



Eenvoud



# Eenvoud

liber amicorum

Uitgave ter gelegenheid van de  
65<sup>e</sup> verjaardag van Peter van Hoesel



# Eenvoud

LIBER AMICORUM

Uitgave ter gelegenheid van de  
65<sup>e</sup> verjaardag van Peter van Hoesel,

27 oktober 2009





# EEN MAN EN ZIJN MISSIES

## VOORWOORD

*Op 27 oktober 2009 wordt Peter van Hoesel 65 jaar. Normaal gesproken is dat het moment waarop iemand afscheid neemt van het arbeidzame leven en terugkijkt op wat er in die periode is volbracht. Hoewel Peter doorgaans een gezeglijk mens is, die graag de gulden middenweg bewandelt, zijn er momenten waarop hij tegen de stroom inzwemt. Behoort hij al tot de kleine minderheid van werkwamen die stug tot hun 65<sup>ste</sup> doorgaan, eind oktober voegt Peter zich bij de elitaire voorhoede die daar nog een paar jaar aan vastplakt. Veel omkijken zal hij daarbij niet doen, want Peter is een man met een missie, of beter gezegd: een drietal sterk samenhangende missies.*

### **De missies...**

Van aanvang af aan heeft Peter zichzelf de opdracht gesteld het vak beleidsonderzoek tot professionele volwassenheid te brengen. Dat begint al in de jaren zeventig als hij leiding geeft aan de Dienst Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek (DSWO) van wat dan nog de Rijksuniversiteit Leiden heet. DSWO is in die tijd het grootste centrum van beleidsgericht contractonderzoek. In 1980 richt Peter samen met André Coenen (de Stichting) Research voor Beleid op, één van de

eerste volledig zelfstandige beleidsonderzoeksbureaus in Nederland. En eind jaren tachtig staat hij mede aan de basis van wat nu de B(eleidsonderzoek) &A(dvies) Groep is. In de tussenperiode promoveert hij op het programmeren van sociaal beleidsonderzoek<sup>1</sup>.

Tussen 1994 en 2000 werkt Peter als voorzitter van de Vereniging voor Beleidsonderzoek onvermoeibaar aan groei, kwaliteitsontwikkeling en professionalisering van de branche van beleidsonderzoeksbureaus. Op 6 juni 2003 wordt Peter aan de Erasmus Universiteit buitengewoon hoogleraar, met de leeropdracht bestuurskunde, in het bijzonder toegepast beleidsonderzoek. De titel van zijn oratie “says it all”: Beleidsonderzoek als professie: een lang gekoesterd ideaal. Energiek tilt hij in Rotterdam de mastercourse beleidsonderzoek van de grond. Daarmee bezorgt hij het vakgebied zijn eerste formele curriculum. Inmiddels werkt hij aan de implementatie van het beroepscertificaat beleidsonderzoek, dat medewerkers in de branche via de formule van duaal leren een hogere kwalificatie verschaft. Dankzij zijn inzet zien twee handboeken beleidsonderzoek het licht, die een theoretisch en praxiologisch fundament voor het vak leggen<sup>2</sup>.

Peters tweede missie is deels een afgeleide van de eerste: het ontwikkelen van een hoogwaardig, vitaal en ook internationaal opererende onderneming, die overheden en bedrijven voorziet van bruikbare informatie en adviezen. Aan deze missie werkt Peter vooral vanaf 1991, wanneer hij algemeen directeur wordt van EIM (toen nog het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf). Zijn ambitie krijgt concreet gestalte wanneer zich in 2002 het Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven (IOO), in 2004 Research voor

Beleid en in 2005 NEA Transportonderzoek en -opleiding bij EIM voegen om samen Panteia (eerst EIM-RVB Groep) te vormen. Panteia groeit verder door de uitbouw van het Panteiamarktonderzoek binnen de werkmaatschappij Stratus en de toetreding van IPM, en door het opzetten van een 'adviespoot' bestaande uit Consult en Orbis. Dat Panteia in Peters ogen nog niet af is, kunnen we afleiden uit zijn besluit nog een paar jaar door te gaan.

Professionalisering van beleidsonderzoek en positionering van Panteia als hoogwaardige onderzoeks- en adviespartner van overheden en bedrijven staan beide uiteindelijk ten dienste van Peters derde en ultieme missie: verbetering van de samenleving door rationalisering van beleid op basis van 'know how'. Peter is namelijk een onverbeterbare positivist: hij heeft een rotsvast vertrouwen - hij heet niet voor niets Peter - in door empirisch onderzoek verkregen kennis als noodzakelijke bron voor goed beleid. Hij wordt niet moe voorbeelden aan te halen van onderzoeken die voor beleid een belangrijk verschil ten goede hebben gemaakt. Beleidsonderzoek voorkomt dat overbodig of weinig nuttig beleid wordt ingevoerd en bevordert dat bestaand beleid wordt gestroomlijnd of afgeschaft wanneer het (te) weinig effectief of efficiënt blijkt te zijn.

Vooraleleidsvereenvoudiging is de laatste jaren de mantra van apostel Peter geworden. Zijn evangelie is *Partij voor Eenvoud*; een zoektocht naar kwaliteit van overheidsbeleid<sup>3</sup>.

In dit boek presenteert hij een aantal kwaliteitscriteria voor overheidsbeleid, aan de hand waarvan hij een scala van

beleidsterreinen analyseert en verbeter- en vereenvoudigingsvoorstellen doet. Het is een ambitieus boek over een brede en complexe materie, waarbij Peters oplossingen volgens sommigen wel eens iets te simpel zijn. Peters reactie daarop zal zijn dat het niet moeilijk is ingewikkelde antwoorden te bedenken, maar dat juist de kunst van de eenvoud het lastigst is. Zegt de Bijbel al niet: zalig zijn de eenvoudigen van geest?

### **...en de man**

Het spreekwoord luidt ook dat eenvoud de mens siert. Ontegenzeggelijk hoort het attribuut eenvoud bij de mens Van Hoesel. Symbolisch is zijn zelfgekozen en door de jaren heen regelmatig wisselende huisvesting. Meerdere malen hebben we deze topman van gerenommeerde onderzoeksinstituten kunnen aantreffen in een kamer waar een afdelingshoofd zijn neus voor zou ophalen. Ook in het nieuwe pand aan het Bredewater bewoont Peter geheel vrijwillig zeker niet de meest riante directiekamer. Al dan niet bedoeld gaat hiervan een signaal uit dat soberheid en inhoud prevaleren boven verspilling en klatergoud. Het roept herinneringen op aan het inmiddels spreekwoordelijke ‘mariakaakje’ van Drees.

Maar het draagt ook bij aan overbrugging van de afstand tussen management en medewerkers. De managementstijl van Peter kenmerkt zich door eenvoud en informaliteit. In april 1991, toen Peter nog slechts enkele maanden daarvoor als de nieuwe algemeen directeur van EIM was aangetreden, vonden alle medewerkers onaangekondigd een notitie in hun postbakje (dat hadden we toen nog) onder de wervende titel “We gaan naar buiten; missie van EIM in de jaren negentig”. Een zeer informeel getoonzet en glashelder werkje waarin een streep werd gezet

onder het verleden en een nieuwe koers werd uitgezet die achteraf gezien wellicht onvermijdelijk moest uitlopen op de oprichting van het huidige Panteia. Enkele kernelementen van deze ‘strategienota’ waren klantgerichtheid, accountmanagement en de transformatie van afdelingshoofden in ‘ondernemende managers’. Voor zover bekend had Peter deze notitie (grotendeels) in zijn eentje geschreven. Het bleef niet bij schrijven alleen. Regelmatig stelde Peter zich voor de troepen om kond te doen van hoe het met de organisatie ging, in een stijl die één van de medewerkers typeert als: “heel eenvoudig, heel duidelijk, heel begrijpelijk. Net als een mens eigenlijk (directeuren waren voor ons eigenlijk nooit mensen, maar een soort halfgoden)” .

Maar wel een mens met bijna bovenmenselijke kwaliteiten. Want Peter heeft voor alles een oplossing. Als iets niet linksom is te regelen, dan doen we het rechtsom. Of anders recht door het midden. Ook als partijen of belangen lijnrecht tegenover elkaar staan, weet Peter nog een compromis te formuleren. Die pragmatiek lijkt wel eens op gespannen voet te staan met het principe van eenvoud. Neem Panteia. Dat is niet netjes volgens een van tevoren opgestelde blauwdruk tot stand gekomen: Peter heeft opportuun gebruik gemaakt van kansen die zich soms zeer toevallig aandienen. Het resultaat is een rijk geschakeerde, zo u wilt complexe onderneming. Hier zal Peter met instemming wijzen naar het voorbeeld dat zijn mede-pionier Coenen geeft: een auto van nu zit in vergelijking met een auto van 1900 veel ingewikkelder in elkaar, maar is wel veel eenvoudiger te besturen!

Dat Peter van eenvoudig besturen houdt, bewijst ook zijn nog steeds

virulente terugverlangen naar WordPerfect. Qua “interface” was dit softwarepakket het Google onder de tekstverwerkers. Het scherm waarin je werkte bleef, uiteraard afgezien van je eigen tekst, zo leeg mogelijk. Als je daar per sé behoefte aan had kon je met ALT-F3 onder de kap kijken (het ‘onderwaterscherf’). Een heel groot verschil met het Word van nu, met al zijn toeters en bellen. Veel te complex voor Peter. Met de eenvoud heeft Word in zijn ogen ook de Perfectie verloren.

## **Deze bundel**

Deze bundel van opstellen is voor alles een Liber amicorum voor de man die zo’n belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de professionalisering van beleidsonderzoek in Nederland en die Panteia tot stand heeft gebracht. Tevens is het een reactie van collega-kenniswerkers op Peters boek *Partij voor Eenvoud*. Als zodanig heeft het ook de ambitie om iets bij te dragen aan het denken over eenvoud en leesbaar te zijn voor een breder publiek.

De opdracht aan de auteurs was letterlijk: ‘Wij willen Peter graag een verzameling met recepten, instructies of ideeën over eenvoud aanbieden. Het boek moet dan ook gaan over wat er eenvoudiger kan in de samenleving’. Door de meeste auteurs is dit verzoek letterlijk opgevat. We hebben dan ook vele voorstellen voor vereenvoudiging geooft. Sommigen hebben de opdracht echter vooral gezien als een gereede aanleiding om te filosoferen over eenvoud en/of om ons uit te leggen waarom het ‘allemaal niet zo eenvoudig is’. Ook die eigenzinnige interpretatie van de opdracht heeft zeer lezenswaardige

beschouwingen opgeleverd.

De auteurs van deze bundel zijn vrijwel allemaal collega's en oud-collega's van Peter van Hoesel bij het huidige Panteia of bij een van zijn voorlopers. Een enkele scribent was al collega van Peter in een nog verder verleden. In een bijlage achterin dit boek stellen alle auteurs zich voor en geven zij kort aan in welk verband zij met Peter hebben samengewerkt.

De grote respons die wij kregen op onze oproep en de kwaliteit van de bijdragen bewijzen dat de missies van Peter, en zeker zijn Grote Maatschappelijke Missie, leven en wat los maken. Een mooier cadeau voor Peter kunnen wij ons niet voorstellen. Wij bieden het Peter, en alle andere lezers dan ook met plezier en trots aan!

*Bart Dekker*

*Henk Gianotten*

*Hedda Maria Post*

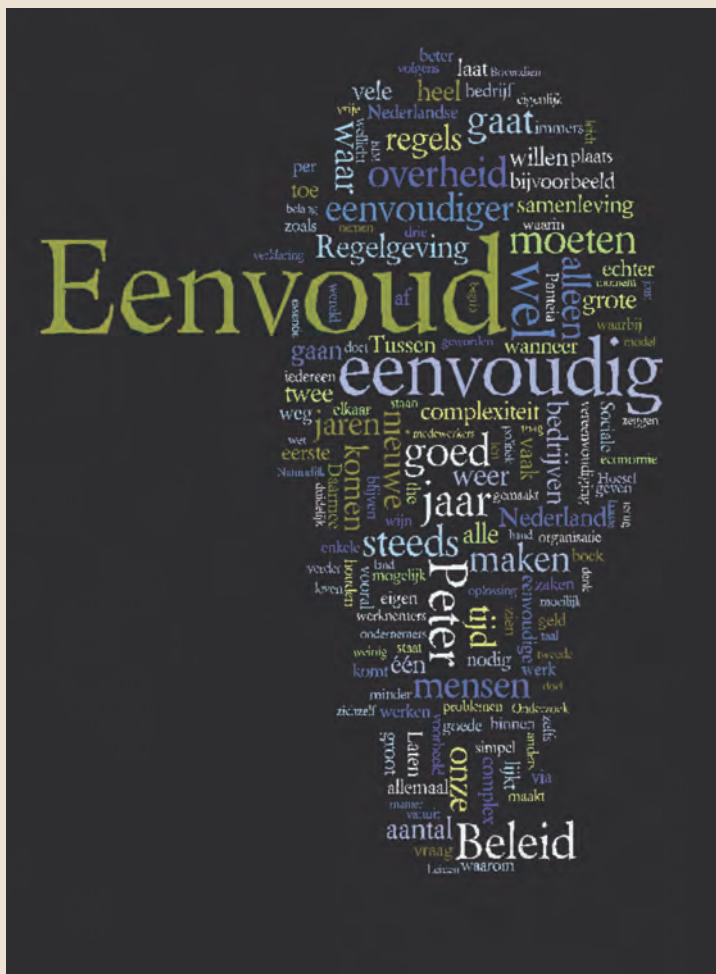
*Sander Wennekers*

<sup>1</sup> P. van Hoesel, *Partij voor Eenvoud: een zoektocht naar kwaliteit van overheidsbeleid*, SdU, Den Haag, 2009

<sup>2</sup> Zie hoofdstuk 16: Theo Janssen, *Hou het simpel*.

<sup>3</sup> Zie hoofdstuk 4: André Coenen, *Waarom eenvoud?*







# INHOUDSOPGAVE

1	Eenvoud in de Polder <i>Jan van der Bij</i>	18
2	Canon van de eenvoud <i>Herman Bolle</i>	22
3	Eenvoud kenmerkt de meester <i>Brigitte van der Burg</i>	26
4	Waarom eenvoud? <i>André Coenen</i>	30
5	Darwin en leidinggeven <i>Edu de la Combé</i>	34
6	Doodt de varkens! <i>Bart Dekker</i>	38
7	Honderd procent bestaat niet <i>Hoite Detmar</i>	42
8	De eenvoud van een groen veld <i>Koos van Dijken</i>	46
9	Moeilijk kan gemakkelijk moeilijker! <i>Koos van Elk</i>	50
10	Genieten in eenvoud <i>Mirjam Engelen</i>	54
11	Pragmatisme en eenvoud <i>Henk Gianotten</i>	58

12	Evalueren is eenvoudig <i>Dick Hanemaayer</i>	62
13	Vereenvoudiging: voor wie en bij wie? <i>Peter van der Hauw</i>	66
14	Eén fout <i>Ruud Hoevenagel</i>	70
15	Partij voor Resultaat <i>Richard Hugem</i>	74
16	Hou het simpel <i>Theo Janssen</i>	78
17	Small is beautiful <i>Jan de Jong</i>	82
18	Eenvoud siert, ook in het onderwijs <i>Jos de Jonge</i>	86
19	Ministerie voor Vrije Tijd <i>Juliska Klüppel</i>	90
20	Een eenvoudig recept <i>Michèle Lambert</i>	94
21	Wat eenvoudig leek, was het niet <i>Frans Leeuw</i>	98
22	Blauwe schouders: drie noties <i>Jan van der Linden</i>	102
23	Eenvoud versus eenvoudig <i>Piet Meij</i>	106
24	De kaasschaaf-methode <i>Joris Meijaard</i>	110

25	Partij voor eenvoud <i>Menno Menist</i>	114
26	Simplicity beyond Complexity <i>André Nijsen</i>	118
27	Weten is meten <i>Hedda Maria Post</i>	122
28	$W \times K = E ?$ <i>Yvonne Prince</i>	126
29	Een reisverslag naar de eenvoud <i>Ron van Rossum</i>	130
30	Eenvoud en essentie <i>José van Schaik</i>	134
31	Een willekeurig aanbestedingsproces <i>Jacqueline Snijders</i>	136
32	De waarheid is in eenvoud gehuld <i>Natasha Stroeker</i>	138
33	Het ondernemerlijke managen is zo eenvoudig! <i>Roy Thurik</i>	142
34	Over eenvoud van taal <i>Kees van Uitert</i>	146
35	Eenvoudig ondernemend beslissen <i>Joop Vianen</i>	150
36	Betere regels <i>René Vogels, Hans Donkers</i>	154
37	Een eenvoudige boodschap <i>Floor Volker</i>	158

38	Smpl vrgdrn <i>Wim van Voorden</i>	162
39	Perpetuum zekerheid <i>Paul Vroonhof</i>	166
40	Entrepreneurs graag! <i>Sander Wennekers</i>	170
41	De eenvoud van de crisis <i>Gerben Zwart</i>	174
	Nawoord: dialectiek van de eenvoud	176
	De vereenvoudigingsvoorstellen	182
	De auteurs	184



# EENVOUD IN DE POLDER

JAN VAN DER BIJ

Niet alleen de economie kent conjunctuurgolven, maar ook maatschappijopvattingen zijn onderhevig aan golfbewegingen. Er zijn lange- en kortetermijngolven. Langetermijngolven gaan bijvoorbeeld over de gewenste invloed van de overheid op de samenleving. In het ene decennium is er een onbegrensd vertrouwen in de maakbaarheid van de samenleving en de mogelijkheden van de overheid om maatschappelijke processen te sturen (jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw). Een dergelijk vertrouwen in de almacht van de overheid kan rap omslaan in het tegendeel, waarbij alle heil van de markt verwacht wordt (jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw). De door de vrije en onbeteugelde markt gevoede hebzucht van bankiers kan echter ook de wereld in een kredietcrisis storten, waardoor de kaderstellende regels van de overheid ineens weer niet zo gek lijken (nu). Kortom: het kan en het zal blijven verkeren.

Soms beslaat een cyclus een iets kortere tijdsperiode. Een voorbeeld van hoe snel het kan gaan, blijkt uit de waardering voor het poldermodel. In 1997 kreeg de Stichting van de Arbeid (naast de SER een van de kroonjuwelen van de polder) nog de Carl-Bertelsmann-Preis. Dit werd in

Nederland terecht opgevat als een blijk van internationale erkenning voor ons unieke overlegmodel. Deze belangstelling viel ook wel enigszins samen met de (her)-ontdekking van het Rijnlands model. De term Rijnlands model is afkomstig van de Franse econoom Michel Albert, die in 1991 in zijn studie *Capitalisme contre le Capitalisme*<sup>1</sup> het Rijnlands model afgezet heeft tegen het neo-Amerikaanse of Angelsaksische model.

De bewondering voor het Poldermodel in eigen land was echter van korte duur. In 2005 schreef Herman Pleij het volgende over de opvattingen over het Poldermodel, van over elkaar buitelende politici<sup>2</sup>. *'Tegenwoordig staan ze te dringen voor de camera en microfoon om zichzelf een brevet van staatkundig vermogen op te spelden over de rug van wat zij allereerst onder het poldermodel wensen te verstaan: slap geouwehoer. In deze geest lanceren journalisten graag een voorzet om de politicus in een goed humeur te brengen. Even de anti-polderspierballen tonen, en dan kan het interview beginnen. Inmiddels doen ze het allemaal. Staatssecretaris Rutte liet zich door dit format leiden in de De Ochtenden op Radio 1 van 12 augustus 2004. Plagerig werd gesuggereerd dat hij niet van ferme standpunten zou houden vanwege een aangeboren vriendelijkheid in de omgang. Wat?! Rutte brandde los in een tirade tegen gepolder, dat in zijn vocabulaire stond voor eindeloos (quasi-)vergaderen zonder eigen standpunt, met als enige doel het zoeken naar de grootste gemene deler onder de aanwezigen. Dat luchtte op.'*

Deze scepsis over het poldermodel heeft er in ieder geval toe geleid dat deze term ongeveer net zo besmet is geraakt als het corporatisme.

