



Paul 't Hart, bestuurskundige en hoogleraar aan de Universiteit Utrecht

Gezaghebbende publieke organisaties: wat is hun geheim?

Het zijn barre tijden voor nogal wat uitvoerings- en toezichtsorganisaties binnen het Rijk. De Belastingdienst, de SVB, de NVWA, de IND, het CBR, de douane, diverse inspecties en niet te vergeten het OM – de kranten, de nieuwsprogramma en de sociale media staan vol berichten over hun slordigheid, rigiditeit, harteloosheid, disfunctionele ICT, interne spanningen, inadequate reacties op signalen van binnen en buiten de organisatie dat er dingen niet goed gaan, gebrek aan ruggengraat wanneer er druk vanuit Haagse beleidstorens komt om de werkelijkheid mooier voor te stellen dan zij is. De lijst organisaties die om een of meer van dit soort redenen in het nieuws zijn en voorwerp van onderzoek worden, is lang. Het bureaucratisch tekort wordt breed uitgemeten.

Of het allemaal ook zo erg is en hoe het dan zo ver heeft kunnen komen, is een belangrijke vraag, maar doet er in de publieke beeldvorming niet eens zoveel toe. De reputatieschade die ontstaat na publiciteitsgolven en daardoor uitgelokte politieke commotie, is al een feit. Zij wordt niet geneutraliseerd door later te verschijnen doorwrochte analyses die het vermeende falen relativeren of wijzen op het feit dat het bureaucratisch falen van nu is terug te voeren op politieke beleids- en bezuinigingsbeslissingen in de jaren die eraan vooraf zijn gegaan. De 'image repair' die dan noodzakelijk is geworden, vereist dat er eerst een vorm van zichtbare, psychologisch betekenisvolle catharsis plaatsvindt – excuses, rollende koppen, reorganisaties. Pas daarna kan de lange weg terug naar een onbevlekt(er) blazoen, neutrale(r) berichtgeving, en idealiter relatieve obscuriteit worden ingezet. Pas dan verkrijgt de organisatie weer het voordeel van de twijfel, nadat ze lange tijd voor velen de schijn bij voorbaat tegen heeft.

Het is een cliché, maar waar: een goede reputatie en de maatschappelijke legitimiteit die daaruit voortvloeit, komen te voet, maar gaan te paard. Dat ondertussen het generieke vertrouwen in instituties – òòk in veel op de voorpagina figurerende organisaties als de politie en de rechterlijke macht - in Nederland zich volgens recente CBS-cijfers juist positief heeft ontwikkeld en gunstig afsteekt bij de meeste andere Europese landen, is mooi (en terecht – we worden over het algemeen goed bestuurd en bediend). Maar het beschermt een willekeurige organisatie duidelijk niet tegen de stormen van verontwaardiging die opsteken na onthullingen over (vermeend) falen in de uitoefening van haar taken – vooral wanneer 'gewone burgers' en 'kwetsbare groepen' daar het slachtoffer van zijn.

En dus breken de bazen van bovengenoemde organisaties zich het hoofd over hoe zij hun 'social license to operate' terug kunnen verdienen – in 'Den Haag', bij hun stakeholders, onder opiniemakers. Zij, maar hopelijk ook anderen die de publieke zaak een warm hart toe dragen, kunnen wellicht enige inspiratie onttelen aan binnenkort te verschijnen onderzoek dat ik samen met collega's uit binnen- en

buitenland heb verricht naar voorbeelden van publieke organisaties die er gedurende langere tijd in zijn geslaagd om hun maatschappelijke meerwaarde overtuigend voor het voetlicht te krijgen.

Publieke instituties: sterke merken in de publieke sector

Wij zijn daarbij geïnspireerd door het klassieke werk van de Amerikaanse socioloog Philip Selznick, die een onderscheid aanbracht tussen een organisatie en een organisatie die is uitgegroeid tot een institutie: een begrip, een vaste waarde, een 'sterk merk', waarvan mensen intuïtief en spontaan voelen dat het goed is dat zo'n institutie bestaat. Selznick noemt dat *'infused with value beyond the requirements of the task at hand'*. Met andere woorden: de organisatie hoeft zich niet elke dag in ieder facet van haar functioneren opnieuw te bewijzen – mensen kennen, begrijpen en steunen waar zij voor staat (haar 'publieke waardepropositie') en de manier waarop zij invulling geeft aan haar missie (haar werkwijzen).

