindt’. Dat heeft op termijn een positief effect op de kwaliteit van de productie van het ambtelijk apparaat.

- De bewindspersoon heeft grip op de agenda en op zijn dag: de politiek assistent zorgt er door middel van ‘micro-management’ in de agenda en de dagindeling van de bewindspersoon voor dat deze in staat is de dag zo productief mogelijk te laten verlopen. Dat betekent dat prioritaire dossiers en personen ook in de dagindeling daadwerkelijk voorrang krijgen en dat de bewindspersoon tijdig en gedegen wordt voorbereid op de gesprekken en gebeurtenissen als dat nodig is. De politiek assistent voorkomt dat de waan van de dag met de bewindspersoon op de loop gaat.
- ‘Een succes van de minister is het succes van *deze* minister (en zijn partij)’: het is voor de bewindspersoon soms moeilijk om politieke successen te claimen voor de politieke partij die hij vertegenwoordigt. Het ambt overstijgt immers ‘formeel’ de partijpolitiek. De politiek assistent zorgt voor ondersteuning van communicatie richting achterban en media, en zorgt ervoor dat het politieke profiel gelijke pas houdt met de beleidsmatige prestaties.
- Betrokkenheid, draagvlak, steun en ‘gezicht’ in de partij: vergelijkbaar met het vorige punt is de bijdrage die de politiek assistent kan leveren aan het verbonden houden van de bewindspersoon met de achterban in het land. Dat gaat zowel om de centrale organisatie van de partij, als om de talrijke en vaak invloedrijke afdelingen in het land.
- Productieve werkrelatie met de fractie: meer algemeen is al gesproken over de stroomlijning van de debatten, maar van een andere orde en betekenis is de werkrelatie met de fractie. De politiek assistent kan hier actief in opereren en fungeren als ‘linking pin’ met de fractie. Deels door het handelen van de bestuurder bij de fractie te ‘verkopen’, of in sommige gevallen de pijn daarvan te verzachten, en deels door de afwegingen en signalen uit de fractie over te brengen aan de bestuurder.

- Goede verstandhouding met andere bestuurders, in het bijzonder met bewindspersonen van de eigen partij: zeker de politiek assistenten bij ministeries werken sterk ‘verkokerd’ en opereren vooral in de ‘lijn’ van hun eigen bewindspersoon. Daarnaast zijn er echter ook allerlei horizontale vormen van afstemming, waarbij ze de productieve werkrelatie met andere bewindspersonen borgen. Vaak gebeurt dat in de contacten met andere politiek assistenten. Het kan gaan om functionele afstemming, over concrete gemeenschappelijke dossiers, maar ook over de meer algemene politieke lijn van het bestuur. Het meer collegiale karakter van bestuur in gemeenten maakt dat PA’s daar meer en vanzelfsprekender met elkaar contact hebben (ook over de partijgrenzen heen).
- Persoonlijk welbevinden van de bestuurder: de politiek assistent zorgt er ook voor dat de minister of wethouder op allerlei manieren ‘scherp’ en ‘fris’ is. Dat kan betekenen dat hij of zij zorgt voor de ‘catering’, maar ook voor de benodigde ‘rust’. Ook de rol als vertrouwenspersoon en klankbord is belangrijk. De politiek assistent viert de successen met de bestuurder mee, maar vangt in het bijzonder ook de teleurstellingen op en maakt de worstelingen mee.
- Zichtbaarheid van de politiek bestuurder in de media: de politiek assistent kan sterk bijdragen aan het beeld van de minister, staatssecretaris of wethouder in de verschillende media. Dat gaat enerzijds om het bewust inbrengen of ophouden van bepaalde berichten, anderzijds heeft het betrekking op de framing en ‘kleuring’ van bepaalde berichten en gebeurtenissen.