Wie denkt dat politici in 2009 alweer positiever oordelen over het poldermodel, komt bedrogen uit. Op donderdag 2 juli liet minister Ter Horst zich in de Volkskrant onder de pakkende kop ‘Doe commissies deur uit’, nog maar eens een keer negatief uit over de bestuurlijke en politieke verhoudingen beneden NAP-niveau.

*‘Een externe commissie of ambtelijke werkgroep maakt een doorwrocht rapport. Het resultaat is vaak degelijk en de kans op ongelukken is niet groot. Maar de kans op wezenlijke stappen voorwaarts ook niet. Het past helemaal in ons poldermodel.’*

Toch heeft het vermaledijde poldermodel (of neutraler: de Nederlandse overlegeconomie) ook zijn goede kanten. Het past bijvoorbeeld goed bij onze volksaard en historische tradities. Nederland heeft in zijn geschiedenis slechts korte periodes gekend waarin er sprake was van een centralistisch bestuur met een eenduidig machtscentrum<sup>3</sup>. Nederlanders varen wel bij diffuse machtsverhoudingen, waarin consensus het hoogst haalbare is.

Maar hoe scoort het poldermodel op de lakmoesproef van Peter van Hoesel<sup>4</sup>? Kan de polder beleid voortbrengen dat gekenmerkt wordt door eenvoud? Laat ik daar een eenduidig en tevens eenvoudig antwoord op geven: nee en ja.

Nee, in de polder komt beleid tot stand langs moeilijk te doorgronden wegen, waarbij de in achterkamers gemaakte deals onbegrijpelijk zijn zonder kennis over de drijfveren van de onderhandelaars en de opvattingen van hun verdeelde achterbannen. Bovendien draagt het beleid de sporen van het moeizaam bereikte compromis, want alle

betrokken partijen moeten zich in (ten minste een deel van) de uitkomsten kunnen vinden. Soms lijken dergelijke compromissen op het eerste gezicht zelfs volkomen irrationeel. Sociale partners hebben immers de neiging om onderhandelingspakketten zo breed mogelijk te maken, zodat er aantrekkelijke uitruilmogelijkheden ontstaan. Zo kan een versoepeling van het ontslagrecht verknoopt worden met de beperking van de hypotheekrenteaf trek, ook wanneer deze thema's inhoudelijk geen raakvlakken hebben.

Toch is dit niet het hele verhaal en maakt het poldermodel het voeren van beleid ook juist eenvoudiger. De overlegeconomie laat namelijk zien voor welk beleid draagvlak is. De meerwaarde van de overlegeconomie is dat vooraf aangegeven wordt of het beleid goed zal landen in de samenleving. Overigens tast dit het primaat van de politiek geenszins aan, omdat het hier slechts adviezen betreft en geen dictaten. Dit maakt het voor beleidsmakers mogelijk om langs de klippen van ontwrichtende conflicten te zeilen, hetgeen de kwaliteit van het beleid en de werkzaamheid zeker kan vergroten. Zelfs als de polder langs de maatlaat van de eenvoud wordt gelegd, scoort deze niet slecht. Wellicht kan in de toekomst ook weer genuanceerder gedacht worden over de voor- en nadelen van ons poldermodel.

1 Michel Albert, *Kapitalisme contra Kapitalisme*, Contact, 1992, Amsterdam

2 Herman Pleij, *Erasmus en het poldermodel*, Bert Bakker, 2005, Amsterdam, blz. 11.

3 Jona Lendering, *Polderdenken: De wortels van de Nederlandse overlegcultuur*, Athenaeum-Polak & Van Gennep, 2005, Amsterdam.

4 Peter van Hoesel, *Partij voor Eenvoud: Een zoektocht naar kwaliteit van overheidsbeleid*, SDU, 2008, Den Haag.

# CANON VAN DE EENVOUD

HERMAN BOLLE

Onlangs kwam de commissie bijeen die 'de Nederlandse Canon van de Eenvoud' moest gaan samenstellen. Bestaan dergelijke commissies meestal uit hooggeleerde dames en vooral heren, deze keer was, gezien het onderwerp, ervoor gekozen om in de woorden van de voorzitter: enkele 'volkse elementen' toe te laten. Als het over 'eenvoud' gaat moet immers 'Jan met de pet' het ook kunnen begrijpen en dat niet alleen, hij moet ook gehoord worden en zijn ideeën in kunnen brengen.

Doel van de commissie was om met haar bijdrage inspiratie te bieden voor het eenvoudiger maken van de Nederlandse samenleving, door het verzamelen van voorbeelden die de 'Kracht van de eenvoud' tot uitdrukking hebben gebracht.

Nu was dit eenvoudiger gezegd dan gedaan. Om te beginnen was er de definitiekwestie, die uiteindelijk is opgelost door 'eenvoud' niet als doel op zich te zien maar 'als middel tot'. Eenvoud moet leiden tot 'begrijpelijk zijn voor iedereen', door het bieden van transparantie, duidelijkheid, geen onnodige poespas, etc. Hoewel alle commissieleden hiermee instemden, is het de vraag of iedereen begrepen had wat de bedoeling was. Veel moeilijker werd het echter

nog toen normen en waarden, politieke en religieuze motieven en persoonlijke voorkeuren zich in de discussie lieten gelden. Ja, dat krijg je ervan als je je commissieleden niet nauwgezet selecteert en zo politiek correct wil zijn.

Uiteindelijk heeft ondergetekende zich over de nalatenschap van de opgeheven commissie ontfermd en hieruit een lijstje gemaakt van leerzame voorbeelden van de Kracht van de eenvoud. Daarbij is hij wel selectief te werk gegaan; onder andere Frans Bauer (“die man is zo gewoon gebleven”) en Pim Fortuyn (“die zei waar het op stond”) zijn niet in de verkorte canon opgenomen (ondanks het vurige pleidooi van sommige commissieleden).

De volgorde is volstrekt willekeurig.

1. HET SIMPLISTISCH VERBOND (Koot en Bie); signaleerden (als eersten) complexiteit in de samenleving als maatschappelijk probleem. Hebben ondanks de nodige zendtijd geen maatschappelijk effect gehad. Was wel leuk!
2. DE TIJD VAN DE GULDEN; voor velen is het nog steeds moeilijk de euro op zijn waarde te schatten. Munitie voor eurosceptici.
3. NIJNTJE (Dick Bruna); bekend in de hele wereld, duidelijk voor iedereen. En elk verhaaltje heeft zijn universele moraaltje.
4. GYMNOPÉDIÉS (Eric Satie); heel weinig noten per minuut (lijkt eenvoudig te spelen), maar wel met een overweldigend melancholisch effect.
5. ‘LEUKER KUNNEN WE HET NIET MAKEN, WEL MAKKELIJKER’ (Nederlandse Belastingdienst); goedbedoelde poging om het Nederlandse Belastingstelsel te vereenvoudigen. U mag zeggen

of dit gelukt is.

6. 'SENSE AND SIMPLICITY' (Philips); nog zo'n Nederlandse instantie die eenvoud hoog in het vaandel heeft staan. Wel goed de gebruiksaanwijzingen blijven lezen a.u.b.
7.  $E = MC^2$  (Einstein); sterk vereenvoudigde samenvatting van de relativiteitstheorie; rekt u maar na.
8. JOHN MAEDE en zijn 'Laws of Simplicity'. Aanrader! Vooral door zijn manier van presenteren en voorbeelden (zie filmpje op YouTube). Goed toe te passen op de marketingpraktijk.
9. DE 50ER EN 60ER JAREN van de vorige eeuw. Door velen (uit die tijd) nog beleefd als een tijd dat alles nog duidelijk en overzichtelijk was.



# EENVOUD KENMERKT DE MEESTER

BRIGITTE VAN DER BURG

In een complexe samenleving als Nederland zijn regels nodig én wenselijk. Nodig en wenselijk om het onderlinge verkeer tussen de deelnemers aan deze samenleving in goede banen te leiden. Het is echter de kunst om als een samenleving toch al complex is de verkeersregels eenduidig, begrijpelijk en op maat te maken.

Om dit te realiseren zijn enkele basisprincipes van belang die in Nederland onvoldoende in acht worden genomen. Allereerst geldt dat regelgeving geen wondermiddel is dat ervoor zorgt dat mensen, bedrijven en organisaties zich gaan gedragen zoals de overheid het graag zou willen. Regelgeving is een uiterst middel dat wordt ingezet als het verkeer tussen de deelnemers niet onderling of via andere instrumenten als voorlichting en convenanten wordt geregeld.

Basisprincipe één luidt dan ook: regel uitsluitend datgene wat alleen door regelgeving kan worden gerealiseerd, en zorg ervoor dat dit ook gehandhaafd kan worden.

Breng in de tweede plaats niet zomaar iedereen onder deze

regelgeving, maar doe dat gericht naar de personen, bedrijven en organisaties die een risico vormen voor de samenleving.

Ten derde: ga uit van de eenheid bij wetgeving die de standaard is. Om een voorbeeld te noemen: bij het maken van wet- en regelgeving moet voor het bedrijfsleven niet van de grote en meest complexe bedrijven worden uitgegaan. Integendeel, ga uit van het MKB-bedrijf met maximaal 10 werknemers in dienst. Start eenvoudig, zodat deze 90% tot 95% van het bedrijfsleven de regelgeving kan begrijpen, overzien en naleven. Voeg extra modules toe met eisen voor de grotere bedrijven of voor bedrijven die processen kennen met specifieke risico's voor de samenleving.

In de vierde plaats moet deze standaard centraal staan bij de informatievoorziening en dienstverlening van de overheid aan haar burgers en bedrijven. Dit in plaats van het centraal stellen van processen en procedures van de overheid zelf.

Ten vijfde, stop met voor elke uitzondering weer een nieuwe regel te maken. Zo wordt wet- en regelgeving steeds ingewikkelder en verliest zelfs de professional het overzicht over wat wel en wat niet kan.

In de zesde plaats, creëer geen papieren schijnzekerheid. Probeer niet alles via uitgifte van vergunningen aan de voorkant te regelen, terwijl dit al in wet- en regelgeving is vastgelegd. Geef in regelgeving heldere kaders aan, waarbinnen mensen, bedrijven en organisaties hun gang kunnen gaan. Handhaaf deze regelgeving strikt en streng wanneer de

kaders te buiten worden gegaan, in plaats van te gedogen.

Ten slotte, ICT moet als middel worden gezien en niet als doel. Denk eerst na over harmonisatie van definities en optimalisatie van processen gegeven het einddoel en ga daarna pas informatiseren.

Een overheid die zich kenmerkt door deze manier van kijken naar wet- en regelgeving en de uitvoering daarvan, is een overheid die zich kenmerkt door effectieve eenvoud.



# WAAROM EENVOUD?

ANDRÉ COENEN

Eenvoud is een lastig begrip. Wat is eenvoudig? Wat moeilijk lijkt kan heel eenvoudig zijn. Wat eenvoudig lijkt kan heel moeilijk zijn. Wat de een eenvoudig vindt, vindt de ander moeilijk.

Van Dale geeft als eerste betekenis van eenvoud: “de hoedanigheid van weinig samengesteld, niet ingewikkeld te zijn”. De tweede betekenis luidt: “afwezigheid van praal of overdaad”. Tot slot geeft Van Dale nog een derde betekenis: “afwezigheid van bijbedoelingen”.

Een cirkel wordt door vrijwel iedereen als eenvoudiger gezien dan een ellips. Toch is een cirkel niets anders dan een bijzondere ellips waarbij de beide brandpunten samenvallen. Is een vierkant niets anders dan een rechthoek waarbij beide zijden even lang zijn. Is een parallellepipedum niets anders dan een bijzondere rechthoek, namelijk een parallellepipedum met hoeken van 90 graden. Zo kun je doorgaan en bijgevolg is de complexe functie die een willekeurige vorm beschrijft het eenvoudigst. De hoedanigheid van weinig samengesteld gaat voor eenvoud niet op.

Een apparaat kan eenvoudig te bedienen zijn, maar als apparaat kan

het heel complex zijn. Zo is een moderne auto uitgerust met allerlei zaken die het rijden in die auto eenvoudiger maken. Denk aan navigatiesystemen, abs, centrale vergrendeling, elektrische bediening van de stoel en ramen, stuurbechrchtiging etc. Een auto uit 1900 is eenvoudiger, maar veel moeilijker te bedienen. Veel automobilisten van nu zouden in een auto uit 1900 niet eens kunnen rijden (denk bijvoorbeeld aan 'double clutch'). De aanwezigheid van praal en overdaad maakt het rijden toch eenvoudiger.

De bedoeling die een onderneming op de voorgrond plaatst, is zelden de enige bedoeling van die onderneming, waarbij normaliter geldt dat de bedoelingen die op de voorgrond geplaatst worden voor iedere doelgroep anders zijn. De aandeelhouders, de werknemers, het management, de overheid (fiscus), de branchevereniging, toeleveranciers, de klanten, de niet-klanten, de samenleving etc. krijgen allemaal een ander verhaal te horen. Toch wordt door elk van deze stakeholders het verhaal dat hun wordt voorgehouden als relevant ervaren terwijl zij weten dat de onderneming ook andere bedoelingen heeft dan die welke hun worden voorgehouden. Lekker eenvoudig al die onuitgesproken (bij)bedoelingen!

Het begrip eenvoud overdenkend kom ik tot de conclusie dat wij eenvoud gewoonlijk intuïtief verstaan. Ook in het boek *Partij voor Eenvoud* wordt eenvoud intuïtief gehanteerd. Een argeloos (eenvoudig?) lezer van het boek kan denken dat het maken van beleid eenvoudiger wordt door de voorstellen gedaan in het boek. Maar is dat ook zo? Door meer na te denken, door te kijken naar wat je doet, door

rekenschap af te leggen, door weloverwogen compromissen te sluiten, rekening te houden met wensen van belangengroepen, door een goede communicatie en samenwerking tussen partijen bij de implementatie van beleidsmaatregelen, het uitbannen van tegenstrijdig, onnodig, bemoeizuchtig en onuitvoerbaar beleid, en het brengen van samenhang in de diverse beleidsmaatregelen, wordt het beleid waarschijnlijk niet eenvoudiger. Hierbij wil ik geen pleidooi houden voor het tegenovergestelde. En ik stem dan ook in met 'de overtuiging dat een rationele (gezond verstand) benadering hulp kan bieden'. Maar een rationele benadering is helemaal niet eenvoudig.

Het huidige overheidsbeleid is complex omdat de materie complex is. Of het nu gaat over belastingen, verkeer, gezondheidszorg, werkgelegenheid, kunst, onderwijs, milieu, economie, waterhuishouding, sociale zekerheid, criminaliteit, drugsbeleid, overheidsfinanciën, regulering en stimulering van het een of ander; het is allemaal complex en heeft altijd meerdere kanten. Niets is eenvoudig. Toch is duidelijk dat een eenvoudige beleidsmaatregel beter is dan een onnodig complexe.

Eenvoudig beleid is vaak populistisch. Het is vaak niet doordacht. Het beleid dat de Partij voor de Vrijheid voorstaat is eenvoudig. Maar het zou een chaos worden als het werd uitgevoerd. Het beleid (anti-islam, anti-Europa, hogere straffen, introductie heropvoedingskampen, verlaging van de belastingen, bezuinigingen op ambtenarensalarissen, afschaffen ontwikkelingshulp) dat deze partij voorstaat lijkt verdacht veel op het beleid in het vooroorlogse Duitsland, waarvan we hebben

gezien tot welke chaos het voert. Eenvoudig is niet altijd goed. Een beleid dat mensen aanmoedigt om zzp'er te worden, een basisinkomen verstrekt aan iedereen, de financiële markten ontdoet van opties (en andere derivaten) is eenvoudig. Maar is het wel rationeel? Links populisme leidt m.i. tot eenzelfde chaos als rechts populisme.

Is het niet veel rationeler verstandig beleid in meervoud te maken? Complexer wellicht maar eenvoudiger voor de gebruiker. Neemt niet weg dat in het Boek *Partij voor Eenvoud* eenvoudig een aantal misstanden in het beleid zijn aangeduid.

# DARWIN EN LEIDINGGEVEN

EDU DE LA COMBÉ

Tweeduizendnegen is het Darwinjaar. Het is dan tweehonderd jaar geleden dat Charles Darwin het licht zag. Vijftig jaar later liet Charles D. de rest van de mensheid het licht zien met zijn boek *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. Individuen die het best zijn aangepast aan hun omgeving hebben de meeste kans te overleven en kunnen hun genen doorgeven aan hun nakomelingen, daardoor zal de verkregen verbeterde aanpassing behouden blijven. Prachtig toch!

Darwins inzichten zijn natuurlijk ook van toepassing op mensen. De mensheid als soort heeft zich uitstekend kunnen aanpassen, net als muggen overigens, maar dat terzijde. De mensheid is gevormd door de evolutie die zij heeft moeten doorstaan. Vanaf het moment dat de dames gezamenlijk in een grot voor de opgroeiende kinderen zorgden en de man met de andere heren uit jagen ging, namen de seksen ieder hun eigen afslag in de evolutie. In de loop van duizenden jaren hebben mannen en vrouwen zich op specifieke kenmerken onderscheiden. Vrouwen zijn bijvoorbeeld in een sociale omgeving superieur geworden aan mannen, ze kunnen zich beter uitdrukken, ze tonen hun

gevoelens en ze zijn duidelijk. Mannen zijn weer beter in [?]...., nou ja, in ieder geval niet in het omgaan met mensen en al helemaal niet met die van het andere geslacht. Mannen houden van eenvoud, korte zinnen, zijn fysiek ingesteld, willen actie (op tv) en houden niet van gezeur.

Het is daarom verbazingwekkend dat er zo weinig vrouwen in de politiek zitten. Het ligt immers voor de hand dat vrouwen massaal het parlement zouden bezetten. Vrouwen kunnen multitasken, dat is vastgelegd in hun genen. Uiterst handig want er komen als je politica bent vele zaken tegelijk op je af. Vrouwen hebben over het algemeen een grotere woordenschat en kunnen veel gemakkelijker praten. Een vereiste, zou je zeggen, voor de vele vergaderingen, overleggen, debatten, ceremonies en protocollen. Ze kunnen subtiel maar ook met venijn een boodschap overbrengen. Mannen daarentegen mompelen maar wat en struikelen over hun woorden. Vrouwen kunnen zich door hun hoge emotionele quotiënt goed verplaatsen in gevoelens van de medemens. Dat zijn toch de eigenschappen die je bij een politieke persoon zou verwachten. Hoe komt het dan dat we zo vaak een man zien als het hoofd van een natie? Of dichterbij, waarom staat er geen vrouw aan het roer bij ons bedrijf. Natuurlijk moet een directeur ook orders uit kunnen delen en moeten er, zonder dat de emoties de overhand nemen, nare beslissingen genomen kunnen worden.

En ja, die typisch mannelijke eigenschappen heb je ook nodig. Er is niets mis met mannen in het algemeen: mannen zijn stoer, ruiken naar zweet, kunnen zich moeiteloos door een stad bewegen zonder te

verdwalen, parkeren hun auto in een keer goed. Maar mannen zijn niet gemaakt om complexe sociale structuren te besturen. Dus kun je de vraag stellen: is leiding geven zo eenvoudig dat een man dat kan, heeft Darwin zich op dit punt vergist of heeft Peter wellicht een sterk ontwikkelde vrouwelijke kant?



# DOODT DE VARKENS!

BART DEKKER

Toen Jacob Roggeveen op Eerste Paasdag bij dit kale eiland ter grootte van Texel voor anker ging, stuitte hij op de paradox van enerzijds een primitieve bevolking, zonder gereedschap van enige importantie, en anderzijds de vele metershoge beelden, die door reuzenhanden leken neergezet. De discrepantie was zo groot dat een bestseller van veertig jaar geleden de verklaring zocht bij buitenaardse wezens. Dankzij archeologisch en antropologisch onderzoek weten we nu dat de beschaving van Paaseiland een vereenvoudigingsproces heeft doorgemaakt. Niet bewust of gewild, want eenvoud is moeilijk, laat staan intentionele vereenvoudiging.