Dat betekent niet dat ze haar onfeilbaar achten – waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt; maar het betekent wel dat ze haar onvermijdelijke tekortkomingen en misslagen minder zwaar aanrekenen. Denk bijvoorbeeld aan de rechterlijke macht. Die organisatie rammelt geregeld, en justitiabelen die er daadwerkelijk mee te maken hebben, zijn vaak kritisch op de bejegening die hen ten deel valt. Maar de normatieve kern van de missie van de rechtspraak – poortwachter zijn van de rechtsstaat – spreekt zo tot de verbeelding dat onthullingen over en aantijgingen tegen de rechtspraak keer op keer weinig invloed blijken te hebben op de publieke waardering die deze institutie geniet.

Een organisatie die uitgroeit tot een institutie weet zich als het ware omringd door een beschermende schil van maatschappelijk krediet. Dat is niet oneindig, maar vertaalt zich in minder publiciteit, minder politieke aandacht, en dus grotere autonomie, middelen, ruimte en tijd om een eigen koers te varen en geduldig te werken aan de permanente verbetering van de organisatie. Wij hebben elf van zulke publieke 'instituties' in binnen- en buitenland onder de loep genomen. Het gaat om organisaties met een publieke functie, al dan niet binnen de overheid ingebed respectievelijk erdoor gefinancierd.

Elf instituties: case-overzicht

Kennis/wetenschap

Europese Organisatie voor Kernfysisch Onderzoek (CERN): unieke en succesrijke internationale samenwerking van fysici op zoek naar de oorsprong van het universum en haar materie, met grote wetenschappelijke hoofd- (het vinden van het Higgs Boson deeltje) en bijvangst (het World Wide Web).

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC): de inmiddels gezaghebbende kennisbron voor (internationale) beleidsvorming op het brisante dossier van klimaatverandering

Dienstverlening/uitvoering

British Broadcasting Corporation (BBC): naast de New York Times de meest gezaghebbende nieuwsorganisatie ter wereld, die de Britten wereld uitlegt en de wereld toont wat Groot Brittannië is en vermogen

Koninklijk Concertgebouworkest (KCO): al decennialang in aan de mondiale top van de symfonische muziekwereld, en daarmee naast het Rijksmuseum een absoluut icoon in de Nederlandse cultuursector.

Rijkswaterstaat (RWS): natuurlijk de Rijksuitvoerings- en beheersorganisatie voor zowel de natte als de droge infrastructurele werken, maar toch vooral de legendarische centrale spil in de eeuwenoude 'strijd tegen het water' die een niet weg te denken onderdeel is de mythologie van wat Nederland is en kan.

Artsen Zonder Grenzen/Medicins Sans Frontières (MSF): heroïsche medische hulporganisatie die in de gevaarlijkste gebieden ter wereld optreedt en tegelijkertijd veel riskeert door te getuigen van de excessen die strijdende partijen begaan en misstanden binnen de humanitaire hulpsector.

Toezicht/handhaving/arbitrage

Electoral Commission of India (ECI): succesvol en gezaghebbend bewaker van de integriteit van electorale processen in de bevolkingsrijkste, meest gefragmenteerde en complexe democratie op aarde.

Singapore Corrupt Practices Investigation Bureau (SCPIB): interne speurhond wiens doortastende optreden ertoe heeft bijgedragen dat de ooit van corruptie en nepotisme doortrokken overheid en economie van Singapore radicaal zijn opgeschoond.

Australian Competition and Consumer Agency (ACCC): door het Australische publiek op handen gedragen onverschrokken kruisvaarder tegen kartelvorming, marktmanipulatie en misleiding van consumenten.

Centrale bank van Zweden (Riksbanken): oudste en inmiddels robuust onafhankelijke centrale bank ter wereld, die op cruciale momenten de economie van het niet-gebonden Zweden wist te beschermen en die als eerste centrale bank werkt aan een e-currency.

World Anti-Doping Authority (WADA): hybride publiek-private mondiale doping waakhond die is uitgegroeid tot bastion van fair play in de van (al dan niet door nationale sportbonden en overheidsorganen toegedekt of aangemoedigd) dopinggebruik doortrokken geraakte internationale topsport.