5

Analyse:

de professionaliteit van politiek assistenten

Vier soorten 'management' lijken al met al voor de politiek assistenten van bijzondere betekenis. Het vak en de professionaliteit van de politiek assistenten lijken in belangrijke mate tot deze vier vormen terug te brengen, waarbij aannemelijk is dat verschillende politiek assistenten in verschillende fasen in hun carrière en op verschillende posities een andere invulling aan de vier soorten management zullen geven:

- **Relatiemanagement:** de politiek assistent onderhoudt een portfolio aan relaties en contacten, waarbij hij ernaar streeft om primair dienstbaar te zijn aan de bewindspersoon. Dat betekent een doorgaans precaire afweging tussen aandacht geven en loslaten, tussen actief interveniëren en afwachten en tussen confrontatie en meebewegen. De kunst voor de politiek assistent is om de schaarse tijd zo effectief mogelijk te benutten en dus op de plekken te zijn die er op het moment toe doen. Daarnaast gaat het erom ook in tijden van luwte genoeg te investeren in het goed genoeg houden of verbeteren van de relaties die niet vandaag maar 'morgen' nodig zijn voor de bestuurder. Dat betekent dat ook de partijen die niet direct omwille van een actualiteit aandacht nodig hebben, toch 'in het vizier' gehouden worden en zo nodig aandacht krijgen. Bijvoorbeeld door de relatie warm te houden, door even 'langs te wippen', een kort belletje of smsje, of door een veelbetekenend knikje om aan te geven dat de politiek assistent de betreffende persoon of partij 'namens' de bewindspersoon niet is vergeten. Onderdeel van dit aspect van het werk is ook het 'verdelen van pijn' en het 'managen van teleurstellingen'. De kern van bestuur is dat er keuzes worden gemaakt die voor sommige belanghebbenden voordelen opleveren, maar waarbij andere belanghebbenden een nadeel opgelegd krijgen. De politiek assistent heeft een rol in het 'verzachten' van pijn, door de relatie 'goed' te houden. Dit deel van het werk is relatief hoog 'politiek' van aard en wordt door de politiek assistenten heel nadrukkelijk met de bestuurder afgestemd.
- **Informatiemanagement:** veel van het werk van de politiek assistent is een vorm van informatiemanagement. Er wordt informatie verzameld, 'onderschept', gefilterd, doorgegeven; met meer of minder spoed en met of zonder expliciete kleuring. De politiek assistent maakt voort-

durend afwegingen over de informatie die nog even kan wachten of die prioriteit verdient en over de vraag of er wel of niet in de informatie geïntervenieerd moet worden. Die interventie kan heel direct, door te schrijven of te schrappen, maar ook meer indirect, door een begeleidend en ‘framend’ commentaar bij te voegen. Soms is het heel expliciet de rol van de politiek assistent om bepaalde informatie bij partijen in de omgeving van de bewindspersoon weg te houden of zodanig te vertragen dat een ander proces er geen hinder van ondervindt. Dit zijn politiek en ambtelijk zeer beladen interventies en hier zal dus nadrukkelijk afstemming plaatsvinden met de bewindspersoon. Meer ervaren ‘koppels’ geven overigens aan dat de politiek assistent daarin soms ook een heel vergaande afweging maakt. Een andere heel directe en intensieve interventie op het niveau van informatiemanagement is het schrijven van stukken (nota’s, brieven, toespraken) ‘namens’ de betreffende bewindspersoon. Ook hier geldt dat gevoel vereist is voor wat de bewindspersoon wil en ‘denkt’.

- **Crisis- en incidentenmanagement:** een belangrijk deel van het politieke werk bestaat uit het succesvol managen van incidenten en – grote of kleine – politieke brandjes. Door deze ten minste te overleven, maar zo mogelijk ook door er voordeel uit te halen. Crises en incidenten zijn momenten waarbij letterlijk ‘alles’ weer mogelijk is. Dat kan tot verliezen voor de bestuurder leiden, maar het kan ook de mogelijkheid bieden om bepaalde dossiers die ‘vast’ zaten open te breken en lang gekoesterde maar omstreden politieke wensen van de bewindspersoon ‘er door’ te krijgen. Succesvolle ‘framing’ van incidenten tot voor de bestuurder kansrijke gebeurtenissen is primair een taak van de bewindspersoon zelf, maar met nadrukkelijke mogelijkheden voor een succesvolle ondersteuning door de PA. In een soort frontstage/backstage werkverdeling kan de bewindspersoon ‘op’ het toneel zorgen voor beeldvorming over de gebeurtenis en over de afhandeling van de schade, terwijl de PA ‘achter de schermen’ zorgt voor het ‘oplijnen’ van steun en het ‘vormen’ van beelden over wat er gebeurd is en wat met het oog daarop benodigd is. Zo kan in eerste instantie de schuld geminimaliseerd, gedeeld of verlegd worden, en eventueel zelfs ‘winst’ worden gehaald. In een tijdperk dat ook wel wordt geuid