Waarom is vereenvoudiging zo moeilijk? Het antwoord is een medaille met twee kanten:

1. wij mensen zijn simpel, en
2. de wereld is complex.

Neem de Paaseilanders. Die gingen zo op in de concurrentie om welke stam het grootste beeld kon neerzetten, dat ze niet bemerkten hoe daardoor langzaam maar zeker de basis van hun beschaving, het ecosysteem van het eiland, werd vernietigd. Dergelijke oogkleppen zijn

niet voorbehouden aan “primitieve” volken. De parallellen met de wijze waarop onze “moderne beschaving” moeder aarde aan de kook brengt zijn groot.

Bedenk maar eens een eenvoudige uitweg uit dergelijke interdependente en recursieve processen. Een kinderdagverblijf in Haifa wilde wat doen aan ouders die hun kinderen te laat komen ophalen. Twee economen bedachten een simpele oplossing: geef de telaarcomers een boete! Het effect was contrair aan de intentie: het aantal laatcomers verdubbelde. Er kon nu immers extra tijd worden ‘gekocht’ en daarmee was onfatsoen verzakelijk. Het experiment werd snel beëindigd. Maar het aantal laatcomers handhaafde zich op hetzelfde hoge niveau. Eenmaal verzakelijk, blijkt een sociale norm niet makkelijk meer te herstellen. Een wijze les voor alle beleidsmakers die sociale problemen met prijsprikkels willen oplossen.

Voeg nu een stukje extra complexiteit toe. Stel dat het kinderdagverblijf een oproep doet: “Beste ouders en medewerkers, jullie mogen het zeggen. We willen op interactieve en democratische wijze met jullie een effectieve oplossing voor het te laat komen realiseren”. Zou dat op eenvoudige wijze lukken? Nou, dat is een hele uitdaging. De belangen lopen immers nogal uiteen. Ouders die al frequent gratis te laat komen zullen de status quo willen handhaven. Maar tot nog toe braaf stressende ouders zien opeens een mogelijkheid voor onthaasting. En medewerkers voelen niet zoveel voor werkdagen met onzekere eindtijden.

Probeer daar maar eens uit te komen. Voeg er nog eens aan toe dat “u

mag het zeggen” snel wordt verstaan als “u krijgt uw zin”, en het kruitvat van de tegenstellingen heeft z'n korte lontje. Pappen en vooral nathouden lijkt dan het devies, maar of dat tot een tevredenstellende oplossing leidt?

In sommige gevallen misschien wel. Neem de aftrekbaarheid van de hypotheekrente. Vrijwel iedereen is het erover eens dat de voordelen ervan niet opwegen tegen de nadelen. Maar niemand durft zijn handen te branden aan de kiezerswoede, die alleen al bij het uitspreken van het H-woord ontstaat. Bovendien lijken ook de initiële economische effecten ongewenst. Toen de aftrek in Zweden in 1991 sterk werd beperkt, brak acuut een recessie uit. De beperking was waarschijnlijk niet de oorzaak, maar bevorderlijk voor herstel was het evenmin. De oplossing, en hier komt het vereenvoudigingsvoorstel waarop u al een tijdje wacht, is een zeer geleidelijke vermindering van aftrekbaarheid. Verlaag voor iedereen vanaf nu elk jaar de aftrekbaarheid met een klein percentage (bijvoorbeeld 3%). Na 1 jaar mag iedereen nog 97% van zijn hypotheekrente aftrekken, na 2 jaar 94% enzovoorts. Na 34 jaar zijn we dan van dit hoofdpijndossier af. De sterke geleidelijkheid dempt niet alleen de directe economisch nadelige effecten maar (hopelijk) ook de politieke gevoeligheid.

Geleidelijkheid is echter niet een standaardrecept voor vereenvoudiging. Op het eiland Tikopia dreigde ook een ecologische ramp, zij het van een geheel ander gehalte dan op Paaseiland. De heilige koe van Tikopia, het varken, vrat de akkers kaal en bleek een weinig efficiënte voedingsbron. De Tikopianen waren zich blijkbaar wel

bewust van het gevaar, want rond 1600 hebben zij de varkens massaal om zeep geholpen. Doortastende vereenvoudiging kan dus wel, we weten alleen niet hoe de besluitvorming precies is gegaan. Was het *Wisdom of Crowds* of dreef een aantal verlichte stamhoofden dit besluit er in het algemeen belang door?

Hoe komen wij van onze varkens af?

#### BRONNEN

Jared Diamond, *Collapse. How Societies Choose to Fail or Succeed*<sup>1</sup>, Penguin, London, 2006 (2005).

Steven D. Levitt & Stephen J. Dubner, *Freakonomics. A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*, Penguin, London, 2006 (2005).

James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*, Anchor, New York, 2005 (2004).

<sup>1</sup> Volgens de cover van deze uitgave: *Survive*, hetgeen treffender is.

# HONDERD PROCENT BESTAAT NIET

HOITE DETMAR

Het kan in Nederland niet simpel. Heb je een mooie wet? Moet hij van allerlei uitzonderingen worden voorzien omdat enkele personen of instellingen er anders nadeel (of voordeel) van ondervinden. Kun je bij de rijksoverheid kiezen tussen een fiets-, een ov- en een autovergoeding voor je woon-werkverkeer, dan is het niet rechtvaardig voor mensen die de ene dag zus reizen en de andere dag zo.

Begrijp me goed: als de problemen daarmee opgelost zijn en de uitvoeringskosten vallen mee, dan ben ik de eerste om er ja tegen te zeggen. Maar veelal betekent de aanpassing ongelooflijk veel tijd en geld en gaat het bereik van de regeling van 9,4 naar 9,6. En de vraag is dan of het evenwicht niet zoek is.

Je ziet het ook bij risicoacceptatie. Dat ligt een stuk lastiger want als onze veiligheid wordt geraakt is ook de winst van 9,4 naar 9,6 natuurlijk van groot belang. Maar ook dan kan het zoeken naar eenvoud helpen. Een voorbeeld uit mijn praktijk.

De aanleg van de Noord/Zuidlijn metro in Amsterdam is een complex project. Het is een technisch gecompliceerd werk in een complexe binnenstad en het duurt lang; een factor die maakt dat niet op

voorhand al het exacte verloop van werk en invloeden op het werk voorspeld kunnen worden en dus ook complexiteitverhogend werkt. Voorafgaand aan de start van de uitvoering in 2002 is hard gewerkt aan reductie van de complexiteit. Tracékeuze met oog voor de omgeving, per technisch onderdeel een gespecialiseerde aannemer, fasegewijze aanpak en een slanke projectorganisatie die opdracht verleent aan marktpartijen.

Dan begint het werk: de hoeveelheid interfaces is groot, de contracten zijn te open en de impact op de omgeving is ondanks alle maatregelen veel groter dan gedacht. Maatwerkoplossingen rijgen zich aaneen. De organisatie gaat op de schop. Onderzoeken naar de uitloop in tijd en geld worden gestart en leiden tot nieuwe procedures en een aangepast organisatiemodel. De zaak lijkt na enkele jaren goed onder controle totdat er in korte tijd twee verzakkingen plaatsvinden bij een bouwput aan de Vijzelgracht. De eerste wordt, ondanks de grote ellende die het voor de betrokken bewoners met zich meebrengt, nog als een bedrijfsongeval gezien maar als na drie maanden het werk wordt hervat en zich binnen enkele dagen een tweede verzakking voordoet is dat niet meer het geval. Er worden allerlei onderzoeken uitgevoerd, audits gehouden, experts van buiten worden ingevlogen en ook op de andere deelcontracten slaat de angst toe. De risicoacceptatie daalt en de bereidheid om besluiten te nemen eveneens.

Het is op dit moment dat de parallel met processen elders in de samenleving het duidelijkst wordt. Gebeurt er ergens iets, dan zijn nieuwe (strengere) regels, nieuwe (uitvoeriger) procedures en extra

handhavers vaak het gevolg.

Maar dergelijke aanpassingen hebben ook nadelen. In het geval van de Noord/Zuidlijn betekent het bijvoorbeeld dat het werk langer duurt en dus de overlast en de kosten verder toenemen. Besluitvorming over een nieuwe stap in het werk die normaal een week duurt, duurt nu vier maanden. Voor de bouwput aan de Vijzelgracht wordt een goede oplossing gevonden om het risico verder terug te brengen, maar die brengt wel hoge kosten met zich mee en veel voorbereidingstijd. De druk op projectorganisatie en politiek neemt toe. Er wordt gewerkt aan extra procedures, aanvullende checks en balances en elke stap wordt uitvoerig tegen het licht gehouden.

Als de nieuwe prognose dan twee jaar en 300 miljoen extra laat zien, is het vertrouwen weg. De wethouder stapt op en het college van B&W stelt een commissie Veerman in met de vraag: hoe moet het verder met de N/Zlijn.

Veerman komt na drie maanden met het rapport. Zijn belangrijkste punten: kies voor een hoge mate van veiligheid maar accepteer risico's en weet dat er nog wel eens iets fout zal gaan. Bestrijd ze niet door er als politiek dicht op te gaan zitten maar neem als politiek juist wat afstand. Snijd zo mogelijk ook in de in de loop der jaren toegevoegde commissies, procedures en wijs één verantwoordelijke aan in plaats van allerlei deelverantwoordelijkheden te beleggen.

Dit voorstel is vrij afwijkend van de eerder beschreven standaardreactie van de overheid en haar burgers. Problemen, ongevallen of risico's: timmer het dicht met nieuwe regels en procedures.

Hier wordt gekozen voor een simpel model: één verantwoordelijke organisatie, een hoge mate van veiligheid, waarbij dit laatste gekoppeld is aan de wetenschap dat 100% veiligheid niet bestaat en dat er nog wel eens iets mis zal gaan. De praktijk zal nu moeten uitwijzen of het werkt.

# DE EENVOUD VAN EEN GROEN VELD

KOOS VAN DIJKEN

Voor de overheid liggen er enorme uitdagingen. De overheid moet de samenleving door vele moeilijkheden heenleiden (globalisering, mondiale klimaatproblemen, financiële crisis, sociale segregatie, vergrijzing, ontgroening), de samenleving vertrouwen inboezemen, de kloof tussen burger en overheid verkleinen en het reactie- en aanpassingsvermogen van de samenleving en instituties vergroten. De grote complexiteit op veelsoortige beleidsterreinen en de beperkte successen om de complexiteit te verminderen, nopen tot een geheel andere aanpak. Door de uitvoerders en de professionals in een 'greenfield' aanpak geheel nieuwe regelgeving te laten ontwikkelen, kunnen doorbraken op taaie maatschappelijke vraagstukken gerealiseerd worden.

## **Te grote complexiteit op vele beleidsterreinen**

Onze samenleving is complex geworden en door velen niet meer te doorgronden. De vele voorbeelden die men regelmatig in de pers en in beleidsdocumenten aantreft, illustreren dit. Zo hadden twee ambtenaren van gemeente Amsterdam negen maanden nodig om erachter te komen aan welke regels horecaondernemers moeten voldoen. Het blijkt dat de doorsnee-starter in de horecabranche te maken krijgt met achttien

instanties van zes ministeries die samen veertig vergunningen en ontheffingen verstrekken die deels tegenstrijdig zijn, elkaar overlappen en elke logica ontberen. De horecawetgeving blijkt zo complex dat het voor startende horecaondernemers nauwelijks mogelijk is om aan alle regels te voldoen.<sup>2</sup> In één van de gesprekken met leden van de Commissie Kremers gaf een gemeente aan voor een binnenstedelijk gebiedsontwikkeling meer dan dertig loketten bij het Rijk nodig te hebben.<sup>3</sup> De commissie Mans toonde aan dat meer dan vijfhonderd instanties de regels van het ministerie van VROM handhaven.<sup>4</sup> Terwijl, volgens Adri Duivesteijn, wethouder in Almere, door de stapeling van regels en door slimme juristen die altijd wel één of andere procedurefout vinden grote bouwprojecten in Nederland niet meer mogelijk zijn.<sup>5</sup> Nederland wordt door de complexiteit van regelgeving en de stapeling van regelgeving bijna onbestuurbaar en elke ambitie en snelheid in het realiseren van projecten wordt onmogelijk gemaakt. Grote vernieuwingsoperaties komen volgens Mark van Twist (Nederlandse School voor Openbaar Bestuur) in Nederland meer door toeval tot stand dan door gerichte actie.

## **Vereenvoudigingen en verbeteringen gaan te traag**

Natuurlijk is het probleem in allerlei toonaarden beschreven, hebben tientallen commissies hierover advies uitgebracht<sup>6</sup> en zijn diverse trajecten<sup>7</sup> gestart om het tij te keren. Toch zetten de verbeteringen onvoldoende zoden aan de dijk, er komen voortdurend weer nieuwe regels en verantwoordingsverplichtingen.<sup>8</sup> Bovendien vergen verbeteringen jarenlang inzet van veel betrokkenen. Betrokkenen die regelmatig óók aan tafel zitten om bewust of onbewust barrières op te werpen, om taken vast

te houden en om de eigen afdeling niet overbodig te laten zijn.<sup>9</sup> Zo dacht het Innovatieplatform bij de start snel resultaat te kunnen boeken met de invoering van een eenvoudige green card voor buitenlandse kenniswerkers. Na drie jaar was dit vanwege allerlei inhoudelijke argumenten en bureaucratische vertragingen nog steeds niet gelukt en was de uitvoering ingehaald door een initiatief op Europees niveau.<sup>10</sup>

## **De eenvoud van het groene veld als oplossing**

Als vereenvoudigingen deels tenietgedaan worden door nieuwe regelgeving, de vereenvoudigingen jarenlange harde strijd vergen en in een aantal gevallen niet gerealiseerd kunnen worden, is een andere aanpak wenselijk. Voor allerlei slepende beleidsvraagstukken - arbeidsmarktbeleid, jeugdzorg, sociale zekerheid, werking van de woningmarkt, integratie, sociale cohesie - en voor diverse ongetemde problemen kunnen fundamentele vereenvoudigingen gerealiseerd worden door in een 'greenfield' aanpak geheel nieuwe regelgeving te ontwikkelen. Deze groene-weide-aanpak kan vooral belangrijke doorbraken in regelgeving, uitvoering, verantwoording en handhaving realiseren op beleidsterreinen waarbij meerdere ministeries betrokken zijn. Dit zijn meestal de taaiste beleidsuitdagingen. Om te komen tot geheel vernieuwde vereenvoudigde regelgeving dienen tevens maximaal de kansen benut te worden om uitvoerders en professionals hierin een belangrijke rol te geven.<sup>11</sup> Zo zou bijvoorbeeld een klein team van jongerenwerkers, buurtagenten, hulpverleners van GGD, GGZ, maatschappelijke opvang, verslavingszorg e.d. de opdracht kunnen krijgen om de regelgeving, sturing, uitvoering en verantwoording van de jeugdzorg geheel nieuw te ontwerpen zonder rekening te houden met de

bestaande regels, procedures en organisaties. Of deze groene-weide-aanpak ook leidt tot de conclusie dat één organisatie dé oplossing is, staat niet op voorhand vast.<sup>12</sup> Deze aanpak is toepasbaar op veelsoortige taaie beleidsvraagstukken die niet, niet snel genoeg of onvoldoende goed aangepakt worden.

- 1 'Greenfield' projecten zijn nieuwe fabrieken, energiecentrales, luchthavens, software-projecten e.d. die vanuit het niets gebouwd en ontwikkeld worden op groene velden.
- 2 Binnenlands Bestuur, *Veertig vergunningen voor een sapje*, 17 april 2009.
- 3 Werkgroep Aanbodzijde Woningmarkt en Financiering Woningbouw, *Van een aanbodgestuurde naar een meer vraaggestuurde woningmarkt*, rapport uitgebracht door Jeroen J.M. Kremers, 29 september 2008, blz. 26.
- 4 Commissie Herziening Handhavingstelsel VROM-regelgeving (Cie Mans), *De tijd is rijp*, Den Haag, 2008, blz. 6, 31
- 5 Marcel van Lieshout, Interview Adri Duivesteijn, wethouder Almere, "*Een foutje is zo gevonden*", De Volkskrant, 1 september 2007, Het Vervolg, blz. 24.
- 6 *Je gaat er over of niet* (Cie De Grave, 2005), *De eerste overheid* (Cie Aartsen, 2007), *Vertrouwen en verantwoord* (Cie d'Hondt), *Ruimte, Regie en Rekenschap* (Cie Lodders, 2008).
- 7 Voorbeelden zijn: het single audit en single information principe, de introductie van één loonbegrip voor de fiscus en de uitvoering sociale zekerheid, één omgevingsvergunning, de inrichting van omgevingsdiensten, reductie van het aantal milieuvergunningen, reductiedoelstellingen omvang administratieve lasten, de oprichting en functie van Actal, de versoepeling van milieu- en bouwregels in het kader van de crisis- en herstel-wet.
- 8 Henk Bouwmans, "*Regelzucht*", in: Binnenlands Bestuur, 8 mei 2009.
- 9 Pay-Uun Hiu, "*Het beste doen, het beste geven*", in: De Volkskrant, 20 september, bijlage Hart en Ziel, blz. 3. Profiel van Jan Wolff: hoornist, oprichter en directeur van muziekcentrum De Ijsbreker en directeur Muziekgebouw aan 't IJ.
- 10 Frans Nauta, *Het innovatieplatform; innoveren in het centrum van de macht*, Den Haag, 2008, blz. 76-78.
- 11 WRR, *Bewijzen van goede dienstverlening*, Amsterdam, 2004; RMO, *De ontkokering voorbij*, Amsterdam, 2008.
- 12 Peter van Hoesel, *Partij voor Eenvoud*, Den Haag, 2008, blz. 131, 132.

# MOEILIK KAN GEMAKKELIJK MOEILIJKER!

KOOS VAN ELK

Ik loop al jaren met dezelfde twee voorbeelden te leuren als ik weer eens behoefte voel de absolute waarde van statistische gegevens te relativeren.

## **Enorme toename aandeel diensten in economie**

Eenzijds zijn er echte economische veranderingen door hogere welvaart en veranderingen in consumptiepatronen, anderzijds zijn er ook artefacten. De mensen die vroeger in dienst van grote industriële concerns de broodjes smeerden, het hek bewaakten of de heg knipten werden allemaal - met hun diensten - tot de industrie gerekend.

Tegenwoordig zijn de mensen die hetzelfde doen veelal in dienst van een cateraar, bewakingsfirma of hoveniersbedrijf. Dat is natuurlijk een verandering in de organisatie van het economisch proces, maar het blijven dezelfde diensten die geproduceerd worden. Oorspronkelijk toegerekend aan de industriële sector, nu gezien als toenemende rol van diensten in de moderne economie.

## **Bijdrage aan nationaal inkomen**

We tellen heel veel appels en peren samen om de totale productie te

berekenen. Het gekke - en een serieus probleem - is dat de productie twee keer toeneemt (i) als iemand leuke meubels maakt; ook als daarbij de rivier wordt vervuild en (ii) als iemand het water in de rivier zuivert zodat we kunnen zwemmen in de rivier (... voordat er van die kekke meubeltjes werden gemaakt konden we dat ook al). Als mensen dat minder merkwaardig vinden dan ik, wil ik wel eens een gezocht voorbeeld uit de kast trekken.