European Court of Justice (ECJ): hoeder van de aspiraties en waarden van de Europese eenwording, die binnen enkele decennia is uitgegroeid tot belangrijke en meest consistente motor van Europese integratie en een Europese rechtstaat.

We hebben in samenwerking met ter zake deskundige collega's de doopceel van deze instituties gelicht. We hebben ons afgevraagd in welke context en met welk oogmerk deze organisaties zijn opgericht, wanneer en hoe ze zijn uitgegroeid tot 'instituties' zoals opgevat door Selznick, en in welke mate en hoe zij ondanks hun tekortkomingen of controverses over hun functioneren die status hebben weten te consolideren. Tot op zekere hoogte heeft natuurlijk iedere institutie zijn eigen sui generis-verhaal. Maar wanneer we ze onderling vergelijken zien we ook een aantal terugkerende patronen.

Opwaarts vliegwiel

In de bekende studie van Jim Collins en collega's naar duurzaam succesvolle ondernemingen figureert het concept van een vliegwiel. In andere literatuur wordt ook wel gesproken van een 'virtuous cycle': een set positieve processen die elkaar aanjagen en zo de institutionalisering van de organisatie bewerkstelligen.

- De cyclus start met het ontdekken van een effectieve, efficiënte en legitieme manier om de doelen van de organisatie te liëren aan breed levende maatschappelijke behoeften of aspiraties. Dit gebeurt meestal door een combinatie van zelf experimenteren en slim shoppen in praktijken elders.
- Wanneer bepaalde praktijken goed blijken te voldoen, worden ze binnen de organisatie tot norm verheven: 'dit is de manier waarop we het hier aanpakken'.
- De interne norm groeit uit tot een institutionele formule: een coherent verhaal waarin het wat/waartoe met het hoe van de organisatie wordt verbonden, en dat haar in staat stelt om gericht steun, middelen en goede en gemotiveerde mensen aan te trekken
- De samenballing van goede en toegewijde mensen die de ruimte krijgen om hun professionele kompas te volgen, leidt tot verdere verbetering van de resultaten van de organisatie
- Dat vergroot de interne en externe steun voor de missie en werkwijze van de organisatie, hetgeen zich vertaalt in een relatief hoge mate van autonomie (politieke opdrachtgevers en publieke toezichthouders hebben geleerd dat de organisatie kan worden vertrouwd) een nog sterkere positie in bij de verdeling van middelen en de werving van personeel.
- Een krachtige en breed gesteunde organisatie ziet het succes van zijn formule bevestigd, waardoor deze formule nog dieper in haar genen verankerd raakt.

Een voorbeeld is de World Anti-Doping Agency (WADA), opgericht in reactie op de grote dopingschandalen in de internationale topsport van de jaren negentig. De jonge organisatie moest zien te gedijen in een arena vol machtige en koppige nationale sportbonden en internationale sportfederaties, met op de achtergrond regeringen met eigen agenda's. WADA benutte echter het 'window of opportunity' van de dopingcrisis om steun te verwerven bij een brede set van stakeholders voor de internationale standaarden die zij formuleerde. Te midden van de verwarring en de verwijten over en weer was de WADA op dat moment de enige partij die met constructieve normen kwam en een wereldwijd platform bood om uit de crisis te komen. Naarmate haar statuut toenam, wist WADA haar mandaat en toerusting te vergroten. Dit leidde tot zichtbare successen, die haar reputatie verder verstevigden,

en haar tot een niet meer weg te denken normzetter en -handhaver in de internationale sportwereld hebben gemaakt.