als een periode van ‘permanente verkiezingscampagne voeren’ zijn dit belangrijke momenten. Zo lukte het Wouter Bos in 2008 om zich in een jaar tijd ‘dankzij’ geslaagde interventies in enkele ‘grote gebeurtenissen’ opnieuw uit te vinden en zijn imago te veranderen van een kwakkelende en geslagen politicus tot een succesvol en daadkrachtig bestuurder. Waarmee zijn politiek leiderschap in één klap eveneens boven alle twijfel verheven was – voor het moment althans. Bestuurders ‘vallen’ doorgaans over de gevolgen van crises en incidenten, maar ze worden er in zekere mate ook door ‘gemaakt’. De politiek assistent kan in dergelijke ‘kritieke momenten’ van grote betekenis zijn door in een gezamenlijke strategie met de bewindspersonen en andere sleutelfiguren in zijn omgeving te zorgen voor een productieve afhandeling van de crisis.

- **Carrièremanagement:** politiek assistenten zijn weliswaar primair dienstbaar aan de politiek bestuurder, maar ze zijn dat niet vanuit een filantropisch oogmerk. Ze doen hun werk, maar werken daarnaast ook aan een eigen carrière. Een geslaagd ‘assistentschap’ kan daarin een belangrijke bijdrage leveren, en bijvoorbeeld hun reputatie in de partij sterk vergroten. De belangen van de politiek assistent hoeven ook niet altijd direct in het verlengde te liggen van het eigen carrièreperspectief. Als de bestuurder sterk de confrontatie met de eigen partij zoekt of deze juist verwaarloost, bijvoorbeeld door voor de partij controversieel beleid te voeren, dan kan dat negatieve gevolgen voor de politiek assistent hebben die met dat gedrag vereenzelvd wordt. De bestuurder heeft mogelijk een niveau in de hiërarchie bereikt waarin eigenzinnig gedrag geaccepteerd en tot op zekere hoogte zelfs gewaardeerd wordt, maar de positie van de politiek assistent is anders. Die kan zich zo vroeg in de politieke carrière nog geen al te scherpe conflicten met de partij veroorloven en moet nadrukkelijk oog hebben voor de eigen PR. Hoewel er tussen de bestuurder en de PA een diepe vertrouwensband bestaat – in de meeste gevallen althans – komt er ook een moment waarop de PA langzaam bewust afstand moet nemen van een bestuurder, om de eigen carrière niet te schaden. Bijvoorbeeld als de bestuurder nadrukkelijk in een niet te keren ‘neerwaartse spiraal’ terecht is gekomen en de prijs van al te vasthoudende loyaliteit steeds hoger wordt. Ook de loyaliteit en dienstbaarheid van de politiek assistent kent dus grenzen. De politiek assistent is géén ‘persoonlijk assistent’.

6

Het strategisch vermogen van politiek assistenten

Professionalisering van het spel van politiek assistenten

Politiek assistenten geven invulling aan een voor de dagelijkse processen in en rond de politieke bewindspersoon belangrijke strategische rol. Ze zijn op die manier een belangrijke component in het strategisch vermogen van de organisatie. Hun positie 'past' weliswaar niet goed in de eenvoudige schema's van 'ambtelijk of politiek', maar vormt wel een vitale schakel in het organisatiemodel. Daarbij geldt bovendien dat 'goed spel' door de politieke assistent direct resultaten heeft voor de omgeving waar dat spel zich op richt. Politiek assistenten hebben dus effect. Het belangrijkste probleem is echter dat het hier om een goeddeels ongerelecteerde positie gaat: de politiek assistenten doen van alles, met gevolgen, maar zonder vormen van professioneel leren. Ze worden enigszins begeleid vanuit hun partij – vooral in het voortraject van hun selectie – en in sommige organisaties is er de nodige 'begeleiding' en ondersteuning vanuit het ambtelijke apparaat.