Ik maai het gras in mijn tuin en de buurvrouw maait het gras in haar tuin, de buurt ligt er weer keurig bij. Dit jaar doen we het anders: ik maai het gras bij de buurvrouw. Ik heb nu geen tijd meer voor de eigen tuin. Geen probleem, ik vraag gewoon of de buurvrouw dat wil doen. Echter, mensen moeten daar niks van gaan denken, dus we houden het zakelijk: de buurvrouw betaalt mij ? 50 per maaibeurt en ik betaal haar ? 50 per maaibeurt. Iedereen tevreden... leek het. Het CBS moet echter alle ramingen weer aanpassen. Er is geen millimeter gras meer gemaaid dan voorheen, maar het nationaal inkomen is hoger! Al die jaren dacht ik een vergezocht voorbeeld te gebruiken om er op te wijzen dat harde cijfers niet altijd zo hard zijn als ze lijken. Echter de laatste tijd bekruipt me het gevoel dat het voorbeeld helaas helemaal niet zo vergezocht is, het gebeurt op grote schaal in Nederland. Een van de voorbeelden is het persoonsgebonden budget (PGB). Mensen met een zorgbehoefte - bijvoorbeeld een chronisch zieke patiënt - kunnen van de overheid een PGB ontvangen. Dit is een subsidie die besteed kan worden aan het inkopen van zorg; niet alleen bij professionele zorginstellingen maar ook bij de eigen echtgenoot. Nu wil ik niets afdoen aan de serieuze zorgbehoefte van sommigen en

de mede daardoor moeilijke financiële positie waarin zij zich kunnen bevinden. Sterker, het idee van een vraaggestuurd systeem in plaats van autonome zorginstellingen die zorg leveren, en of het goed past of niet, daar doe je het maar mee, spreekt me aan.

Echter de consequenties maken het systeem zo absurd, dat ik 's nachts gillend wakker kan schrikken uit een horrorfilm:

- het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) bepaalt of je in aanmerking komt voor een PGB;
- het zorgkantoor gaat vervolgens bepalen hoe hoog dat budget moet zijn: hoeveel uur, wat voor zorg, tegen welk uurtarief;
- de patiënt ontvangt het PGB en kan daarmee haar eigen echtgenoot inhuren om haar te ondersteunen op weg naar de WC;
- wat niet al die patiënten beseffen, is dat ze nu werkgever zijn geworden. Er dient zorggedragen te worden voor afdracht loonbelasting. Tegen de tijd dat het geld bij de echtgenoot aankomt is het opeens inkomen van een zorgverlener geworden (terwijl het van de gezamenlijke bankrekening rechtstreeks naar de kruidenier is gegaan);
- vallen er opeens naheffingsaanslagen op de deurmat omdat er geen aangifte loonheffing is ingediend. Verwarring en twee maanden later een Dwangbevel in naam der Koningin;
- patiënt gaat zienderogen achteruit.

Kan het iets eenvoudiger? Wanneer keert de wal het schip? Als opa na tegen rijksvergoeding met zijn kleindochter te hebben gespeeld ook de weg in zijn fiscale administratie kwijtraakt?



# GENIETEN IN EENVOUD

MIRJAM ENGELEN

Leven is eigenlijk zo simpel: ik kan ontzettend genieten van het goede leven. Bijvoorbeeld van een lekker glas wijn op een zomeravond buiten in de tuin, het liefst natuurlijk met op de achtergrond de ondergaande zon. Genieten is voor mij ook goed eten, in de keuken rommelen en met mooie, verse ingrediënten iets lekkers op tafel zetten.

In januari 2000 was ik een aantal weken in Nieuw-Zeeland. Prachtig land, goed gezelschap en alle tijd om van het goede leven te genieten. Nieuw-Zeeland is een land met mooie wijnen, met name de Pinot Noir is heel lekker. Het weer in Nieuw-Zeeland is goed vergelijkbaar met het weer in de Bourgogne, dat weet ik sinds ik in 2008 in een regenachtige Bourgogne-streek op vakantie was: de druiven hebben het er zwaar en juist daarom smaakt de wijn zo goed!

Wij proefden wijn op het Zuidereiland, in de omgeving van Blenheim en de Pinot Noir was heerlijk! Ik vond hem erg duur - ik meen 25 gulden per fles - maar deze moest gekocht worden. En natuurlijk moest de fles ook gedronken worden. De maaltijd erbij was heel simpel: sla, brood en een stukje biefstuk (het vlees in Nieuw-Zeeland is ook erg goed). Helaas heb ik de naam van deze ene wijn niet

onthouden, maar de goede herinnering blijft...

Nog niet al te lang geleden las ik het boek 'Een pleidooi voor echt eten' van Michael Pollan'. Pollan beschrijft hoe mensen - daartoe aangespoord door de voedingsindustrie - proberen voedsel te verbeteren. Op dat type voedsel valt meer te verdienen en bovendien lijkt het gezonder: vetarm en cholesterolvrij staat op menig etiket te lezen. Het effect van het 'betere' voedsel is het tegengestelde: in de Westerse wereld worden we steeds minder gezond oud. Welvaartsziekten als overgewicht, kanker en hart- en vaatziekten treden vaker op.

Pollan raadt aan weer te eten zoals we 100 jaar geleden aten; eet mee met de seizoenen, biologisch en manipuleer het voedsel vooral niet al te veel. Biologische groenten blijken meer antioxidanten, flavonoïden en vitaminen te bevatten dan niet biologisch geteelde groenten. Het feit dat mensen gewassen snel willen laten groeien om er meer geld aan te kunnen verdienen, betekent dat deze gewassen op de een of andere manier minder gezonde stoffen bevatten. Wellicht geldt hetzelfde voor wijn: druiven die het moeilijk hebben met groeien, maar wel de tijd krijgen, hebben de beste kwaliteit. De les is dus heel eenvoudig: laat voedsel weer een product van de natuur zijn in plaats van een product van de industrie. Kan het eenvoudiger?

Terug naar de wijn. Pollan beveelt aan niets te eten of drinken dat je (over)grootmoeder niet als eten zou herkennen. Wijn is gelukkig een product dat al eeuwen gemaakt en genuttigd wordt door de mens. De laatste twintig jaar echter wordt wijn steeds vaker 'modern' gemaakt.

Kermit Lynch<sup>2</sup> beschrijft in zijn *Avonturen op de wijnroute* dat wijnboeren er steeds meer toe overgaan wijn te filteren en er extra sulfiet<sup>3</sup> aan toe te voegen, zodat kwaliteitsschommelingen zo veel mogelijk achterwege blijven. Lynch en anderen ageren hier sterk tegen omdat juist deze kwaliteitsschommelingen en verschillen tussen jaren wijn zo'n uniek en interessant product maken. De filtering van wijn (die ervoor zorgt dat wijn geen troebel bezinksel krijgt) haalt heel veel geur-, smaak- en wellicht ook voedingsstoffen uit wijn.

Op dit moment zijn er meer mogelijkheden om biologische groenten en fruit te kopen. Ook zijn er steeds meer mensen geïnteresseerd in natuurlijke wijn. Ik heb ontdekt dat eenvoudig geproduceerde wijn heel lekkere wijn oplevert. Wat ik ook boeiend vind is dat een fles ongefilterde wijn, zonder toegevoegd sulfiet, op de eerste dag een heel andere smaak heeft dan één, twee of zelfs tien dagen later. De smaak ontwikkelt zich. Deze interessante ontdekking smaakt naar meer!

1 Pollan, M. (2008), *Een pleidooi voor echt eten*. Manifest van een eter.

2 Lynch K. (2005), *Avonturen op de wijnroute*. Een wijnkoper reist door Frankrijk.

3 Sulfiet ontstaat altijd tijdens de gisting van wijn



# PRAGMATISME EN EENVOUD

HENK GIANOTTEN

Enkele jaren geleden schreef een Belg, Eric de Kuyper, een boekje over ons Nederlanders. Dat boekje heette: 'Een vis verdrinken'. Met de titel van dat boekje wilde De Kuyper uitdrukken dat wij Nederlanders uiterst bedreven zijn in de kunst van een vis verdrinken. Volgens De Kuyper zeggen Nederlanders tolerant te zijn, maar moffelen zij problemen weg onder het vloerkleed. Wij maken wetten en houden er tegelijkertijd rekening mee dat wetsovertredingen mogelijk moeten blijven. Nederlanders als kampioenen van het ontkennen ofwel verwateren van problemen. We verdrinken de vis. We hebben kritiek op anderen maar die anderen mogen geen kritiek op ons hebben. Er is een enorme kloof tussen het beeld dat wij van onszelf hebben en de onvolmaakte werkelijkheid van ons land. Wij stoppen een zaak graag in de doofpot, die als een soort Droste-doosje in zichzelf verstoppt zit. Schandalen leiden vrijwel nooit tot een echte crisis, omdat ze ergens onderweg verdampen en nooit lijken te hebben bestaan. Nu is die De Kuyper een wat excentrieke man, die zichzelf een luxe-allochtoon noemt, die behalve boeken ook films heeft gemaakt, filmtheorie heeft gedoceerd aan de Universiteit van Nijmegen en die op dit moment directeur is van het Nederlands Filmmuseum. Zijn boekje werd door

ons Nederlanders zowel geprezen als verguisd. Houdt hij wel van Nederland? vroeg een criticaster zich af. Een ander noemde de stellingen van De Kuyper 'troosteloos en eentonig'. Er was ook lof: 'Van zo iemand willen we kritiek horen op onze intolerantie, bedisselzucht, krampachtigheid, gebrek aan welbespraaktheid en op onze kaasschaaf'.

Van het boekje van De Kuyper is het een hele sprong naar een artikel van Thijs Weststeijn in de Academische Boekengids van september 2006: *Schilderkunst als raamwerk voor een Nederlands wereldbeeld*. In dit artikel vraagt Weststeijn zich af wat nu de eigenheid is van de grote Nederlandse schilders uit de 17e eeuw en of er zoiets bestaat als een typisch Hollands wereldbeeld. Hij presenteert de visies van drie filosofen, waarvan die van de Franse postmodernist Roland Barthes het meest interessant is. Volgens Barthes blinken de Nederlanders uit in het 'op liefdevolle wijze schilderen van betekenisloze oppervlakten'. Hollanders zijn geen idealisten, geen dromers maar nuchtere realisten. De flair van de zuiderburen of de diepte van de oosterburen ontbreekt volledig. Hollanders richten zich op de oppervlaktestructuur van alledaagse voorwerpen, een vochtig waas op een tros druiven, de reflecties op glas en metaal en de 'onverschilligheid der Hollandse kazen'. De Staalmeesters van Rembrandt maakt ons als beschouwer tot een object van een nuchtere, alleen op de buitenkant en op bruikbaarheid gerichte analyse. De visie van Barthes staat het meest nabij de klassieke en wellicht primitieve opvatting over het aura van eenvoud en pragmatisme, waarop de internationale bekendheid en waardering van de Nederlandse Gouden Eeuw in grote mate

gebaseerd zijn. De schilderkunst uit de tijd van de expansie van de Republiek is evenals de Hollandse arbeidszin, nuchterheid en tolerantie een exemplarische uitdrukking daarvan. Het heeft alles te maken met een manier van kijken. De Staalmeesters is volgens Barthes ontstaan in een 'volmaakt gelukkige patriciërs wereld, absoluut meester over de materie en zichtbaar ontlast van God'. De staalmeesters hebben een pragmatische wereldvisie, hun blikken oordelen niet, zijn tolerant, open, nuchter en verdraagzaam.

Terug naar De Kuyper. Evenals Weststeijn is De Kuyper van mening dat eenvoud en pragmatisme de Nederlanders na aan het hart liggen. Nederlanders zien zichzelf graag als ongecompliceerd, nuchter en eerlijk. Maar waar Weststeijn nog geloof heeft in historische verworvenheden is De Kuyper dat geloof verloren. Statistische verdwyntrucs worden volgens hem gebruikt om het nationale ideaalbeeld te verhullen. Nederland is mondiaal marktleider in de handel in xtc-pillen, maar op elke vorm van kritiek reageert het land als door een wesp gestoken. Het poldermodel ziet de Nederlander als parapedaar van een samenleving die het heel goed met zichzelf getroffen denkt te hebben. Toen Willem Vermeend een aantal jaren geleden Minister van Sociale Zaken werd, presenteerde hij zich als de Minister van Doe-beleid. In een interview zei hij: 'Ik ben een pragmatisch minister: als het beleid niet werkt, dan moeten we ermee stoppen. Maatregelen moeten werken'. Hij wilde zijn nieuwe ministerie goed uitstufferen op bureaucratische maatregelen. In hetzelfde interview toonde hij zich een fervent aanhanger van het poldermodel: 'Ik zie de nadelen wel, men zegt dat het te lang duurt,

stroperig is, maar vriend en vijand moeten toch erkennen dat het overlegmodel resultaten heeft gehad'. Hier laat Vermeend iets zien van de dubbelheid waar De Kuyper zich zo aan ergert. Tolerantie tegenover buitenlanders gaat vaak niet veel verder dan onze portemonnee. Terwijl juist de blik van de buitenlanders ook het Nederlandse zelfbeeld bepaalt. Om met Weststeijn te spreken: het kan geen kwaad om de blik van de staalmeesters, die niet oordeelt en de tolerantie, het pragmatisme en de eenvoud die hij impliceert nog eens in overweging te nemen. Het kan ook geen kwaad de historische werkelijkheid te zien als een verworvenheid die gekoesterd en gecultiveerd kan worden.

# EVALUEREN IS EENVOUDIG

DICK HANEMAAYER

Evalueren is eenvoudig maar kan ook gemakkelijk misgaan. Bijvoorbeeld als in de twee bouwstenen - kaders en bronnen - iets niet klopt.

## **Kaders**

Een evaluatie behoeft transparante (= eenvoudige) kaders. De bouwstenen voor de doeltreffendheidsevaluatie hoeven niet complex te zijn: het gaat om meten en verklaren.

### *A. Meten*

In de eerste plaats wordt de mate van effectiviteit van het beleid bepaald:

- Er is een te evalueren doelstelling van beleid, soms verborgen maar bijna altijd te achterhalen of te reconstrueren.
- Er zijn resultaten van beleid; deze worden gemeten.
- De effectiviteit wordt bepaald: de mate waarin doelen blijkens de resultaten behaald zijn.

## B. Verklaren

In de tweede plaats wordt verklaard waarom beleid wel / deels / niet effectief geweest is. Dit kan zijn doordat:

- de strategie (organisatie en instrumentatie van beleid) wel / deels / niet deugde.
- de uitvoering wel / deels / niet conform strategie verliep.

Strategie en uitvoering worden in de evaluatie beschreven en geanalyseerd ten behoeve van de verklaring van het doelbereik.

Dit zijn overzichtelijke en eenvoudige kaders, ook als ze uitgebouwd worden met externe invloeden, outcome versus output en neveneffecten. Maar als ze verkeerd - niet transparant - gestapeld worden, ontstaat instortingsgevaar. Dus: maak vooraf een kader, op basis van een goede standaard, en laat dit de consequente leidraad in de evaluatie zijn.

## Bronnen

Evaluatoren kunnen ernstig verdwalen als de gegevensbronnen door elkaar gehaald worden. Het ernstigste risico is het door elkaar halen van feiten (kwantitatief en/of kwalitatief) en meningen (van betrokkenen en belanghebbenden). Als gegevens niet goed uit elkaar gehouden worden, is het voor de lezer niet meer te volgen. En dit komt in de praktijk vrij vaak voor.

Een extra bron van verwarring is wanneer de evaluator de externe bronnen verwart met de eigen opvattingen. Het verboden woord voor een evaluator is 'slechts': een beoordelende toevoeging die snel

geschreven wordt maar ongepast, verwarrend en insinuerend kan zijn.

## **Niet eenvoudig**

Maar soms is evalueren niet eenvoudig. Zoals wanneer geoffreerd wordt op een aanbesteding volgens Europese regels. De afgelopen jaren heeft zich een indrukwekkende doch groteske praktijk ontwikkeld vanwege de professionalisering van de inkoopfunctie. De volgende elementen maken de aanbesteding volgens Europees recht complex.

In de eerste plaats valt op dat meer dan eens merkwaardige selectiecriteria gelden. Zo werd onlangs in een aanbesteding voor een wetsevaluatie als selectie-eis gesteld dat gedurende de voorafgaande drie jaren twee wetsevaluaties uitgevoerd waren van ten minste twee ton per stuk. Is dit onkunde? Onwetendheid? Hoeveel wetsevaluaties van deze omvang worden er jaarlijks uitgevoerd in Nederland? Waar is aangetoond dat een wetsevaluatie iets wezenlijk anders is dan een beleidsevaluatie? Waar de opzet van de aanbestedingsregels is om de concurrentie te bevorderen, leiden dergelijke selectiecriteria ertoe dat de concurrentie - op onjuiste gronden - juist wordt verminderd.

In de tweede plaats is de complexiteit van bestekken tot grote hoogte gestegen, onder andere doordat allerlei ordeningsprincipes door elkaar lopen. Er is de opbouw van het bestek met een hoofdtekst en veel bijlagen en er is een voorgeschreven opbouw van de offerte, ook met een hoofdtekst en veel bijlagen; deze twee lopen niet synchroon, zodat ingewikkelde verwijzingen ontstaan van paragraaf a.b.c. via bijlage x naar bijlage yz. De onbeheersbare complexiteit - ook voor de opstellers

van bestekken zelf - blijkt uit het vaak grote aantal fouten in de bestekken en uit de hersteloperaties die tijdens de offerteprocedure nodig zijn.

In de derde plaats: ieder departement, iedere organisatie zoekt haar eigen weg in het aanbestedingswoud. Er is geen enkele sprake van uniformering van bestekken. Referenties moeten per departement net weer iets anders ingericht worden. Voor bedrijfsgegevens gelden net weer andere specificaties. Per organisatie worden net weer verschillende beoordelingscriteria gehanteerd. Hoeveel eenvoudiger - voor de offrant en voor de beoordelaar - zou het zijn wanneer bestekken geüniformeerd zouden worden?

Bij dit alles geldt dat gaandeweg de praktijken voor aanbestedingen boven de aanbestedingsgrens ook van toepassing worden voor aanbestedingen onder die grens.

Het wekt verbazing dat de beroepsorganisaties geen actie hebben laten zien om hier iets aan te doen. Als het zou komen tot een *Partij voor Eenvoud*, dan verzoek ik dit onderwerp in het verkiezingsprogramma op te nemen.

# VEREENVOUDIGING: BIJ WIE EN VOOR WIE?

PETER VAN DER HAUW

Vereenvoudiging van regelgeving en vermindering van bureaucratie staat in Nederland al circa 15 jaar in het middelpunt van de belangstelling. De resultaten van alle beleidsinspanningen worden vanuit de politiek breed uitgemeten. Ook in het buitenland oogsten de Nederlandse aanpak en de daarbij behaalde resultaten niets dan lof. Op een aantal terreinen zijn onmiskenbaar grote inspanningen geleverd en zijn bepaalde zaken ook daadwerkelijk geschrapt of vereenvoudigd. Denk bijvoorbeeld aan CBS-enquêtes die zijn komen te vervallen of de afschaffing van de eerstedagmelding. Toch is het overall beeld van bedrijven en burgers niet, dat de bureaucratie in de afgelopen 15 jaar met een derde is afgenomen, zoals door de overheid berekend.

Deze spagaat - de politiek die successen van beleid naar buiten brengt en een maatschappij die eigenlijk nog nauwelijks verbeteringen ervaart - leidt tot de vraag of beleid gericht op vereenvoudiging van wet- en regelgeving en vermindering van de regeldruk überhaupt succesvol kan zijn.

Om deze vraag te beantwoorden moeten we ons eerst afvragen waarom wet- en regelgeving zo complex is. Het geijkte antwoord is natuurlijk, dat de samenleving steeds complexer wordt. Het is echter de vraag of dit ook daadwerkelijk de oorzaak is: wordt het allemaal steeds complexer, máken we het allemaal steeds complexer en/of dóen we allemaal steeds moeilijker?

De basisoorzaak waardoor alles steeds complexer wordt, is dat de overheid steeds meer doelen gaat nastreven. Zaken die vroeger gewoon gebeurden (of niet) moeten nu (om welke lovenswaardige redenen dan ook) worden geregeld en gereguleerd. Denk bijvoorbeeld aan het recente rookverbod in cafés: roken was altijd al slecht voor de gezondheid, nu is het een overheidstaak geworden om de gevaren hiervan te beperken.

Veel doelen betekent automatisch veel beleid en veel regels. Die betekenen op hun beurt: veel uitvoeringsconstructies en (veel) pogingen van bedrijven/burgers om de gestelde regels te ontwijken/ontduiken. En dit alles betekent weer: veel toezicht en controle.