Strategisch en zichtbaar leiderschap

Zo'n vliegwiel komt natuurlijk niet vanzelf en bij toverslag tot stand. Daar is leiderschap voor nodig. Afhankelijk van de setting zien we zowel traditioneel 'great-human', top-down leiderschap als meer collectief en gedeeld leiderschap de organisatie bouwen, beschermen en aanpassen op een zodanige manier dat zij uitmunt in wat zij doet en dat partijen binnen en buiten de organisatie gaan beseffen hoe waardevol het is dat zij dat doet. Zo dankt de snelle ontwikkeling van het KCO van een tamelijk provinciaals initiatief van welgestelden in een culturele uithoek van het toenmalige Europa tot een orkest van wereldnaam ongetwijfeld veel aan het gedreven maar ook autoritaire leiderschap van haar chef-dirigent Willem Mengelberg. Hij bouwde onverschrokken en met straffe hand aan een muzikale visie voor het orkest, doordrenkte het van een buitengewoon arbeidsethos, schroefde de kwaliteitseisen hoog op, en benutte zijn netwerken in de muziekwereld om internationale topcomponisten zoals Strauss en Mahler aan het orkest te binden. Door het artistieke succes zo snel te forceren, creëerde hij in Amsterdam brede publieke en politieke steun voor het orkest, waardoor de afhankelijkheid van de oorspronkelijke groep initiatiefnemers verminderde en de broodnodige publieke financiering op gang kwam. Zijn foute keuzes tijdens de Tweede Wereldoorlog kostten hem zijn baan, maar na een halve eeuw werken onder hem bleken de kwaliteit en reputatie van het orkest prima bestand tegen zijn abrupte vertrek.

De meeste organisaties hebben een traditie van publiek zichtbare topmensen, die de waarden, ambities en werkwijzen van de organisatie personifiëren en in de politiek-publicitaire arena actief uitdragen (en daarvoor ook de ruimte krijgen van hun opdrachtgevers of toezichthouders). De eerste Commissioner van de ACCC, professor Allan Fels, bracht niet alleen inhoudelijk gezag en lange ervaring in de voorlopers van deze gefuseerde markttoezichthouder in, hij positioneerde zich ook als de verpersoonlijking van het onverzettelijk streven van de ACCC om te gaan doen waar zij voor was opgericht: marktverhoudingen gezond houden en consumentenbelangen beschermen. Scrupuleus onafhankelijk maar wel politiek gepokt en gemazeld koos Fels ervoor om zichzelf en daarmee zijn organisatie heel zichtbaar en 'in de aanval' in de media te laten portretteren. Hij zette vol in op 'naming and shaming' en als dat niet hielp juridisch aanpakken van bedrijven die de normen met voeten traden, en schuwde daarbij juist de grootste en machtigste ondernemingen niet. Zijn moed – hij werd vol op de korrel van de tegenlobby genomen – en het succes van de nieuwe organisatie in het vangen van een paar 'grote vissen' vestigde de naam van de organisatie als een kruisvaarder voor de in de Australische cultuur diepgewortelde norm van de 'fair go'. De ACCC werd bovendien in een klap een 'place to be' voor getalenteerde en op publieke waarde gerichte jonge economen en juristen.

Vershil en spanning productief maken

Instituten mogen breed aanzien en soms zelfs mythische status genieten, dat betekent niet dat binnen die organisaties alle neuzen een kant op staan en iedereen in volstrekte harmonie werkt aan de realisatie van de missie die hen bindt. Integendeel: wat ons trof in de elf organisaties die we bestudeerden was niet de afwezigheid maar juist de alomtegenwoordigheid van verschil, spanning, ongemak. Niet op

missieniveau (wat en waartoe vragen), maar des te meer op strategie, tactiek en operaties. Wat deze organisaties goed en veerkrachtig maakt, is het besef dat zulke spanningen niet moeten worden doodgezwegen, weggemasseed of in bureaupolitieke loopgravenoorlogen moeten verzanden, maar dat ze een uitdrukking kunnen zijn van legitieme perspectief- en waardenverschillen in de interpretatie van de missie en in de weging van verschillende werkwijzen. Ze kunnen als zodanig de professionele scherpste bevorderen, en grondstof voor innovatie bieden. Dat vereist dan wel dat de organisatie in haar governance wegen vindt om expliciet, weloverwogen en evenwichtig met verschil en spanning om te gaan.

Dat ging in de cases niet zonder slag of stoot. Het was soms ronduit pijnlijk, bijvoorbeeld in Artsen Zonder Grenzen dat mede-oprichter en gezicht van de organisatie Bernard Kouchner zag vertrekken na een pittige factiestrijd in het bestuur over de vraag of MSF nu eerst een vooral een medische hulporganisatie of ook een veel meer expliciet stelling nemende 'getuigenisorganisatie' most zijn. Of in het Concertgebouw-orkest waarin de autoritaire Mengelberg geen *checks and balances* in de vorm van separate artistieke of zakelijke directeuren om zich heen duldde, en ook diens opvolgers gedurende lange tijd telkens weer met tamelijk rauwe spanningen tussen commerciële en artistieke belangen te maken kregen, zonder dat die werden gekanaliseerd in een evenwichtig governance-model. Toen die er in de loop van de jaren nul uiteindelijk kwam, floreerde het orkest als nooit tevoren.