De kern van het werk van de politiek assistenten is dat ze verbinding aanbrengen tussen werelden die formeel van elkaar gescheiden zijn – dikwijls vanuit het staatsrecht en parlementaire mores – maar die voor de voortgang van het dagelijkse politieke en ambtelijke werk ook niet zonder elkaar kunnen. De politiek assistenten zijn in die constellatie een 'hulpconstructie' waarmee de formele barrières langs informele, vaak verborgen lijnen worden geslecht. Juist vanuit de luwte kunnen ze die rol vervullen. De vorm van de verbindingen vereist een zekere verborgenheid. Omdat de verbinding zo belangrijk is voor het functioneren van het politiek systeem en voor de ambtelijke 'molen' is de rol van de politiek assistent meer dan een neutraal 'verlengstuk' van de bestuurder. De politiek assistent maakt verschil, zijn handelen doet er toe. Zo kunnen politiek assistenten vanuit de marges, beweging in en langs de rafelranden van het systeem, een belangrijke rol vervullen en processen doorslaggevend beïnvloeden. Tijdens het onderzoek viel het erg op dat er weinig expliciete reflectie op de functie en het functioneren van de PA's plaatsvindt. Er is weinig onderzoek naar gedaan en onder de PA's verschilt het belang dat men aan professionele ontwikkeling hecht. Ook de organisaties waarin ze werken verschillen daarover van opvatting. Het is met het oog op deze beperkte of afwezige 'reflectie' de vraag of er niet nog strategisch vermogen onbenut blijft en of de PA's als professional niet sneller en beter zouden kunnen

groeien in hun rol. Hier is dus mogelijk winst te behalen: belangrijk hierbij is om te markeren dat het hier niet gaat om ‘winst’ voor de PA, maar om het systeem als geheel. Hoewel de politiek assistent een heel duidelijk afgebakend belang vertegenwoordigt – dat van de bestuurder – komt ‘goed spel’ van de PA het systeem als geheel ten goede. **Als de interface van de verborgen verbinding goed werkt, dan functioneert het systeem als geheel beter:** dat betekent niet dat elke partij méér zijn zin krijgt, maar het betekent wel dat het proces beter verloopt, dat de prijs van teleurstelling omlaag gaat, dat relaties verbeteren en dat er meer duidelijkheid is over het handelen van de bewindspersoon. Ook helderheid over conflicten is een voor alle partijen positief effect. Een goede interface tussen de verschillende werelden en partijen daarbinnen maakt een effectiever en efficiënter handelen voor alle partijen mogelijk.

Professionalisering van het tegenspel

Een tweede conclusie heeft betrekking op de stroomlijning van het spel dat anderen met de politiek assistent ‘spelen’. Dus niet op de – verborgen – verbindingen zelf, maar op de verschillende werelden die via politiek assistenten met elkaar verbonden worden. **Betere benutting van de verbinding kan leiden tot beter spel en daarmee tot betere resultaten voor alle partijen.** In lijn met de idee van ‘a rising tide lifts all boats’ leidt verbetering van het niveau van het spel op langere termijn tot betere resultaten van allen. Wat natuurlijk niet betekent dat alle partijen voortdurend ‘hun zin’ krijgen.

Beter spel, zo menen wij, ontstaat vanuit inzicht in de spanningsvolle positie van de PA: hij handelt ‘namens’ de bestuurder maar formeel ook weer helemaal niet; hij ‘lijkt’ wel erg op de bestuurder, maar hij ‘is’ het niet. Nu worden veel ambtenaren teleurgesteld in hun ontrecte verwachtingen van de PA en beletten de verwachtingen hen soms om effectief gebruik te maken van datgene dat de PA wel te bieden heeft, zo blijkt uit de praktijkervaringen van de PA’s en onze observaties. Datzelfde geldt voor de andere partijen – of dat nu media, Kamerleden, fractie of belangenorganisaties zijn. De politiek assistent is beter te bespelen als de aard van zijn spel beter begrepen wordt. Dat is in zekere zin een omgekeerde vorm van professionalisering: niet alleen het spel van de politiek assistent wordt scherper, ook het *tegenspel* door de andere partijen professionaliseert. Ook hier geldt weer, in lijn met de voorgaande conclusie, dat uiteindelijk alle partijen profiteren van een stroomlijning en professionalisering van hun gemeenschappelijke spel, zelfs – of juist! – als dat spel conflictueus of controversieel is. Let wel, ons betoog is niet om de verborgenheid

uit de verbinding te halen: juist het informele, soms onduidelijke en niet geregelde element in het functioneren van de politiek assistent maakt dat het ‘werkt’. Professionaliteit zou dus binnen de ‘verborgenheid’ moet plaatsvinden, omdat het de kern van het werk van de PA is.