Een tweede oorzaak die belemmert dat beleid gericht op vermindering van regeldruk ook echt leidt tot minder bureaucratie is de greep waarin kabinet, Tweede Kamer en media elkaar lijken te houden. Beleid mag niet mislukken en beleidsmakers mogen geen fouten maken. Fouten of beleid waarbij de gestelde doelen niet worden gerealiseerd worden breed uitgemeten in kranten, actualiteitenrubrieken en in de Tweede Kamer. De strekking hierbij is dan doorgaans niet: wat hebben we

ervan geleerd? Hoe kan het beter? Maar: wie is verantwoordelijk, wie moet er weg?

Een slag verder: we accepteren eigenlijk niet dat bepaalde problemen mogelijk niet door de overheid kunnen worden opgelost. Denk bijvoorbeeld aan de werkloosheidsproblematiek vanaf begin jaren zeventig van de vorige eeuw. Gedurende 25 jaar hebben achtereenvolgende kabinetten veel inspanningen en geld besteed aan het verminderen van de werkloosheid. De problemen verdwenen echter pas aan het eind van de jaren negentig, toen na een aantal jaren van hoogconjunctuur in combinatie met demografische ontwikkelingen (een deel van) de arbeidsmarktproblematiek vanzelf 'uitstierf'. Een ander voorbeeld is de fileproblematiek, die - ondanks alle beleidsinspanningen van opeenvolgende kabinetten - al meer dan 20 jaar structureel gezien alleen maar toeneemt.

Wanneer het gaat om beleid gericht op vermindering van regeldruk, dan kunnen we constateren dat we als samenleving niet bereid zijn het aantal doelen van overheidsbeleid te verminderen. Hierdoor wordt het doel van vermindering van regeldruk mogelijk een mission impossible. Echter, deze conclusie is onacceptabel: er moet en zal beleid gericht op vermindering van bureaucratie en regeldruk worden gevoerd. Publieke opinie en Tweede Kamer eisen bovendien dat dit beleid (snel) succesvol zal zijn. Om dit te realiseren handelen beleidsmakers en ambtenaren op sofistische wijze: de focus is niet alleen gericht op het oplossen van een probleem in de samenleving, maar (ook) op het voorkomen/oplossen van problemen in de coalitie, bij een minister of staatssecretaris.

Op diverse beleidsterreinen zijn hiervan voorbeelden. Zo werden bijvoorbeeld in de jaren tachtig van de vorige eeuw de spelregels voor bepaalde overheidsuitgaven veranderd, waardoor ze niet meer meetelden in het financieringstekort. Op papier daalde dit, in de werkelijkheid veranderde er niets.

Een recenter voorbeeld betreft de wachtlijsten in de jeugdzorg. Toen deze enkele jaren geleden alarmerend lang werden, werden Jeugdzorginstellingen opgeroepen zo snel mogelijk afspraken voor intakegesprekken te maken. Zodra dit was gedaan verdween men van de wachtlijst, die snel korter werd. Maar de jongeren moesten nog steeds lang wachten op hulp en na de intakegesprekken kwamen ze opnieuw op de wachtlijst voor de volgende stap in de procedure.

Ook op het terrein van de vermindering van regeldruk doet dit fenomeen zich voor. Vele tientallen, zo niet honderden verplichtingen zijn geschrapt. Daar was vaak ook verouderde en niet meer van toepassing zijnde wetgeving bij. De vermindering van de regeldruk loopt dan niet gelijk op met de vermindering van het aantal regels.

Tja, vereenvoudiging van wet- en regelgeving en vermindering van regeldruk, het is blijkbaar allemaal niet zo eenvoudig...

# ÉÉN FOUT

RUUD HOEVENAGEL

Het eenvoudiger maken van onnodig gecompliceerde procedures en regels kent louter positieve associaties. Immers, de vereenvoudiging leidt tot een besparing van tijd (geld) en irritatie. Om een recent voorbeeld te noemen: Premier Balkenende heeft de voorzitter van de Europese Commissie een lijst met zestig concrete voorstellen aangeboden om de Brusselse regelgeving minder complex te maken. Dit zou het Nederlandse bedrijfsleven een half miljard per jaar opleveren.

Wanneer je vroeger thuiskwam van school met de mededeling dat je slechts één fout had gemaakt in je proefwerk, dan waren er slechts bewonderende blikken. Immers, één fout betekende in de regel een 9 of zelfs een hoger cijfer. Voor veel Nederlanders heeft het begrip één fout derhalve een positieve associatie.

Op andere terreinen kan één fout echter tot grote consequenties leiden. De ramp met de spaceshuttle Challenger 7 op 28 januari 1986 werd veroorzaakt door een defecte rubberen O-ring, die de buitenste afdichting vormde tussen het onderste deel en de rest van de

stuwraket. Veel rampen met gecrashte vliegtuigen vormen andere voorbeelden van zeer kleine menselijke fouten. Wanneer de belangen groot zijn, mogen er simpelweg geen fouten worden gemaakt. Vandaar dat er in de luchtvaart veel en grondige procedures zijn ontwikkeld die elke keer voordat een vliegtuig vertrekt, doorlopen moeten worden

Er bestaat een logische relatie tussen het begrip eenvoud en één fout.

Namelijk:

- wanneer de gevolgen van één fout groot zijn en onomkeerbaar, dan is het eenvoudiger maken van de bestaande procedures en regels af te raden.
- zijn de gevolgen van één fout te overzien en kunnen eventuele gemaakte fouten worden teruggedraaid, dan kan het lonend zijn om bestaande procedures en regels eenvoudiger te maken.

Maar waar ligt precies de grens? Wanneer loont de eenvoud en wanneer kan eenvoud leiden tot die catastrofale ene fout? Ik pleit voor het toepassen van *doemdenken* (beleidsmatig wordt veelal gesproken over *worst case scenario's*) als een geschikte aanpak voor het eenvoudiger maken van de bestaande procedures en regels.

De uitkomsten van de *doemtank* - ik stel voor dat dit een onafhankelijk instantie wordt van het kaliber van de Onderzoeksraad voor de veiligheid - zijn openbaar en worden aan de politiek aangeboden. Omdat hier altijd sprake is van een *ex ante* beoordeling is het wel zaak om snel resultaat te kunnen leveren.

Deze voorwaarde is eenvoudig te realiseren door gebruik te maken van de aanwezige kennis uit de praktijk. Met andere woorden, nodig via internet (een steekproef van) burgers of ondernemers uit om mee te *doemdenken*.

Ik pleit voor een steekproef van burgers of ondernemers - ook zij die niets met de vereenvoudiging te maken hebben - in plaats van de verschillende lobbygroepen te laten meedenken (wat nu het geval is). Lobbygroepen hebben vaak de neiging om in eerste instantie te overvragen om zo tot een wenselijk compromis te komen. Burgers en ondernemers - zo is het idee - zullen gewoon eerlijk (en soms geëmotioneerd) vanuit de dagelijkse praktijk antwoorden. Om de respons te bevorderen kan gedacht worden aan een verplichting tot medewerking, vergelijkbaar met het rechtbanksysteem in Amerika.

De *Instantie tot Bevordering van de Eenvoud* (IBE) - een iets positievere naam dan de *doemtank* - heeft uiteindelijk de taak om de vele argumenten die binnenstromen op hun merites te beoordelen, en om tot een referendumachtige conclusie te komen: wel doen of niet doen. Immers, de lijfspreuk van de IBE luidt: *bellum est sua vitia nosse*.



# PARTIJ VOOR RESULTAAT

RICHARD HUGEN

Deze bijdrage gaat over de prestatie van Nederland en de prestatie van het Nederlands bestuur als bijna onafhankelijke grootheden. Grootheden waar hoogstens wat corrigerende mechanismen de verbinding vormen.

Nederland heeft een BNP van \$ 770 miljard, waarmee het de zestiende economie van de wereld is. Per hoofd van de bevolking komen we met \$ 38.000 op de tiende plaats. We zijn de op één na grootste handelspartner van Rusland en de grootste investeerder in Rusland. Nederlanders worden gemiddeld 78 jaar en de gemiddelde lengte van onze achttienjarigen is in de afgelopen twee decennia weer met drie centimeter toegenomen. Gelukkig gaat het met de obesitas als functie van onze welvaart nog sneller en is inmiddels 13% van onze kinderen tussen vijf en zestien jaar te zwaar. Over geluk gesproken. De Nederlandse kinderen zijn het gelukkigst van alle Europese kinderen!! We herbergen een aantal van de grootste multinationals binnen onze grenzen. OK, we moeten ze soms delen met de UK, maar toch. Shell is een wereldnaam en niet alleen vanwege de vervuiling van de Nigerdelta. Unilever is tot op het platteland van India een begrip. Zelfs

Philips verkoopt daar handige, met gedroogde koeienvlaaien gestookte, oventjes. De helft van Europa voeden we met onze bintjes, etc. etc.

Hoe kan dat allemaal wanneer onze gezondheidszorg kapot is gebudgetteerd, ons onderwijs ten onder is gegaan aan de vernieuwingsdrang, ons omroepbestel een archaisch gedrocht is gebleven, ons integratiebeleid slechts de xenofobie gevoed lijkt te hebben, ons linkse rechtssysteem zware criminelen met een taakstraf plantsoenen van zwerfvuil laat ontdoen, ons innovatiebeleid alles behalve de bedrijven bereikt, de privatisering alleen de zelfverrijking heeft gestimuleerd, de democratie een plichtmatig speeltje is geworden van een derde van de bevolking, ...dat alles onder de bezielende leiding van een falende overheid.

Er is maar één verklaring. Beide zaken hebben weinig met elkaar van doen. De aansturing van ons land en de prestatie van ons allemaal samen staan grotendeels los van elkaar.

De prestatie wordt bepaald door wie we zijn. Door onze calvinistische inslag; “in het zweet des aanschijns zult ge...” (*self completion* voor de bijbelvasten onder ons). Door ons gewoon-zijn. We verkwisten geen energie aan frivool gedrag. Natuurlijk vergapen we ons graag aan het exhibitionisme in de VS. Maar we zijn weer wat blij wanneer de vliegtuigbanden de landingsbaan van Schiphol raken.

Door onze nieuwsgierigheid. Dat wat we om ons heen zien, zuigen we op en op een gegeven moment doen we er iets mee. We hebben geen last van het Franse chauvinisme waardoor we blind zouden blijven

voor het onbekende. Door onze onverschrokkenheid. Als ware Davids (alweer die Bijbel) gaan we overal op af en laten we ons horen, of de ander het nu leuk vindt of niet. Men vindt ons direct, zelfs brutaal. Maar we hebben gelijk, of niet soms?

Door ons rechtvaardigheidsgevoel. De welvaart van de één mag niet ten koste gaan van de welvaart van de ander, onder het motto: Wanneer het met jou goed gaat, gaat het mij goed. Daarom past dat Rijnlandse model zo bij ons. Even dachten we dat we beter af waren met het Angelsaksische model, maar na amper tien jaar zijn we alweer op onze schreden gekeerd.

Natuurlijk heeft een land een bestuur nodig. Orde en recht moeten gehandhaafd, we moeten met één mond met andere landen spreken, de infrastructuur moet op orde zijn, het geweldsmonopolie moet het monopolie van de overheid zijn en niet van ons allemaal, enzovoort, enzovoort.

Maar het succes dat we met ons allen hebben, wordt niet bepaald door de overheid. Op z'n best geeft de overheid vorm aan de dingen die we allang vinden of doen. Loopt de overheid voor die muziek uit, dan wordt ze genadeloos teruggefloten. Gelukkig is de overheid vrijwel altijd te laat met haar beleid: ze volgt en bepaalt niet hoe we succesvol moeten zijn.

Maar wat moeten we met die miljardenverslindende, inefficiënte, ondoelmatige overheid waar Peter het in zijn boek over heeft. De overheid is een doel in zichzelf. Een vrijwel gesloten systeem dat maar beperkt interacteert met het 'echte' leven. Dat de kosten de

baten ver overstijgen doet ons als calvinisten misschien pijn, maar we kunnen het ons permitteren en hebben een vaste opponent waarop we ons kunnen afreageren.

Binnen het systeem moet worden gestreefd naar Eenvoud, maar dan wel met de overheid als doel in zichzelf.

# HOU HET SIMPEL!

THEO JANSSEN

De als 'Peter van Hoesel' aan ons voorgestelde man die na drs. H.A. van der Vegt het directeurschap van het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf op zich nam, maakte van het begin af aan een veel 'wetenschappelijker' indruk dan zijn voorganger. Daarmee bedoel ik niets lelijks ten opzichte van die voorganger, maar ik stel simpelweg een feit vast. De forse en joviale drs. H.A. van der Vegt (van 'Henk' was nog geen sprake; het tutoyeren is onder Peter van Hoesel in zwang gekomen) stak nogal af tegen de wat bedachtzamere Peter; althans zo leek het. Ik vond 'm op het eerste gezicht eigenlijk wel een type pijproker, die Peter. Een rustige man, die naar mijn idee was binnengehaald om het EIM (het was nog EIM mét lidwoord) de commerciële weg op te brengen; hij zal op het moment van zijn aantreden waarschijnlijk al véél meer geweten hebben dan wij simpele kantoorklerken. En waarschijnlijk had hij al redelijk vastomlijnde ideeën over de manier waarop hij de commercialisering vorm zou gaan geven, en misschien zelfs wel - stiekem! - over 'zijn' eerste overname. Dat waren echter begrippen waarvan wij EIM'ers nog nooit gehoord hadden; wij waren afkomstig uit het 'subsidietijdperk' waarin elk jaar door de drie hoofdsubsidiegevers enige grote zakken geld bij

het EIM naar binnen werden geworpen zonder dat er om een al te wurgende tegenprestatie werd gevraagd. Maar dit terzijde.

Mét Peter van Hoesel kwam de verandering. Het aantal bijeenkomsten waarin de medewerkers op de hoogte werden gebracht van de nieuwste aanpassingen in de leiding, het bedrijf, de afdelingen (die op den duur 'business units' gingen heten, waar ik woest om was), de arbeidsomstandigheden en wat dies meer zij, werd groter dan wij bij het 'oude' EIM ooit gewend waren geweest. En telkens stond hij daar: Peter, om onvermoeibaar uitleg te geven over de zoveelste nieuwe situatie, en elke keer kreeg hij dat weer voor elkaar op een manier die voor iedereen, maar dan ook iedereen, duidelijk was. Mooi vond ik dat altijd: begrijp me goed, meestal niet de situatie (ik ben op vrijdag wel eens naar huis gegaan met de vraag in mijn achterhoofd of ik op maandag daaropvolgend nog wel een baan zou hebben), maar wel de manier waarop Peter ons daarvan op de hoogte stelde: heel eenvoudig, heel duidelijk, heel begrijpelijk. Net als een mens eigenlijk (directeuren waren voor ons eigenlijk nooit mensen, maar een soort halfgoden. Inmiddels weet ik beter).

Peter brengt ook zelf zijn veel geponeerde eenvoudige principe in de praktijk: 'Als we allemaal minstens tot ons vijftenzestigste jaar blijven werken, worden al die (vooral financiële) problemen vanzelf opgelost.' Hij heeft dan ook beloofd om Panteia tot zijn zevenenzestigste te blijven leiden. Het principe klinkt eenvoudig, maar de medewerking eraan vanuit de bevolking lijkt tamelijk gering te zijn. Een veelgehoord argument is immers: 'Ik heb al 45 jaar gewerkt, en nu is het wel mooi

geweest'. Laten we eerlijk zijn: daar zit iets in. Het bekende voorbeeld van de stratenmaker is overduidelijk, maar zulke mensen móet je ook helemaal geen veertig jaar dat werk laten doen, dat grenst zo ongeveer aan misdadigheid. Maar ook bij 'lichtere', administratieve banen komt het moment dat men uit het keurslijf wil: iemand die zijn hele leven een dienstverlenende functie heeft bekleed is daar op een gegeven moment op uitgekeken.

Wat mij nu opvalt bij veel (niet alle) mensen die warm voorstander van 'langer werken' zijn, is dat zij hogere functies bekleden: directeur van een bedrijf, secretaris-generaal bij een ministerie, premier, holdingdirecteur, minister van Sociale Zaken, en ga maar door. Verantwoordelijke functies, bekleed door mensen die zo rond hun vijftiengste pas met werken zijn begonnen, en die nog lang niet zonder ideeën zitten. Mijn voorstel is heel eenvoudig: 'Láát ze!'. Er kan alleen maar goeds uitkomen. Veel van die mensen willen helemaal niet op hun vijftiengste stoppen, en ik denk dat dat ook iets met macht heeft te maken. Maar maak het voor mensen met wat simpeler banen niet onmogelijk om eerder te stoppen door alle fiscale mogelijkheden daartoe om zeep te helpen, ook al omdat die mensen meestal rond hun vijftiende met werken zijn begonnen en vaak aanzienlijk geestdodender werk hebben gedaan. Er zijn best redelijke regels voor zo'n regeling te verzinnen, die recht doen aan beide categorieën. Lijkt me heel eenvoudig.



# SMALL IS BEAUTIFUL

JAN DE JONG

Concentratie, schaalvergroting, fusies, internationalisatie, marktwerking; de trefwoorden van de afgelopen decennia. Groot, groter, grootst. Of het nu banken, autofabrieken, energiebedrijven, scholen, gemeenten, ziekenhuizen, of thuiszorgorganisaties zijn; het adagium 'economies of scale' heeft zich als een virus in de hele samenleving verspreid. Maar er is ook zoets als 'diseconomies of scale', tot uitdrukking komend in o.a. bureaucratie, ontheemding van medewerkers en een steeds grotere afstand tot de klant, die soms letterlijk een nummer is geworden.

Die klant krijgt wel steeds meer aanbod, maar steeds vaker is dat niet wat hij wil, vraagt of nodig heeft. De markt wordt overspoeld met producten en diensten in vele variëteiten. Er is veel, heel veel aanbod en dus moet er veel gekozen worden. Zelfs bij producten en diensten waar mensen helemaal niet willen kiezen zoals energie, water en telefoon. De paradox van keuzes, ofwel hoe te veel een probleem kan zijn, luidt de titel van het boek van Barry Schwartz. Hij schetst waarom de mensen van al die keuzes niet gelukkiger worden. Keuzestress als probleem van een overvloedige maatschappij. En vaak teleurstelling,

want na drie avonden zoeken op internet naar het goedkoopste vliegticket kom je altijd mensen tegen die nog minder betaald hebben.

Maar we zijn op de weg terug. Het gaat voor de consument weer wat overzichtelijker en eenvoudiger worden. De menselijke maat keert terug. Mede dankzij de kredietcrisis. Banken moeten kleiner volgens minister Bos, kleinere scholen zijn beter voor de kinderen, ziekenhuizen beginnen kleine poliklinieken als buitenposten en de thuiszorgorganisaties zijn druk bezig met 'defuseren'. Het failliet van groter, grootst komt pijnlijk naar voren.

Gelukkig zijn er overal nieuwe kleine ondernemers. Die wel luisteren naar de klant en aanbieden wat die klant wil hebben, of ernaar op zoek gaan, waar ook ter wereld. ICT helpt deze ondernemers want de moderne technologie biedt volop mogelijkheden om kleinschalig, klantgericht en toch efficiënt te werken. Want je hoeft niet meer groot te zijn om een computer te kunnen kopen en in netwerken te opereren.

Het reduceren van keuzes is een belangrijke klantwaarde. Keuzereductie leidt tot een eenvoudiger bestaan. Dus geen grote aanbieders met heel veel keus, maar kleine gespecialiseerde aanbieders van producten en diensten, die goed luisteren naar de klant, zich inleven in de specifieke behoefte en dan zeggen: dit is voor u het beste aanbod. Keuze uit één bij een vertrouwde aanbieder; dat geeft rust.

Dat vertrouwen is essentieel. Small is alleen maar beautiful als consumenten erop kunnen vertrouwen dat de aanbieders hun vraag en behoefte leidend laten zijn en niet het snelle gewin en de hoogste provisie. Hier ligt een taak voor toezichthouders, consumentenorganisaties en andere partijen waar consumenten op af kunnen gaan.