CERN is een sprekend voorbeeld van doordachte en evenwichtige omgang met de diversiteit van partijen, belangen en perspectieven die in deze ambitieuze onderneming zitten ingebakken. Je wordt geen excellente onderzoeksorganisatie als je een groot aantal wetenschappers op een campus samenbrengt en ze vervolgens keihard laat concurreren om de middelen. Je wordt geen succesvolle internationale organisatie als je een kongsi van grote landen de dienst laat uitmaken. Dat besef heeft – na een decennium van interne discussie – heeft bij CERN geleid tot een governance-model dat gedeeld leiderschap schept en waarin normen en praktijken van evenwichtszoekend gedrag leidend zijn in de besluitvorming.

Complexe, hybride internationale organisaties zoals CERN, WADA en IPCC kunnen alleen gedijen als hun governance-structuren en -praktijken die complexiteit niet kunstmatig plat slaan door met klassieke hiërarchische 'harken' te werken, maar juist zo zijn ingericht dat alle relevante perspectieven en belangen een stem krijgen en evenwichtige deliberatie voorafgaat aan de beleids- en besluitvorming, en al dan niet 'politieke' managementlogica niet als vanzelfsprekend de professioneel-inhoudelijke expertise en waarden regimenteert. Zo kennen ook Rijksbanken, MSF en het Concertgebouw-orkest een robuuste interne debatcultuur waarin de über-professionele economen, medici/hulpcoördinatoren en musici volop ruimte krijgen – en nemen – in de beleidsbepaling.

Trouw aan het 'waartoe', wendbaar in het 'hoe'

Instituties zijn net als topsport: top worden is een ding, voor langere tijd top blijven vraagt nog veel meer. In het geval van instituties is dat vooral behoud van responsiviteit en adaptief vermogen. Selznick onderkende al het gevaar van institutionele arrogantie ('wie doet ons nog wat') en

verstarring ('zo doen wij dat nu eenmaal hier'). De oudere organisaties in onze set van 11 cases bleken van tijd tot tijd fors te hebben geworsteld met technologische, economische of sociaal-politieke veranderingen die de werkbaarheid van hun oorspronkelijke institutionele formules onder druk zetten. Denk aan de worsteling die Rijkswaterstaat had met de veranderende tijdgeest – opkomst van de milieubeweging, NIMBY-protesten en het wankeler worden van het maatschappelijk draagvlak voor mega-projecten zoals de Oosterscheldedam en de aanleg van rijkswegen door natuurgebieden zoals de A28. Denk aan de BBC die haar monopolie op radio en tv zag wegebben met de komst van commerciële televisie en de internationalisering van het televisieaanbod, en die bij het losbarsten van de 'troubles' in Noord-Ierland voor de vraag kwam te staan hoe zij als staatsomroep geloofwaardig invulling kon geven aan haar journalistieke ethos van neutraliteit en evenwichtigheid.

Instituten leven niet in een kooi- ze kunnen alleen relevant en gerespecteerd blijven als ze excelleren in 'dynamisch conservatisme': kritiek en zelfreflectie organiseren over de manier waarop ze functioneren, en op basis daarvan continu blijven aanpassen en innoveren – juist opdat de missie en kernwaarden van de organisatie beter tot uitdrukking kunnen worden gebracht. Dat is precies wat de BBC heeft laten zien: zij heeft haar operatie – bemensing, programmering, taal, stijl, productenmix – steeds weer herijkt en veranderd, zonder dat datgene waar ze voor is en waar ze voor staat wezenlijk is veranderd. Sterker nog: adaptiviteit in de operatie is een sine qua non voor het behoud van de kernwaarden van de institutie gebleken. Dat gaat niet zonder vallen en opstaan, zoals ook de ontwikkeling van Rijkswaterstaat, maar bijvoorbeeld ook van de politie en de rechterlijke macht in de laatste drie decennia laat zien.

Conclusie: stap naar voren!