Nieuwe invulling van de interface: op weg naar politieke teams?

Een derde conclusie is meer probleemstellend van aard en heeft betrekking op de manier waarop op dit moment op het niveau van het systeem de politieke ondersteuning van het bestuur is georganiseerd. **De manier waarop nu de politiek-ambtelijke verhoudingen in Nederland vastgelegd zijn, is mogelijk vanuit de praktijk in beweging aan het komen.** Het lijkt erop dat bestuurders zich steeds meer willen omringen met politieke ondersteuning, in ieder geval een aantal bestuurders wil dat. Zo zou de huidige veelheid aan taken van de politiek assistent bijvoorbeeld kunnen worden ondergebracht bij individuele experts, die als *politiek team* samen zorg dragen voor de politieke ondersteuning van de bewindspersoon. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om medewerkers die de ‘contacten’ met de volksvertegenwoordigers verzorgen, om één of enkele mediastrategen, voorlichters met politieke verbinding, een persoonlijk adviseur en ‘managers’ die de politieke aansturing van het ambtelijk apparaat stroomlijnen. Eventueel zou er zelfs een aparte crisismanager kunnen zijn, zeker nu in sommige beleids terreinen ‘crisis’ niet zozeer uitzondering maar regel lijkt te zijn.

Dit idee van een *team van politieke ondersteuning* is tot nu toe in Nederland weinig positief ontvangen. Deze vorm van extra advisering en ondersteuning wordt doorgaans niet gezien als een kwaliteitsimpuls vanuit ‘moderne’ opvattingen van bestuur, maar als een teken van zwakte – een bestuurder die niet sterk genoeg is om zijn taak alleen aan te kunnen.

En als het niet gaat om de reputatie, dan is er ook staatsrechtelijke kritiek. Een politiek team verwordt al gauw tot een ‘politiek kabinet’. Toch is de idee niet vreemd, niet vanuit een analyse van wat een dergelijk kabinet mogelijk zou kunnen betekenen en ook niet gezien vanuit internationale ervaringen. Zo is er in Nieuw-Zeeland en Australië vooralsnog tevredenheid over het functioneren van politieke kabinetten aldaar.

De toekomst van verborgen verbinding

Eén toekomstscenario voor de ontwikkeling van het vak van de politiek assistent is, gezien de praktische ervaringen, zo goed als uit te sluiten: **de politiek assistenten zullen voorlopig niet verdwijnen.** Daarvoor wordt hun bijdrage te zeer gewaardeerd en zijn ze er door hun professionele en adequate beroepsuitoefening ‘te goed’ in geslaagd om hun meerwaarde

te bewijzen. Politiek assistenten hebben zich in zekere zin ‘onmisbaar’ gemaakt. De politieke en ambtelijke motoren ‘draaien’ mede door de inspanningen van de politiek assistenten: zonder dergelijke ondersteuning gaat het land niet ten onder, maar loopt wel de politieke motor langzaam vast. Dat is een belangrijke conclusie uit dit onderzoek: de politiek assistenten vervullen een functie die niet meer als ‘extraatje’ te benoemen is, maar die inmiddels vitaal is om het systeem in stand te houden.

Juist omdat de scheiding een zo centraal element in het systeem is geworden, zijn er overbruggende, verbindende en samenbrengende functies nodig die maken dat de verschillende onderdelen toch samen kunnen werken. Dat gebeurt vreemd genoeg het beste vanuit de relatieve luwte van het verborgene. De politiek assistenten, net als andere ‘tussenfuncties’, lijken toch vooral goed te functioneren als ze uit de aandacht kunnen blijven en hun werk kunnen doen als ‘verborgen verbinders’. In de verborgenheid ligt de verbinding besloten.