Al in 1994 schreef John Naisbitt, auteur van Megatrends, het boek: *Global Paradox. The Bigger the World Economy, the Most Powerful its Smallest Players.*

Mijn stelling, veertien jaar later, is:

**SMALL IS BEAUTIFUL EN MAAKT HET LEVEN EENVOUDIGER.**



# EENVOUD SIERT, OOK IN HET ONDERWIJS

JOS DE JONGE

Twee jaar geleden (2007) heeft Alexander Rinnooy Kan het advies opgesteld over het leraarschap in Nederland<sup>1</sup>. Hij kwam tot lovenswaardige adviezen waarvan de kreet meer en beter' nog het meest in het oog springt. Velen hebben zijn adviezen vooral opgepakt als adviezen voor de arbeidsmarkt van leraren en daar lag ook de aanleiding tot het advies. Ik haal er vooral ook uit dat we terug moeten naar de eenvoud van de relatie van de leraar met de leerling. Of je het geleerde nu kennis, vaardigheden of competenties noemt, of je het systeem traditioneel of nieuw noemt, of je de methode nu zelfwerkzaam of klassikaal noemt, de essentie blijft gelijk. In het onderwijs helpt de leraar de leerling iets te leren.

We moeten inderdaad terug naar de eenvoud van de relatie leraar-leerling; we zijn daar ver vandaan geraakt. Het enige wat de politiek zou moeten doen is deze relatie ondersteunen, en dat gaat alleen met voldoende middelen. D66 adviseert al jaren dat er geld bij moet in het onderwijs. We zijn in de uitgaven van ons onderwijs tot een niveau gedaald van beneden het gemiddelde van alle OECD-landen (percentage BNP)<sup>2</sup>. Wat het nog erger

maakt is dat we binnen dat budget te weinig geld stoppen in die essentiële leraar-leerlingrelatie. Er gaat veel geld naar andere bestemmingen die niet direct bijdragen aan de kwaliteit van het leerproces. Dat heeft nare gevolgen. In het voortgezet en het basisonderwijs gaan de resultaten van toetsen op rekenen en taal achteruit.

De overheid gebruikt voor de kwaliteit van leraren in wetgeving termen als bevoegd, bekwaam en benoembaar, maar in de praktijk komt het allemaal op hetzelfde neer. Steeds meer leraren zijn onvoldoende toegerust om goed les te geven en leerlingen goed te helpen. De Inspectie van het Onderwijs staat erbij en mag er niet eens goed naar kijken<sup>3</sup>.

In het MBO zien we dat leraren minder tijd en energie kunnen besteden aan de o zo belangrijke relatie met het bedrijfsleven. Op de tekentafel in Den Haag ziet het systeem er prachtig uit maar in de praktijk werken de dingen toch anders uit. We hebben per branche kenniscentra ontwikkeld die met de sociale partners in de branche precies bepalen wat die leerling moet leren om bijvoorbeeld metselaar, verpleger, verkoper of kapper te worden. Maar vervolgens zetten we dat in gigantisch dikke 'kwalificatiedossiers'. Voor de metselaar is dit dossier 177 pagina's en we verwachten dat dit document inspirerend en ondersteunend is voor de leraar-leerlingrelatie van een aankomend metselaar<sup>4</sup>. Ziet u het voor zich? Geen wonder dat leraren en hele scholen hun eigen weg zoeken en daarmee een

enorme verwijdering bewerkstelligen tussen de kenniscentra (en daarmee de branches) en de scholen.

In het HBO zien we een overheid die schaalvergroting stimuleert. Sommige instellingen hebben meer dan 50.000 leerlingen en vrijwel allemaal kennen ze een enorme interne bureaucratie. Regels en protocollen, structuren en afspraken vergen veel aandacht en tijd. Bovendien is een fors deel van de mensen die daar werken, ver verwijderd van het primaire proces. Combineer dit met een chronisch tekort aan middelen en de gevolgen laten zich raden. Het aantal contacturen en de relatie met de bedrijven zijn de eerste zaken die sneuvelen.

De leraar is de dupe, en daarmee de leerling en indirect ook de kenniseconomie. Er is zoveel tijd- en geldverspilling rond de onderwijsprofessional, dat het een wonder mag heten dat er nog zoveel tevreden en zelfs gelukkige leraren zijn<sup>5</sup>. Toch zijn er veel leraren in het onderwijs die afhaken en elders emplooi zoeken; juist omdat ze zich niet ondersteund voelen door managers, overheid en regelgeving<sup>6</sup>.

De Algemene Onderwijs Bond, maar ook de vereniging Beter Onderwijs Nederland pleiten er al jaren voor: meer aandacht voor het primaire proces en ondersteun de professional in het onderwijs<sup>7</sup>.

En dan komen we weer terug op die eenvoud van de relatie van leraar-leerling. Ondersteun dit door minder voorschriften van bovenaf en door meer geld voor de sector. Dan wordt de

werkdruk tot een acceptabel niveau teruggebracht, wordt de sector aantrekkelijk voor sterke leraren en krijgen de leraren ook ruimte om af te stemmen met het bedrijfsleven en in de inhoud van de te leren stof te innoveren. De leraren willen niet anders!

- 1 *Leerkracht!* Advies van de commissie leraren. September 2007.
- 2 OECD, *Education at a glance* 2008 Indicator B1.
- 3 EIM/SBO, *Kunnen en mogen* mei 2009.
- 4 Fundeon; *Landelijke kwalificaties MBO Metselaar* cohort 2009-2010.
- 5 Zie ook het SCP-rapport *Gelukkig voor de klas?* Ria Vogels juli 2009.
- 6 EIM/SBO-rapport *Waarom leraren de sector verlaten*. November 2002.
- 7 Peter Langerak geeft in Vakwerk (BON) januari 2009 aan dat professionals in het onderwijs zich veel minder gesteund voelen door managers dan andere professionals in Nederland.

# MINISTERIE VOOR VRIJE TIJD

JULISKA KLÜPPEL

Sinds de mens zijn dagen niet meer uitsluitend slijt op de akker of in de fabriek, is zijn vrije tijd maatschappelijk een punt van zorg geworden. Was het aanvankelijk angst van de gegoede burgerij, dat het in die vrije uren helemaal mis zou gaan met het werkvolk, na de tweede wereldoorlog was bijvoorbeeld de vijfdaagse werkweek een riskante onderneming. Wat zouden al die mensen met hun vrije dag gaan doen?

Inmiddels weten we hoe het verlopen is. Tot 1985 is het aantal uren vrije tijd gestaag toegenomen om daarna, tegen de verwachting in, weer af te nemen. 'Niet werken' betekent namelijk niet per definitie 'vrij'. De verplichte tijd (betaald werk, opleiding en zorgtaken) is van 1975 tot 2005 toegenomen van 40,7 uur naar 44,3 uur per week. Dus: hoezo vrij? En dat zijn gemiddelde cijfers: sommige categorieën zitten qua verplichtingen hier ver boven en hebben evident en chronisch tekort aan vrije tijd. Vooral degenen die zorg met werk combineren zoals de tweeverdieners.

Toegenomen welvaart heeft er tegelijkertijd toe bijgedragen dat vrije

tijd een economische factor van belang is geworden. Leuke dingen doen, mag wat kosten. Voldoening uit bezit blijkt bovendien te verschuiven naar voldoening uit belevenissen. Openluchtrecreatie, een beleidsterm uit de zestiger jaren, dekt al lang niet meer de lading van het huidige vrijetijdsgedrag. Het ministerie van LNV (en daarvoor nog CRM) heeft met de aanleg van recreatiegebieden, in de jaren zestig en zeventig de nek uitgestoken. De burger moest zijn vrije tijd toch ergens doorbrengen. Deze recreatiegebieden, al dan niet als buffer tegen oprukkende bebouwing, hebben ertoe bijgedragen dat nu mega-evenementen als Dance Valley een geschikte locatie vinden.

Nog steeds fungeren recreatiegebieden als buffer tussen rode uitleglocaties, maar ook als uitloopgebied voor het toenemende aantal Randstedelingen en als locatie voor allerlei lastig plaatsbare functies. Ze zijn daarmee een ruimtelijk instrument van formaat. Van een sociaal-economisch verschijnsel is vrije tijd nu ook een sociaal-ruimtelijk verschijnsel geworden met grote financiële belangen en nieuwe spelers in de ring. De huidige term *leisure* verwijst naar het bredere kader, waarin vrijetijdsontwikkelingen moeten worden gezien. Men spreekt in dat kader zelfs van vrijetijdsindustrie.

Het ministerie van VROM laat zich steeds luider horen in de discussies over ontwikkelingen in de vrijetijdsindustrie. De rol van *leisure* als gebiedsactor en als identiteitsfactor van gebieden wordt steeds meer onderkend. Waar vroeger een streek zijn belang ontleende aan de hulpbronnen in de grond, ontleent die nu zijn belang aan de mate waarin het een drager van ontmoetingsruimte is. De VROM-raad

signaleerde in 2006 m.b.t. vrije tijd en toerisme een verschuiving: van consument van ruimtelijke kwaliteit en economische ontwikkeling worden ze steeds meer producent daarvan. Vrije tijd wordt steeds meer meekoppeland belang. Van sectoraal naar integraal, al was het maar omdat het investerend vermogen van andere sectoren nodig is; sectoren als de zorgsector of de verzekeringssector. Daarmee wordt vrije tijd steeds meer een sectoroverstijgend fenomeen waar vele ministeries bij betrokken zijn. LNV vanuit de openluchtrecreatie en beschikbaarheid van groen; VROM voor de ruimtelijk-planologische kant en EZ omdat toerisme daaronder ressorteert. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid reguleert arbeid en dus vrije tijd en VWS behartigt het gezondheidsaspect en sport. De vrijetijdsindustrie is dus versnipperd over minimaal vijf departementen. Nergens ligt de focus. Tijdverslindend interdepartementaal overleg is daarvan o.a. het gevolg terwijl in Kamercommissies de samenwerking kritisch gevolgd moet worden.

Ook de sector moet al deze departementen langs om zijn invloed uit te oefenen en voorgestane ontwikkelingen onder politieke aandacht te brengen. En dan spreken we alleen nog over het rijksniveau, want na de decentralisatie is er provinciaal ook steeds meer contact en afstemming nodig. Het blijken steeds meer en steeds verschillende neuzen te zijn die één kant op moeten. Een dergelijke situatie is fruikend voor innovatie in een sector, die vanuit zichzelf toch al wat moeite heeft innovatief vermogen te organiseren. Het vereenvoudigen van de beleidsstructuur op rijksniveau zou een wezenlijke bijdrage leveren aan de efficiëntie van de belangenafweging in de

vrijtjidssector en zou ruimte en energie vrijmaken voor innovatieve krachten daarin. Eén Ministerie van Vrije tijd dat rijksbeleid voert op het terrein van vrije tijd in den brede en daarmee de andere betrokken ministeries verlost van hun - vaak branchevreemde - positionering als medeverantwoordelijke voor het vrijetijdslandschap.

# EEN EENVOUDIG RECEPT

MICHÈLE LAMBERT

*Leiderschap is niet eenvoudig  
Een leider die zichzelf niet kent  
De fouten die erin kunnen sluipen  
Een leider op weg naar meesterschap*

*De groeiende macht grijpt om zich heen  
En klauwt zich vast aan onnozelheid  
Een leider jubelt een overwinningslied  
Een zachte wolk krult om zijn tenen*

*Hij wentelt zich in wellustigheid  
Hoog, hoger, hoogst en plots is het verdwenen  
Dan schreeuwt hij jammerlijke kreten  
In zijn zoektocht naar vaste grond*

*Maar als ik aan jou denk, Peter, dan denk ik aan:  
Authentiek, Aarde, Eenvoud en Inzicht  
Ambitieuw, Discipline, Standvastig en Rechtvaardig  
Bedachtzaam, Nadenkend, Geleerd en Kundig*

*Een organisatie wordt gedragen door haar werknemers.  
De ultieme organisatie, jouw ideaal, is een werknemersgedragen  
organisatie.  
En hou het daarbij dan vooral eenvoudig.*

*Mensen bloeien op als zij in hun waarde worden gelaten  
Mensen floreren als ze het vertrouwen wordt gegeven  
Mensen overstijgen zichzelf als er in hen wordt geloofd*

Mijn cadeau aan jou om je te bedanken voor jouw leiderschap: een eenvoudig recept.

## **Spaghetti Semplice**

- Matig maar uitgekiend gebruik van specerijen geeft het gerecht een bijzondere en verfijnde smaak. Minder is meer.
- Kook een zelf te bepalen hoeveelheid spaghetti 'chewy' in 8 minuten.
- Open 2 blikjes tonijn of koop verse malse rode moten.
- Schaf 1 blikje ansjovis aan en lepel 12 zwarte olijven uit een potje.
- Fruit 2 uien met knoflook en voeg de in stukjes gesneden vis en de in plakjes gesneden olijven toe.

- Voeg 2 pakjes tomatenpuree toe of pureer ontvelde en geblancheerde verse tomaten.
- Snufje zout, zelfgemalen zwarte peper, gedroogde oregano, verse basilicum.

MANGI CON AMORE



# WAT EENVOUDIG LEEK, WAS HET NIET...

FRANS L. LEEUW

Toen ik eind jaren 70 tot begin jaren 80 aan mijn proefschrift, een onderzoek naar effecten van bevolkingsbeleid, bezig was, een thema dat toen even politiek ontoegankelijk was als nu, begon Peter, werkzaam aan de DSWO en later het LISBON met zijn dissertatie over onderzoeksprogrammering. Ik vond het een fascinerend onderwerp. Immers, het bracht onmiddellijk Popper's leerling Imre Lakatos in beeld die over 'onderzoeksprogramma's met harde kernen' sprak, welke ideeën langzaam maar zeker in de verklarende sociologie steeds meer wortel schoten. En dat was het vak dat ik toen, en eigenlijk nog steeds, in deeltijd, beoefende. Een van Lakatos' argumenten was dat je er als onderzoeker goed aan deed 'hardekernuitspraken' niet op basis van een of enkele onderzoeken te verwerpen, omdat je dan met lege handen zou staan. In de tijd dat de *kritiese sosiologie* zo ongeveer alles wilde weggooien wat eerder bedacht was, een vrij revolutionair geluid.

Toen ik met Peter over onderzoeksprogramma's in gesprek kwam - gedurende een jaar of twee deelden wij een kamer aan het Leidse stationsplein - veronderstelde ik dat hij het óók over Lakatos, Popper enzovoorts zou hebben. Dat was niet zo. Van Hoesel was bezig met

beleids(normatieve) aspecten van programmering. Ook een zondermeer interessant thema. Zeker in die tijd, omdat er toen tal van programmeringsoverlegorganen waren: COJ, Nationaal Programma Demografisch Onderzoek, Nationaal Programma Energie Onderzoek, de ACEWO enz. Dat soort organen ‘programmeerden’ onderzoek en Peters idee was het dat soort werk nader te onderzoeken, te ontrafelen en er een dissertatie aan te wijden. Oh ja, ik vergeet nog iets: hij wilde ook handvat(t)en geven aan beleidsmakers, wetenschapsbeleidmensen, ‘commissioners’ van onderzoek *hoe te programmeren*.

Hij slaagde in zijn bedoelingen. *Uiteraard*. Alles wat Peter aanpakt, realiseert hij, *in one way or the other!* Het boek, de dissertatie, kwam er dus. De handleidingen ook. De ‘transfer’ van zijn inzichten richting beleid stond ook hoog in het vaandel. Dus: *missie geslaagd*.

Maar toch, toch knaagde het een beetje bij mij een paar jaar later, zo eind jaren 80. Ik begon te lezen in het werk van economen als Ludwig von Mises en Friedrich Hayek, Jo Stiglitz: zij beweerden en onderbouwden dat het reguleren, een steviger woord dan ‘programmeren’, van de kennisproductie via *overlegorganen, stakeholderisme, langetermijnplannen en programma’s* (‘waar willen wij in 1995 zijn’) veel neveneffecten had en bovendien niet al te effectief en efficiënt was. Beter ware het, volgens deze denkers, via *competitie, vallen-en-opstaan, het honoreren van goede ideeën*, en los van of ze pasten in een programma of programmeringsdocument, juist *bottom-up* tot kennisgroei te komen. Dat had hun inziens een veel grotere

kans van slagen dan al dat 'vergadergedoe', iets dat bovendien nieuwe elites deed ontstaan, namelijk van degenen die deftig zitten te doen in programmeringscolleges en lookalike-gremia. Elites die ook machtig werden, omdat ze geld konden uitdelen. Sociaalpsychologisch is er in deze situaties sprake van een 'lekker gevoel': je hebt geld - van de belastingbetaler, doorgaans - , je kunt er over praten, je gaat er een beetje over en als het allemaal tot weinig of niets leidt, hoef je niet *zelf* de rekening te betalen. Ik vond, door de jaren heen, regelmatig dat leden van dit soort organen en groepen wel iets weg hadden van mandarijnen, die claimden de toekomstige kennisbehoefte te kennen.

### **Waar leidt dit toe?**

Tot een paradox: *programming beoogt (beoogde) een gestroomlijnde, onderbouwde en ook relatief eenvoudige manier te zijn om tot kennisgroei (en transfer) te komen, maar hield geen rekening met de bovenstaande neveneffecten... wat simpel leek, was het niet.* En ook: wat niet simpel leek (laat het over aan het vrije spel van onderzoekskrachten, de met elkaar in competitie gaan en laat daar de goede ideeën voor de toekomst uit naar boven komen), is eigenlijk veel simpeler dan 'rentseeking' programmeringsclubs.

Dat ik in dit stukje analyse niet alleen stond, bevestigde, een jaar of vier geleden, Henk Don, toen nog directeur CPB, in een sessie bij de NSOB, waar Peter en ik ook aanwezig waren en die ging over 'strategisch kennismanagement'. Don zei iets in de sfeer van 'hou met dat gedoe op' en ik voegde er aan toe dat het wel leek op 'kennissocialisme'...

Is programmering dus eigenlijk een 'uberschätzt Wunderwaffe'? Toch niet helemaal, want in gebieden waar geen adequate research infrastructuur aanwezig is, in gebieden die uiteenvallen in paradigmatische oorlogen en in gebieden waar bijna geen geld te verdelen is, kan een zekere onderzoeksprogrammering geen kwaad. Maar hou het simpel... en heb oog voor 'effects pervers'.

# BLAUWE SCHOULDERS: DRIE NOTIES

JAN VAN DER LINDEN

## Doorwerken wordt aantrekkelijker

Het verhogen van de arbeidsparticipatie is een van de issues van dit kabinet. We moeten doorwerken tot we 67 jaar zijn. Er is een groep werknemers die werken na hun 65<sup>ste</sup> gewoon leuk vindt, maar die dat via een rechtsgang mogelijk moet maken. Er zijn ook werknemers zoals de voorzitter van de directieraad van Panteia, Peter van Hoesel, die na overleg met de Raad van Commissarissen, twee jaar doorwerken en daarmee moeiteloos aan de wens van dit kabinet voldoen. Peter verdient hiermee een schouderklop. Waarom dit voor de ene gemotiveerde werknemer moeiteloos geregeld kan worden en voor de andere gemotiveerde werknemer een rechtsgang behoeft, is de vraag. Wellicht is de situatie voor werknemers buiten de CAO anders dan binnen de CAO. Dat is demotiverend voor de laatste groep, vooral omdat die vele malen groter is en juist gestimuleerd kan worden om door te werken. Werk je na je 60<sup>ste</sup> door, dan zijn er gelukkig wel beperkte fiscale tegemoetkomingen. Dit is een mooi startpunt voor breed stimuleringsbeleid om langer door te werken, ook na je 65<sup>ste</sup>. Over 67 hoef je dan niet meer te praten. Van groot belang is hierbij dat de samenstelling van het stimuleringspakket veel draagkracht heeft bij werknemers en werkgevers.