We leven in een turbulenter tijdsgewricht dan toen Selznick in 1957 zijn boek schreef. Hedendaagse publieke organisaties opereren in een 'monitorial' democratie waarin assertieve cliënten, waakhonden en toezichthouders er als de kippen bij zijn om hun zwaktes en fouten te identificeren, te *framen* en te politiseren. Een 'institutie' worden, is dat nog haalbaar, of mag je al blij zijn om als organisatie en als functionaris de periodieke stormen van kritiek en wantrouwen te overleven?

Makkelijker is het er zeker niet op geworden. Maar laten we wel zijn, juist in onoverzichtelijke, verwarrende, en bij tijd en wijle bedreigende tijden willen burgers en bedrijven van de overheid juist ordescheppend, voorspelbaar, betrouwbaar en alert gedrag zien. Accurate informatievoorziening, zinvolle interventies en adviezen, herkenbare gezichten: in tijden van crisis is dat wat de mensen verwachten – en waarin bijvoorbeeld het RIVM tot op heden ook op bewonderenswaardige wijze in voorziet tijdens de Coronacrisis. Dat zal haar institutionele reputatie geen windeieren leggen.

Daar kunnen we wel wat meer van gebruiken in Nederland. Koene professionele competentie, op afstand van maar in overeenstemming met de politieke gezagsdragers opererend. Zichtbaar publiek leiderschap van vertegenwoordigers van kennis-, uitvoerings- en toezichtorganisaties. Klare taal spreken, in houding en gedrag de kernwaarden van de organisaties belichamen, en er ook staan als de organisatie in de wind hangt. Vanuit de eigen professionaliteit actief

vraagstukken agenderen, ook als dat politiek ongemakkelijk kan zijn. Actief naar voren stappen in het publieke debat – en niet pas wanneer de rapen al gaar zijn proberen te redden wat er te redden valt (of te hopen dat de verantwoordelijke bewindspersonen jouw en je organisatie wil en kan verdedigen). Zoals Pier Eringa dat deed bij ProRail, of Erik Akerboom bij de Nederlandse Politie. Zoals Merel van Vroonhoven het deed bij AFM, en Monique Vogelenzang bij de Inspectie voor het Onderwijs. Zoals Kim Putters het doet bij het SCP.

Of ze nu binnen of buiten de overheid zijn gesitueerd, wanneer publieke organisaties zichzelf laten reduceren tot instrumenten van politieke wilsvorming komt dat hun maatschappelijk gezag zelden of ooit ten goede. De Werdegang van het Openbaar Ministerie – ooit integraal onderdeel van de magistratuur, nu zowel in Den Haag als in de media steeds vaker achteloos gereduceerd tot 'uitvoeringsorganisatie' van het ministerie van JenV – maakt dat pijnlijk duidelijk. Het vergeefse verzet van de toenmalige DG van de Belastingdienst Jenny Thunissen tegen de politieke opdracht om te toeslagenregeling te gaan uitvoeren en waar dat allemaal toe heeft geleid, al eveneens.

Leiders van en binnen publieke organisaties mogen nooit uit het oog verliezen dat deze organisaties schatbewaarders van publieke waarden zijn, en dat hun kennis en kunde eerst en vooral in dienst moeten staan van de realisatie of verdediging van die waarden. Wat zij bewaken is vrijwel altijd ouder, belangrijker, dierbaarder dan de belangen en prioriteiten van een enkele partij of factie in het systeem, hoe machtig die partij ook mag lijken. Vanuit dat uitgangspunt is en blijft de cruciale opgave voor publieke organisatieleiders drieledig: beredeneer en draag uit welke maatschappelijk relevante publieke waarde(n) jouw organisatie representeert en reproduceert; positioneer de organisatie en equipeer haar mensen op zo'n manier dat zij in staat is om dat maatschappelijk mandaat in de praktijk waar te maken; en zorg ervoor dat de organisatie open, nieuwsgierig, zelfkritisch, hongerig en dus vitaal blijft opdat zij zich toegewijd aanpast aan het veranderend tijdsgewricht.

Het boek *Guardians of Public Value: How Public Organisations Become and Remain Public Institutions* staat onder redactie van Arjen Boin, Lauren Fahy en Paul 't Hart en verschijnt dit najaar bij uitgeverij Palgrave, onder andere ook gratis online. Voor meer informatie over en publicaties van het UU-programma succesvol bestuur waarvan dit onderzoek deel uitmaakt, zie www.successfulpublicgovernance.com