Eindnoten

- ¹ Dit essay is tot stand gekomen met medewerking van Sjoerd Keulen, Geke van Velzen, Marco Esser en Niels Kastelein. Voorts danken de auteurs de leden van de NSOB-denktank voor hun commentaren op eerdere versies van dit essay.
- ² Afgeleid van het in internationale wetenschappelijke kringen gangbare begrip ‘strategizing’ als verwijzing naar het feitelijke handelen van strategen in (overheids) organisaties. Zie www.s-as-p.org.
- ³ Hoewel het evengoed juist een strategie zou kunnen zijn om politisering te voorkomen en ‘overbodig’ te maken, doordat politiek assistenten in deze behoefte voorzien zonder daarmee de bestaande politiek-ambtelijke verhoudingen al te zeer op te schudden.
- ⁴ Opgemerkt zij dat de onderstaande uitspraken geanonimiseerd zijn en dat waar ‘minister’ genoemd wordt veelal ook ‘wethouder’ of ‘staatssecretaris’ gelezen kan worden, en dat waar Kamer genoemd wordt, veelal ook ‘gemeenteraad’ gelezen kan worden.
- ⁵ De ‘Oekaze van Kok’ reguleert het contact tussen ambtenaren en individuele kamerleden. In de praktijk komt het er op neer dat ambtenaren geen direct contact met kamerleden mogen hebben (Ministerie van Algemene Zaken, 1998).

Referenties

- Borstlap, Hans, *Kracht zonder macht*, Einddocument Werkgroep Strategische Functie op Rijksniveau: Den Haag, 2002.
- Cohen, Michael D., James G. March & Johan P. Olsen, A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, no. 1, 1972, pp. 1-25.
- Frequin, Mark, *Ja Minister – nee minister: Over het samenspel van ministers, staatssecretarissen en top-ambtenaren*, Sdu Uitgevers: Den Haag, 2006.
- Hart, Paul 't, A.Wille, R.A. Boin, G.S.M. Dijkstra, F.M. van der Meer, W.J. van Noort, M. Zannoni, *Politiek-ambtelijke verhoudingen in beweging*, Boom: Amsterdam, 2002.
- Jarzabkowski, P., *Strategy as practice: an activity-based approach*, Sage Publications, 2005.
- Jarzabkowski, P., J. Balogun & D. Seidl, Strategizing: the challenges of a practice perspective. In: *Human Relations*, vol. 60, no. 1, 2007, pp. 5-27.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin & Richard Whittington, *Strategy as practice. Research directions and resources*, Cambridge University Press: Cambridge, 2007.
- Kingdon, John W., *Agenda's, alternatives and public policies*, Addison Wesley, 1984.
- Leeflang, H., *Bruggen Bouwen*, Eindverslag Rijksbrede Strategische functie. Enkele waarnemingen na een jaar kwartiermaken: Den Haag, 2003.
- Lindblom, Ch.E., The science of muddling-through. In: *Public Administration Review*, 19, spring, 1959, pp.77-88.
- Maijenburg, Mark, *De politiek assistent: een verkenning van een politiek-bestuurlijk fenomeen*, USBO: Utrecht, 2007.
- March, J.G. & J.P. Olsen, *Rediscovering Organizations*, McGraw Hill: New York, 1989.
- Ministerie van Algemene Zaken, *Aanwijzingen externe contacten rijksambtenaren*. In: *Staatscourant*, 8 juni 1998.
- Ministerie van Algemene Zaken, *Taakomschrijving politiek assistent, (I)kfunctie*, 2003.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, *De informatierelatie geregeld*, Ministerie BZK, Directoraat-Generaal Openbaar Bestuur: Den Haag, 1999.
- Mintzberg, Henry, *The nature of Managerial work*, Harper & Row: New York, 1973.
- Montfort, C.J., A.M.B. Michels & M. van der Steen, Tussen willen en weten: het cynisme voorbij. In: *Bestuurskunde*, 17, 2, 2008, pp.56-60.
- Nieuwenkamp, Roel, *De prijs van het politieke primaat*, Eburon: Delft, 2001.
- Peeters, R., M. van Twist, M. van der Steen, *Verschuivende verwachtingen: over rolverandering en vormgeven aan strategische professionaliteit*, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag, 2008.
- Rhodes, R.A.W., Paul 't Hart & Mirko Noordegraaf, Being there. In: *Observing Government Elites*, Palgrave Macmillan: Basingstoke, 2007.
- Rhodes, R.A.W., Paul 't Hart & Mirko Noordegraaf, So What? The benefits and Pitfalls of Being there. In: *Observing Government Elites*, Palgrave Macmillan: Basingstoke, 2007.
- Ringeling, A., *Imago van de overheid. De beoordeling van prestaties van de publieke sector*, VUGA, Den Haag 1993.
- Twist, M.J.W. van, R. Peeters en M. van der Steen, *Balanceren tussen inkapseling en afstoting. Een essay over de strategische functie bij de Rijksoverheid*, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, Den Haag, 2007.
- Twist, M.J.W. van, M. van der Steen & R. Peeters, *Vormgeven aan de strategische functie bij de overheid: permanente dynamiek in positionering en werkwijze*. In: *M&O*, nummer 1, januari/februari 2008, pp.5-19.
- Steen, M. van der, *Een sterk verhaal: een analyse van het discours over vergrijzing*, Lemma, Den Haag, 2009.
- Weber, *Politik als Beruf*, 6^e auflage, Duncker & humboldt: Berlin, 1919 (1977).
- Whittington, Richard, *Learning to strategise: Problems of practice*, SKOPE Research Paper, 20, University of Oxford, 2001.