## **Weggebruik wordt eenvoudiger**

Mobiliteit is een belangrijke randvoorwaarde voor economische bedrijvigheid, zowel overdag als 's nachts. Verkeersbeleid heeft onder meer te maken met doorstroming en veiligheid. We willen vlot door kunnen rijden en tegelijkertijd ook veilig rijden. Regelgeving omtrent te hanteren snelheden is hierbij van belang. De regelgeving op dit punt is gebaseerd op verbodsborden, waarvan er vermoedelijk vele duizenden in Nederland staan. Een reden waarom er zoveel staan, zou kunnen zijn dat er een zeer wisselend verkeersbeleid wordt gevoerd als het gaat om de toekenning van de te voeren snelheid aan een traject, zowel binnen als buiten de bebouwde kom. Een weggebruiker heeft er wat aan als over het gehele land aan dezelfde typen wegen altijd dezelfde snelheid wordt toegekend, de snelheid altijd op dezelfde wijze wordt gecommuniceerd in het verkeer en, niet te vergeten, als deze snelheid ook een realistische snelheid is voor die weg. Vermoedelijk zijn er dan veel minder verkeersborden nodig. Deze beleidslijnen ondersteunen de weggebruiker en leveren veel minder nodeloze bekeuringen op. Het aantal bekeuringen kan nog verder omlaag worden gebracht door een deel van het geld dat met bekeuringen door de overheid wordt binnengehaald als bonus uit te keren aan de weggebruikers die geen bekeuring krijgen, bijvoorbeeld via een vermindering van de provinciale opcenten. Een nuttige differentiatie op het wegennet buiten de bebouwde kom zou wel kunnen zijn dat de realistische snelheid daar 's nachts hoger kan liggen. Een dergelijke herziening kan het beste worden gebaseerd op inzichten vanuit de doelgroep: alle weggebruikers in Nederland.

## Meer vrijheid binnen bredere kaders

Voor het realiseren van een werkbare en prettige bedrijf- of leefomgeving zijn goede afspraken met alle participerende partijen in die omgeving onontbeerlijk. Daarbij is het de kunst de aard en het aantal afspraken zodanig in balans te brengen dat regelmakers en regelnavolgers zich er in kunnen vinden. Twee voorbeelden. Het runnen van een horecagelegenheid met buitenterras in de binnenstad van Amsterdam is geen sinecure, noch voor de uitbater noch voor de klant. De regelgeving is hier zodanig geformuleerd dat als een poot van een terrasstoel over een bepaalde rand gaat de uitbater een bekeuring tegemoet kan zien. Aangezien er heel wat terrassen zijn heeft de gemeente er waarschijnlijk een hele kluit aan deze detailregels te controleren. Niet alleen de uitbater heeft hiermee te maken ook de klant, want drink je staand een biertje dan hebben klant én uitbater een probleem. Het zou een schouderklop verdienen wanneer de gemeentelijke overheid deze doorgeslagen regelzucht en controledrift op detailniveau met de doelgroepen tot de juiste proporties, vrijheid voor consument en uitbater binnen regels op hoofdlijnen, kan terugbrengen. Het tweede voorbeeld, het afschaffen van bepaalde regelgeving omtrent aanbouwen c.q. uitbreidingen van woningen en bedrijven, verdient een forse schouderklop voor de politici. Hopelijk weten de regelmakers dit idee zodanig te vertalen in regelgeving dat hierdoor de gewenste vrijheden voor burgers en bedrijven ontstaan. De eerste geluiden wijzen voorshands niet in die richting, aangezien regelmakers zich eerder laten leiden door een beperkte hoeveelheid burenruzies dan door het succesverhaal van het overgrote deel van de bevolking.



# EENVOUD VERSUS EENVOUDIG

PIET MEIJ

Ik zat voor mijn tent. Stokbrood op tafel en een kop thee in de hand. Ik dacht terug aan de geweldige voetbalwedstrijd van de vorige dag, die naar nieuwe regels werd gespeeld. Het voetbalspel evolueert, constateerde ik tevreden; de spelers zijn zo ingesteld op hun taak en positie dat de buitenspelregel overbodig werd. Nu, zonder buitenspel, leek het of er een stukje krampachtigheid verdween. Vrij zwierven de aanvallers voor het doel van de tegenstander. Lustig schoten ze op goal. Het spel werd er een stuk aantrekkelijker door en eenvoudiger te volgen.

Dit zouden ze ook met de belastingaangifte moeten doen, dacht ik opeens. Niet langer zo'n strakke regel dat je vóór 1 april je aangifte moet hebben gedaan, bijvoorbeeld. Waar slaat die datum eigenlijk op? We verdienen en geven geld uit, dat doen we het hele jaar door. Bovendien, alles is de fiscus bekend en alles wordt geregistreerd: belasting wordt al ingehouden op het salaris; het bankgeheim bestaat niet meer en je handel en wandel wordt nauwgezet gevolgd. De belastingdienst zou je dagelijks, wekelijks, maandelijks of jaarlijks, net hoe het jou uitkomt, een verrekening van je belastingcentjes kunnen

geven. Geen blauwe enveloppen meer en geen gezeur meer met naheffingen, boetes en andere ongein.

Meewarig observeerde ik een nieuwe “kampeerder” die zijn luxe caravan voorreed, uitstapte en voldaan naar de mooie plek liep waar hij zijn caravan zou inparkeren. Recht tegenover ons.

Het tijdperk van ons weidse uitzicht liep ten einde. De caravan zou de komende tijd ons gezichtsveld bepalen. Hoewel... de sleurhut leek groter dan de open plek. Hoe moest die man dat ding op zijn plaats krijgen? Mijn nieuwe buurman leek zich minder zorgen te maken. Hij dook in zijn caravan, kwam er een minuut later triomfantelijk uit en nam eerbiedig afstand van zijn rijdend huis. In zijn hand had hij een afstandbediening. Tot mijn verbazing rolde het gevaarte uit eigen beweging naar de kampeerplek. Zelfs de boomstronk en een moeilijke hoek werden zonder problemen geslecht.

Nog geen tien minuten later zat mijn nieuwe overbuurman aan zijn kampeertafeltje. Stokbrood op tafel en een kop thee in de hand. Hij proostte naar mij. Ik knikte.

De kampeerervaring was voor mij wel aanleiding door te redeneren. Want als zo'n caravan met een elektrisch motortje in gang kan worden gezet, dan kun je dat natuurlijk ook op andere instrumenten toepassen. Ik ben helemaal geen luxejongen, maar soms is enig comfort gewoon handig.

Ik word wat ouder en met de ouderdom komen de gebreken, zegt men. Ik doe er alles aan dat voor te blijven. Het lijkt me verschrikkelijk om in te moeten leveren op mijn mobiliteit. Dan maar een wandelstok!

Ja, de wandelstok. Over eenvoud gesproken. Eenvoudig en effectief. Toch is de wandelstok nagenoeg uit het Nederlands straatbeeld verdwenen. Wandelstokken zijn er alleen nog voor Nordic Walking. Alsof je zonder stokken geen conditie opdoet. De traditionele wandelstok voor de oudere mens is vervangen door een karretje. Zo'n handig, maar lomp ding, waar je even op kunt zitten als je moe bent, of moet wachten. Waar je in het handige mandje tussen de handgrepen een paar boodschappen kwijt kunt en die je soepel naar het winkelcentrum rolt, zolang je tenminste geen obstakel tegenkomt. Het is een handig apparaat als je gelijkvloers woont, geen stoepen op hoeft, en de weg van huis naar winkelcentrum redelijk is bestraat. Waarom zijn er nog geen rollators met een klein elektromotortje? Zo'n motortje dat zo handig een caravan naar zijn plaats manoeuvreert. Het elektromotortje maakt dat de rollator de kreupele wandelaar over stoepen en opgebroken wegen leidt. Geen obstakels meer voor een avontuurlijke wandeling van een wandelaar met beperkingen.

Ik liet de camping voor wat hij was, wandelde door het oogstrelend landschap. Stoer, zonder stokken, zonder rollator. Ik heb makkelijk praten en realiseer me dat eenvoud mooi is, maar dat een goed hulpmiddel het leven eenvoudiger kan maken als je echt een probleem hebt.



# DE KAASSCHAAF-METHODE

JORIS MEIJAARD

*Occam's razor (Ockham's razor) is a logical principle attributed to 14th-century English Franciscan friar, William of Ockham. The principle states that the explanation of any phenomenon should make as few assumptions as possible, eliminating assumptions that make no difference in the observable predictions of the explanatory hypothesis or theory.*

*The principle is often expressed in Latin as the *lex parsimoniae* ("law of parsimony", "law of economy", or "law of succinctness"): *entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem*, roughly translated as "entities must not be multiplied beyond necessity." An alternative version *Pluralitas non est ponenda sine necessitate* translates "plurality should not be posited without necessity."*

*wikipedia*

## **Eenvoud of geen eenvoud?**

Het is een belangrijke vraag met langjarige wetenschappelijke en filosofische discussie. De discussie over de wenselijke eenvoud in de wetenschap inspireert om slim na te denken over eenvoud in andere contexten zoals beleid, management en sociale omgang.

De wenselijke mate van eenvoud is een klassiek thema. Op wikipedia staat Aristoteles genoemd als grondlegger van het denken over eenvoud. Illustere namen hebben zich in de loop der jaren in de discussie gemengd: Thomas van Aquino, Leonardo da Vinci, Galileo Galilei, Isaac Newton, Albert Einstein, Karl Popper, Stephen Hawking en zo verder. Mensen met een beetje statistiek in hun bagage herkennen namen als Bayes en Akaike als baanbrekers en concepten als de odds ratio and likelihood tests als kernelementen in de discussies over wenselijke en optimale eenvoud.

Een op het oog eenvoudig fenomeen kan gedreven worden door een zeer complex mechanisme. Een eenvoudig 'model' is dan te simplistisch, zeker zodra het niet alle essentiële en relevante variaties en aspecten afvangt. In statistische termen: je moet op zoek gaan naar de meest eenvoudige verklaring die zo veel mogelijk variatie in empirische observaties weet te verklaren. Het moge duidelijk zijn dat eenvoud goed is en dat met deze statistische benadering van eenvoud de waarheid als 'een kwestie van smaak' overblijft. Een allesverklarende theorie en een ultiem 'model' bestaan niet. Het is een kwestie van smaak met welke mate van verklaringskracht je genoeg neemt.

De afbakening van de discussie over eenvoud heeft zich in de loop der tijd uitgedijd via deels beladen termen als heuristiek, nominalisme, reductionisme, parsimonie, economie en simplisme. De meest pessimistische eindconclusie moet zijn dat alle redeneringen

uiteindelijk toch cirkelredeneringen zijn en dat de waarheid niet bestaat. Rationaliteit is net zo min verdedigbaar als irrationaliteit. Zo ver willen wij natuurlijk niet gaan.

Eenvoud is eeuwenlang ook in de wetenschap een toonaangevend dogma geweest, totdat heren als Einstein een en ander nuanceerden naar dat alles zo eenvoudig mogelijk gemaakt moet worden, maar niet eenvoudiger dan dat.

Eenvoud is goed, maar niet allesverheffend.

De proliferatie van het KISS-principe (keep it simple, stupid) is typerend. Het principe is onder computerprogrammeurs en later breed in managementland als vuistregel toegepast. Keep it simple, stupid (KISS) is een goede tip, zeker als het gaat om het ontwerpen van arrangementen, instrumenten of maatregelen die gedrag zouden moeten sturen.

De wenselijke mate van eenvoud is wellicht in beleid ook een eenvoudiger discussie dan in de wetenschap. Het doel is meestal wat concreter. Je wilt gedrag beïnvloeden en je zoekt naar goede maatregelen. Als je bij het ontwerpen van gedragsbeïnvloedende beleidsmaatregelen dezelfde redeneringen volgt zoals die in de wetenschap gelden, kom je uit op normen qua doelmatigheid en doeltreffendheid. Deze zijn wederom 'een kwestie van smaak', immers 100% is nooit haalbaar, en 80-20 is vaak al geweldig.

Eenvoud in beleid gaat ook om bijeffecten en dat maakt het lastig.

Wetten zijn in principe mooi simpel, het mag of het mag niet, maar het nadeel van wetten is dat ze moeten worden gehandhaafd anders verliezen ze hun waarde. Deze handhaving is kostbaar en zorgt voor allerlei pervers gedrag, wat *an sich* ook al weer ongewenst is.

Stereotypen zijn eenvoudig. Ze zijn nuttig en ze vergemakkelijken de besluitvorming. Ondernemers houden van vergemakkelijkte besluitvorming en denken dus graag in stereotypen.

Denken moet het doen niet belemmeren, maar door te doen denk je beter, waardoor je weer beter doet. Echt eenvoudig wordt het nooit.

# PARTIJ VOOR EENVOUD

MENNO MENIST

Als er een tijdstip is om trots terug te kijken op wat men heeft gepresteerd, bereikt en in gang gezet, is het wel op z'n 65ste. Een van de zaken waarvan ik altijd onder de indruk ben, is het feit dat iemand in staat is boeken te schrijven. Ik ben al onder de indruk van de wijze waarop de Toekomstvisie Panteia is geschreven, maar echte boeken schrijven, dat vind ik nu allesbehalve eenvoudig.

Het mooie is, dat de boeken die Peter van Hoesel schreef een boodschap in zich herbergen. Deze boodschap is ingegeven, naar ik veronderstel, door de vele lessen die hij in zijn leven, zowel privé, op de universiteit als zakelijk, heeft geleerd, al dan niet op een plezierige wijze. Ik geef toe, dit is een veronderstelling. En dat veronderstellen gewaagd is, wil ik hieronder uitleggen.

Een van de lessen die ik tot nu toe heb geleerd, is dat veronderstellingen niet altijd ongevaarlijk zijn. Aannames kunnen verdere stappen op een niet bedoeld punt laten uitkomen en plannen in de war sturen, zelfs al zijn deze stappen en plannen gebaseerd op logica en zijn ze voorbeeldig in eenvoud.

Het is misschien vloeken in de kerk door iemand die een econometrist (een besliskundige) is en van veronderstelling naar veronderstelling gaat, maar toch wil ik deze waarschuwing eenvoudig laten horen.

*Wat is het dan dat veronderstellen zo tricky maakt ? Heel eenvoudig: dat men vergeet te checken of de veronderstellingen (nog steeds) kloppen. Een mooi voorbeeld hiervan is het volgende: een bedrijf moest regelmatig grote bedragen meenemen naar een land uit de voormalige Sovjet-Unie. Sturen via GWK was duur en problematisch omdat men in de SU enkel in lokale valuta uitbetaalde en er door het bedrijf in euro's uitbetaald diende te worden. De praktijk van dit bedrijf was zijn werknemers dan maar cash relatief grote bedragen in euro's te laten meenemen. Een vervelende oplossing, niet alleen omdat de werknemers dit geld konden verliezen, maar ook omdat zij er aan de grens mee in de problemen konden komen. Tot voor kort was het beleid van de bank dat buitenlandse werknemers geen creditcard van het bedrijf mochten hebben. Op een gegeven moment veranderde de bank dit beleid en kon eenvoudig per creditcard in dit land van de voormalige Sovjet-Unie geld in euro's worden opgenomen. Het bedrijf, uitgaande van de veronderstelling dat vastgesteld beleid niet zonder meer veranderd wordt, kwam daar jammer genoeg pas vele, vele moeizame transacties later achter.*

Dit eenvoudige voorbeeld schetst naar mijn mening heel duidelijk de oorzaak van vele problemen, zowel op beperkt niveau als op wereldschaal. Het is zonde, want een groot deel van deze problemen is eenvoudig te voorkomen. Hoe? Denk altijd aan de volgende, eenvoudige 'levenswijsheid:

IF YOU ASSUME TOO MUCH,

YOU'LL MAKE AN ASS OUT OF U AND ME.



# SIMPLICITY BEYOND COMPLEXITY

ANDRÉ NIJSEN

Met onderliggende besluiten en regelingen kent ons land 25.000 wetgevingsstukken. Deze veelheid en complexiteit verdragen zich slecht met het rechtsstatelijk vereiste dat wetten eenvoudig en begrijpelijk moeten zijn. Het uitgangspunt 'een ieder wordt geacht de wet te kennen', wordt niet waargemaakt. Maar ooit waren wetten eenvoudiger. Kijk maar naar de tien geboden.

Wat is er fout gegaan? Daarover gaat dit essay. Een waarschuwing vooraf. Montaigne bestempelde zijn essays als 'excrements d'un vieil esprit, dur tantost, tantost lâche, et toujours indigeste'. Ook dit essay is pretentieloos, maar wel geschreven vanuit betrokkenheid en passie.

Waarom is eenvoudig in wetgeving zo moeilijk? Het Volkslied van Wetgevingsjuristen geeft een aardige inkijk in de oorzaken van deze complexiteit.

Regelzucht moet aan banden  
Het Paradijs breekt dan aan  
En de wet die gaat dat regelen  
Die komt er morgen aan

Bron: Volkslied Wetgevingsjuristen

Het wetgevingscabaret van het Ministerie van Justitie

Zelfs voor het schrappen van een wet hebben we een nieuwe wet nodig. Het probleem lijkt daarmee onoplosbaar. Er zijn twee oorzaken: het staatsrechtelijk legaliteitsbeginsel en het specialiteitsbeginsel. Het legaliteitsbeginsel stelt dat bestuurshandelingen een wettelijke grondslag behoeven om democratische legitimatie te verschaffen aan het bestuur. Anders dan natuurlijke personen, mag de overheid niets tenzij haar uitdrukkelijk handelingsbevoegdheid is verleend. Het specialiteitsbeginsel staat hiermee in nauw verband en zegt: een bestaande bestuursbevoegdheid mag slechts worden uitgeoefend in het kader van de bevoegdheid verlenende wet. Hiermee wordt het overheidsbestuur gedwongen 'binnen zijn hok' te blijven om de burger te beschermen tegen een al te gemakkelijk ingrijpende overheid. Een nadeel is dat bevoegdheden stapsgewijs worden verleend aan het overheidsbestuur. Dit leidt tot verbrokkeling van het bestuursrecht die dikwijls onbegrip en weerstand oproept bij burgers en bedrijven. Extra verwarrend is dat bevoegdheden vaak worden verleend aan verschillende bestuursorganen die op hun beurt elk afzonderlijk toestemming moeten afgeven. Hier dient zich een paradox aan. Wantrouwen van burgers tegen een te machtige en willekeurige overheid leidt tot een toenemend aantal regels. Daarmee hebben we

een vliegwiel in werking gezet. Wantrouwen van burgers in de overheid, maar ook wantrouwen tussen burgers, tussen bedrijven en tussen burgers en bedrijven, heeft geleid tot de wildgroei in regelgeving. De doorgeschoten juridisering van onze samenleving is de resultante van dit wantrouwen.

Hoe kunnen we daar weer uit komen? Door terug te vallen op twee klassieke beginselen: de categorische imperatief van Kant en het 'liberty'-principe van Mill. Vanuit deze twee beginselen moet deductief te werk worden gegaan. Systeemdenken dus in plaats van casuïstiek.

In 1797 presenteerde Kant zijn categorische imperatief: 'Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.' Categorisch omdat deze regel op elke burger van toepassing is en imperatief omdat het om een morele plicht gaat. Dit dwingt ons tot beperking tot algemene principes. Kant wilde regels die altijd en overal opgaan.

John Stuart Mill introduceerde in 1869 zijn 'liberty'-principe: 'That principle is, that the sole end for which mankind are warranted, individually or collectively, in interfering with the liberty of action of any of their number, is self-protection. That is the only purpose for which power can be rightfully exercised over any member of a civilized community, against his will, is to prevent harm to others.' Het is de kerntaak van de overheid om met haar ingrijpen te voorkomen dat individuen of groepen individuen met hun gedrag schade toebrengen aan anderen. Hiermee wordt tevens een al te bemoeizuchtige overheid

aan banden gelegd.