Voor meer informatie over het strategy-as-practice-perspectief: www.s-as-p.org

In de reeks *Vorm geven aan inhoud* verschenen tot nu toe:

2007

- **Reinventing the Netherlands:**
de vormgeving van het openbaar bestuur
Tracy Metz
- **Denktanks in beweging**
Paul 't Hart
- **Een gemakkelijke waarheid**
Waarom we niet leren van onderzoekscommissies
Hans de Bruijn
- **Balanceren tussen inkapseling en afstoting**
Een essay over de strategische functie bij de Rijksoverheid
Mark van twist, Rik Peeters, Martijn van der Steen

2008

- **Achter de voordeur, onder het bed**
De dwaalleer van de etatistische vermarkting
Marc Chavannes
- **Verschuivende verwachtingen**
Over rolverandering en vormgeven aan strategische professionaliteit
Rik Peeters, Mark van Twist, Martijn van der Steen

2009

- **Strategiseren in de schaduw van de macht**
Politiek assistenten van bestuurders als verborgen verbinders
Martijn van der Steen, Mark van Twist, Rik Peeters, Marlies de Vries
- **Toekomstverkenning en organisatieontwikkeling**
Ontwerpkeuzes in het scenarioproject rws 2020
Mark van Twist, Martijn van der Steen, Maarten van der Vlist, Roger Demkes

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) verzorgt sinds 1989 hoogwaardige postacademische opleidingen. In dat jaar besloten de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam tot de oprichting van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Sinds juli 1995 participeren behalve de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam ook de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam, de Technische Universiteit Delft en de Universiteit van Tilburg in de NSOB. Vanaf haar aanvang streeft de NSOB ernaar om met geavanceerde en uitdagende opleidingen voor het topsegment van het management in openbaar bestuur en publieke sector bij te dragen aan een hoogwaardig openbaar bestuur.

De opleidingen van de NSOB onderscheiden zich door geavanceerde didactische concepten, een excellent docentenkorps van top-wetenschappers en vooraanstaande professionals uit de praktijk en intensieve en kleinschalige onderwijsvormen. De opleidingen bieden een mix van cognitieve verdieping, theoretische en professionele reflectie, oefening in professionele en persoonlijke competenties, toepassing van kennis en inzichten in complexe advies- en onderzoeksopdrachten. De opleidingen zoeken de grenzen van weten en kunnen op en dagen de deelnemers uit hetzelfde te doen.

De NSOB is sinds 2006 niet alleen een hoogwaardig opleidingsinstituut voor de publieke sector, maar tevens een denktank. In die functie wil de NSOB bijdragen aan kennisontwikkeling voor en over openbaar bestuur en publieke sector. Het gaat daarbij om strategische vragen over beleidsinhoud en sturingsrelaties, over verschuivende verhoudingen tussen private, publieke en politieke domeinen en over de vormgeving en instrumentering van veranderingen in die domeinen.

De NSOB werkt aan vragen die worden aangereikt door opdrachtgevers uit openbaar bestuur en publieke sector, maar ook aan vragen die voortkomen uit autonome wetenschappelijke en professionele reflectie. De NSOB biedt ruimte en inspiratie voor gasten uit de praktijk en de wetenschap, tijdens en na hun loopbaan. De NSOB organiseert publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.



Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Lange Voorhout 17

2514 EB Den Haag

(070) 302 49 10

www.nsob.nl

info@nsob.nl