Deze principes zijn complementair. Kant doet een beroep op de ratio van de burger om zich naar behoren te gedragen. Mill vraagt terughoudendheid van de overheid. Als burger en overheid handelen conform deze principes komt het vanzelf goed. Hoe vertelt de overheid dit aan de burger? Door veel meer gebruik te maken van het communicatieve sturingsmodel dat steunt op vertrouwen in de menselijke ratio. Dit model leent zich vooral voor het aansturen van wet- en regelgeving die publieke doelen met een hoog normatief gehalte hebben. En dat sluit weer mooi aan bij een beperkte rol van de overheid.

Als we wetten maken volgens deze twee principes en de invulling naar concrete situaties laten lopen via de lijn van de deductie, kunnen we ook over het recht zeggen: simplex sigillum veri.

# WETEN IS METEN

HEDDA MARIA POST

Er is veel dat te veel is. Wat kan, en hoe kan het, eenvoudiger? De overtreffende trap waarbij de stellende trap, de basis van vergelijking, is weggelaten, suggereert complexiteit. Niemand denkt immers: 'wat kan eenvoudiger dan eenvoudig?' Nee, de hersenen gaan meteen aan het werk en scannen complexe handelingen, opdrachten, relaties en situaties, en erkennen dat veel hiervan eenvoudiger zouden kunnen.

Eenvoud is verre van eenvoudig. Pas als zaken complex, onoverzichtelijk of tegenstrijdig geworden zijn, kan naar vereenvoudiging gezocht worden. Eenvoud lijkt slechts te bereiken via de omweg van complexiteit. Hoe eenvoudig is pluriformiteit, hoe simpel democratie? Zoekend naar eenvoud stuit je paradoxaalwijs op alles wat niet eenvoudig is. Complexiteit is eenvoudiger te bereiken dan eenvoud, de paradox in de woorden gevat. Complexiteit biedt altijd uitweg, uitstel via omwegen.

## **Simplex veri sigillum**

Simplex veri sigillum: eenvoud is kenmerk van het ware. Het was de lijfspreuk van mijn oma en iedereen die in Leiden woont, werkt of

gestudeerd heeft, kent dit opschrift op het huis waarin Boerhaave stierf. Waarheid en eenvoud worden gelijkgesteld.

Hoewel de benaming postmodernisme niet meer modern is, is de notie dat de waarheid niet bestaat, vigerend. Waarheid kent vele invalshoeken en aspecten. Zelfs fundamentalisten in de religie zoeken hun toevlucht tot metaforen.

## **Presocraten**

Presocraten worden zij genoemd die in de tijd voor Socrates in Magna Graecia 'filosofeerden' en pogingen deden voor natuurverschijnselen en pragmatische zaken achterliggende algemene wetten te vinden en te formuleren. Hun gedachten gingen een stap verder dan hun zintuigen. Zij zochten pure eenvoud. Ter verklaring van het ontstaan van de kosmos gingen ze uit van de archè, één en homogeen, een a priori niet geïnduceerd door zintuigen of gestoeld op ervaring. Voor het verdere ontstaan namen ze een aantal abstracte oorzaken (archai) aan. Zij probeerden fenomenen te interpreteren door bijzonderheden van een zaak, en verschillen van overeenkomstige zaken, weg te laten en alleen het algemeen geldige over te houden. Ze probeerden de werkelijkheid te interpreteren door te abstraheren van haar primaire verschijningsvorm. Achter de zintuiglijk waarneembare verschijnselen gaat een orde schuil die door inzicht gekend kan worden. Een orde die eenvoudig is.

## **Weten is meten**

Thales van Milete was de eerste Griekse filosoof, hij argumenteerde zonder een beroep te doen op het bestaan van antropomorfe goden en

stelde zich ten doel een systematische visie op de werkelijkheid te ontwikkelen. Hij en de andere filosofen uit Milete gingen uit van het a priori dat alles te herleiden is tot een primair materieel element dat bouwsteen is van de wereld. Hij vond voor complexe vraagstukken eenvoudige oplossingen. De overlevering zegt dat Thales de hoogte van de piramiden heeft gemeten via de schaduw die ze werpen, de observatie verrichtend op het uur van de dag waarop onze schaduw dezelfde lengte heeft als wijzelf. Thales is midden in het zonlicht gaan staan en heeft gewacht tot de lengte van zijn schaduw dezelfde was als de lengte van zijn lichaam, en op dat moment mat hij de schaduw van de piramide.<sup>1</sup> Thales nam de maat van de piramide terwijl hij er niet naar keek of de stenen ervan aanraakte. Hij benaderde het materiële analoog immaterieel. Tussen de piramide als meetbaar object in de werkelijkheid en het indirect meten ervan is de gedachte gekomen. Eenvoud als kenmerk van het ware.

Thales leefde in zeshonderd voor onze jaartelling. Meer dan zesentwintighonderd jaar geleden werden pogingen de kosmos te herleiden tot een eenvoudig eenduidig a priori, tot één beginsel, opgetekend. Het zoeken naar eenvoud was echter al van veel oudere datum.

Pythagoras ontleende zijn stelling aan Egyptische landmeters, de harpedonaptai. Zij maakten rechte hoeken met een touw met twaalf knopen dat ze via  $3 + 4 + 5$  knopen legden in een driehoek.

De complexiteit van onze tijd is mede het gevolg van technische apparaten zoals treinen, telefoons, televisie, auto's, vliegtuigen,

computers en satellieten. Instrumenten die ontworpen zijn met de techniek die berust op de eenvoud van natuurkundewetten. Beide polen, eenvoud en complexiteit, zijn nodig omdat de spanning tussen de polen dynamiek genereert. De stelling van mijn favoriete filosoof Heraklitus is, dat tegengestelden de keerzijden van een munt vormen. Eenvoud en complexiteit zijn verbonden door de logos, door een systematische samenhangende gedachtegang. Uit de oorlog der tegenstrijdigheden vloeit alles voort.

# W x K = E ?

YVONNE PRINCE

In beleidsonderzoek worden we dagelijks geconfronteerd met vragen hoe we snelle groei, innovatie, duurzaam of internationaal ondernemen onder het bedrijfsleven kunnen stimuleren. Dergelijke beleidsvragen zijn vaak niet zo eenvoudig te beantwoorden omdat de benodigde beleidstheorie complex, veelomvattend en deels nog onbekend is, waardoor zij zich veelal niet in wiskundige formules laat beschrijven. Dat is jammer, want wiskundige formules zijn gemakkelijk te onthouden en geven ook een zodanige reductie van de werkelijkheid dat het verschijnsel dat beschreven wordt tot in essentie wordt teruggebracht. Wie kent bijvoorbeeld niet de beroemde formule van Albert Einstein, waarmee hij een enorme bijdrage aan de wetenschap heeft geleverd.

In Nederland buigen we ons al jaren over het beleidsvraagstuk hoe we meer bedrijven aan kunnen zetten tot internationaal ondernemen. De Nederlandse kleine, open economie is immers in belangrijke mate afhankelijk van de prestaties van bedrijven op de internationale markt. Internationale vergelijking laat zien dat het Nederlandse bedrijfsleven bepaald geen toppositie inneemt als het gaat om export en

buitenlandse investeringen. Medio 2009 heeft een beleidsdiscussie plaatsgevonden of internationalisering van het MKB dichtbij of nog ver weg is.<sup>1</sup>

Ver weg zou je zeggen omdat er nog relatief weinig MKB-bedrijven internationaal actief zijn. Dichtbij, omdat MKB-bedrijven die internationaal actief zijn goed presteren, een groeiend aantal MKB-bedrijven internationaal actief wordt, het belang van het MKB in de Nederlandse export toeneemt en een deel van de startende bedrijven reeds vanaf het begin internationaal actief is. Bovendien bevindt zich in het MKB nog een groot onbenut exportpotentieel.<sup>2</sup>

Ruim 10 jaar geleden heeft EIM op basis van statistische analyses een instrument ontwikkeld waarmee de exportpotentie van industriële bedrijven vastgesteld kan worden: de zogenoemde Export Potentie Meter<sup>3</sup>. Tien jaar later kan geconstateerd worden dat dit instrument, dat gebaseerd is op de beantwoording van 16 stellingen en een berekening op basis van de ingevulde antwoorden, niet veel toepassing heeft gekend. Wellicht komt dat omdat de formule zich niet gemakkelijk door het menselijk brein laat doorgronden en niet eenvoudig te onthouden is. Het lijkt wellicht te veel op een 'black box'. Als echter de essentie van de formule in ogenschouw genomen wordt, dan komt het eenvoudigweg neer op Willen x Kunnen = Export, kortweg  $W \times K = E$ . Dat 'Willen' en 'Kunnen' vervolgens uit diverse achterliggende factoren met verschillend gewicht bestaan, behoeft voor de hoofdboodschap niet onthouden te worden.

Wat is de wereld toch eigenlijk eenvoudig. Als een bedrijf wil en kan

exporteren, dan leidt dat gewoon tot meer export. De wil om te exporteren laat zich kortweg meten door het commitment van het management, de bereidheid te investeren en de internationale oriëntatie. Het kunnen is af te lezen aan aspecten zoals de kwaliteiten van de medewerkers (o.a. het spreken van een buitenlandse taal) en de mate waarin op de relevante productmarkt sprake is van internationale concurrentie.

Bedrijven die willen en kunnen exporteren hebben alleen nog een duwtje in de rug nodig om daadwerkelijk tot export over te gaan. In Nederland blijken er nog voldoende van dit soort bedrijven te zijn. De grootste uitdaging zit hem erin te achterhalen welk bedrijf welk duwtje in de rug nodig heeft! Hier ligt een mooie uitdaging voor beleidsmakers, intermediairs en onderzoekers voor de komende jaren. Een eenvoudig beleidsinstrument dat hier overigens goed op inspeelt is Prepare2Start (voorheen PSB) dat starters op buitenlandse markten door middel van een internationaliseringsplan en de keuze uit een palet aan ondersteunende activiteiten helpt bij hun eerste stappen over de grens.

Is het dan zo simpel om export te bevorderen? Nee, helaas de werkelijkheid is altijd weerbarstiger dan formules kunnen bevatten!

- 1 EIM Beleidscafé, *Internationaal ondernemen en het MKB: Ver weg of dichtbij?*, EIM, Zoetermeer.
- 2 Nicolette Tiggeleove en Jolanda Hessels (2009), *Review: Internationalisering van het Nederlandse MKB*, EIM, Zoetermeer.

- 3 J.P.J. de Jong, M.J. Overweel en Y.M. Prince (1998), *Export Potentie Meter*, EIM, Zoetermeer.

# EEN REISVERSLAG NAAR DE EENVOUD

RON VAN ROSSUM

Eenvoud, wellicht de laatste strohalm voor het grootse universum. Dit zijn de lotgevallen van een nobele ridder in zijn continue strijd tegen de gevaren van allerlei uiteenlopende vormen van complexiteit. Zijn tomeloze energie gericht tegen al dit wereldse geweld met zijn vele vertakkingen kent vooralsnog geen grenzen. Zijn doel is nieuwe werelden te exploreren waar eenvoud nog een pure kunstvorm is en waar complexiteit in al haar hoedanigheden volstrekt kansloos is. Inmiddels zijn er nieuwe generaties opgestaan die de strijd tegen de gevestigde bureaucratie, in de geest van deze pionier, voorzetten.

Dit is een kort verslag van één van zijn vele zoektochten naar rechtvaardigheid en doelmatigheid waarbij verbaal geweld als noodzakelijk instrument af en toe ingezet moet worden om het ultieme doel, de pure eenvoud, te kunnen bereiken.

“Kapitein, de reder heeft wederom nieuwe regels toegevoegd aan het koelsysteem van ons schip. De bemanning maakt zich zorgen over de gevolgen hiervan en onze systemen geven aan dat er snel iets moet gebeuren anders zou er sprake kunnen zijn van oververhitting van

onze generatoren.”

“Hebben jullie al met de commandobasis in Zoetermeer overleg gehad over deregulering van deze koelunit? In de jaren 90 van onze vorige eeuw heb ik deregulering toegepast in onze CAO, om met name het gezond verstand van binnenuit te reactiveren. De resultaten waren verbluffend: het heeft ertoe geleid dat het aantal pagina's met regels is teruggebracht met 15 procent. Laten we de moed niet opgeven en stug doorgaan met het zoeken naar oplossingen.”

De stuurman, die maar al te graag de richting van de regels af en toe zelf wil bepalen, ziet het niet meer zitten: “Kapitein, de commandobasis is als een oninbare vordering. De financiële middelen komen in opstand en ik weet niet hoe lang ik dit nog kan volhouden. Ik kan tellen Kapitein, maar ik kan niet toveren. We moeten wat doen!”

De knoppenman ziet nog geen reden om dit in het logboek vast te leggen. Hij is bereid om met de commando-unit te onderhandelen en als wisselgeld enige snuisterijen te verstrekken.

De Kapitein wil het roer volledig omgooien. Hij ziet niets in nutteloze onderhandelingen en zet zijn geest volledig op scherp: “Bureaucraten! Administratievelastenschepers! Regelneukers! Overbodigeregelmakers! Economieverkloters! Bedrijfslevenpesters! Schijnwerkers! We zetten de hulpgeneratoren meteen in. Het risico is aanwezig dat we daarmee onze energiebronnen tijdelijk extra moeten gebruiken. Daar staat tegenover dat we zo oververhitting kunnen

voorkomen, overbodige regels kunnen passeren zodat we in staat zijn de commando-unit tijdelijk te deactiveren.”

“Ik heb een droom dat we ooit een universum zullen aantreffen waar entiteiten met elkaar in volledige gelijkwaardigheid kunnen acteren en waarbij regelgeving tot een uiterst minimum van de ultieme eenvoud zal zijn teruggebracht. Wanneer we die eenvoud verkondigen, wanneer we het vanuit elk dorp en elk gehucht, vanuit elke staat en elke stad laten horen, zullen we in staat zijn deze dag te bespoedigen.”

Eenvoud, Eenvoud! Ooit zullen we verlost zijn van alle overbodige complexiteit!



# EENVOUD EN ESSENTIE

JOSÉ VAN SCHAİK

Als we spreken over eenvoud, is het wellicht zinvol om aan te geven wat ik als eenvoud zie (in het kader van een discussie over eenvoud binnen HRM).

Ik wil eenvoud herleiden tot essentie. Binnen HRM zijn arbeidsvoorwaarden de essentie.

Wanneer ik eenvoud definieer als essentie en daarmee doel op arbeidsvoorwaarden, wordt de vraag hoe we tot essentie hiervan kunnen komen, waartoe dit zal leiden, en waarin het resulteert.

Binnen een organisatie beheert HRM onder andere de arbeidsvoorwaarden. Arbeidsvoorwaarden zijn er om medewerkers van een organisatie rechten, structuren, grenzen en houvast te bieden. Arbeidsvoorwaarden zijn de verbinding tussen de medewerker en de organisatie. Voor verschillende medewerkers hebben de arbeidsvoorwaarden verschillende impact, verschillend voordeel en verschillend nadeel. Gelijke regels voor ongelijke medewerkers werken deze situatie in de hand. Men zou ongelijkheid kunnen opvangen met het aanbieden van arbeidsvoorwaarden via een cafetariasysteem: uit verschillende voorwaarden kan men de toepasselijke kiezen.

Aan elke voorwaarde wordt een geldbedrag toegekend. Een medewerker wordt volledig de vrijheid gegeven hoe hij de arbeidsvoorwaarde wenst te gebruiken. Hierin dient wel een kleine bescherming voor de medewerker te worden opgenomen: Bijvoorbeeld dat een medewerker minimaal 8 à 10 dagen per jaar verlof moet op nemen. Ook moet hij een kleine bijdrage aan pensioenpremie afdragen. Voor de rest staat het de medewerker volledig vrij op welke wijze hij de arbeidsvoorwaarden wenst te gebruiken.

Ik weet dat Peter de werknemers graag zou willen inzetten als ZZP'ers. Dus iedere medewerker is in feite een ondernemer onder de vleugels van een werkgever. Wat de werknemer/ondernemer vervolgens doet met zijn vergoeding, is volledig aan de werknemer (de ZZP'er).

Deze eenvoud gaat mij echter net iets te ver.

Niet iedere werknemer kan de verantwoordelijkheid van een ondernemerschap aan. In hoeverre mag je van een medewerker altijd het uiterste vragen? De concurrentiestrijd wordt op deze manier heel groot en bewerkstelligt dat er voortdurend gepresteerd moet worden. Ik vraag me af of dit moreel verantwoord is. Daarnaast denk ik dat men voor een ondernemerschap een behoorlijk sterk karakter nodig heeft. Niet iedereen heeft het in zich als goed ondernemer te kunnen functioneren. Bovendien is het de vraag of je als organisatie gelukkig wordt van werknemers die allemaal een sterk karakter hebben: alleen maar kleine baasjes overall. Wij hebben een grote baas, die Peter van Hoesel heet en ik weet dat we met hem in elk geval heel gelukkig zijn.

# EEN WILLEKEURIG AANBESTEDINGSPROCES

JACQUELINE SNIJDERS

Voordelen openbare aanbestedingen: transparantie, duidelijke selectiecriteria, openbare publicatie, goed geformuleerde opdrachten, grensoverschrijdend aanbod, onafhankelijke prijsvergelijking, gekwalificeerde toeleveranciers, meer marktwerking, concurrerende prijs-kwaliteitvorming, voorkomen belangenverstrengeling, groter aanbod, grotere vraag et cetera.

OPENBARE AANBESTEDING: HOE KAN DE TOEGANG VAN HET MKB TOT OPENBARE AANBESTEDINGSPROCEDURES VEREENVOUDIGD WORDEN?

## Onderzoek

Probleemstelling, Onderzoeksvragen, Beleidsachtergrond, Methodologie, Onderzoeksfasen, Budget, Planning

## Hoofdaannemer

Curriculum Vitae van het gehele projectteam in standaardformaat, Expert-niveau, Korte beschrijving referentieprojecten laatste drie jaar inclusief naam opdrachtgever, type contract, gebruikte

onderzoeksmethoden en budget, Beschrijving onderzoeksfaciliteiten en personeel, Beschrijving ICT-faciliteiten, Beschrijving Kwaliteitssysteem.

Bankverklaring, Bankgarantie, Identificatie formulier bank, Accountantsverklaringen van de laatste 3 jaar, Verklaring relevante omzet laatste jaar, BTW-verklaring, Formulier uitsluitingscriteria, Verklaring geen conflicterende belangen, Verklaring afdracht sociale premies, Verklaring betaling belastingen, Non-faillissementverklaring, Registratie Kamer van Koophandel, Bewijs van goed gedrag, Verklaring duurzaam ondernemen, Aansprakelijkheidsverklaring, Aansprakelijkheidsverzekering, Overzicht tekeningsbevoegden, EC Verklaring notaris, Verklaring geldigheidsduur offerte, Formulier juridische entiteit.

## **Onderaannemers**

Curriculum Vitae in standaardformaat, Expert-niveau, Intentieverklaring, Formulier uitsluitingscriteria, Formulier juridische entiteit, Verklaring geen conflicterende belangen.

## **Overig**

Formulier dat alle documenten zijn toegevoegd, 1 los origineel en 2 ingebonden kopieën, alle pagina's genummerd, iedere pagina gesigneerd, digitale versie op USB-stick, bedrijfsstempel, "niet te openen door interne dienst", dubbel ingepakt, geen zelfsluitende enveloppen, aangetekend en geldige poststempel.

De offerte woog 10 kilo! Het moet toch eenvoudiger kunnen...

# DE WAARHEID IS IN EENVOUD GEHULD

NATASHA STROEKER

Al googlend op internet op het begrip 'eenvoud' is één van de eerste uitspraken die je tegenkomt die van Leonardo da Vinci (1452 - 1519): 'Simplicity is the ultimate sophistication', wel vertaald als: Eenvoud is de ultieme verfijning of de ultieme perfectie.

Door de eeuwen heen is er een scala aan grote denkers geweest die zich heeft uitgesproken over het begrip eenvoud.

Life is really simple, but we insist on making it complicated.

- Confucius (551 BC - 479 BC)

Simplex veri sigillum (*eenvoud is het kenmerk van het ware*)

- Herman(us) Boerhaave (1668 - 1738)

Out of intense complexities intense simplicities emerge

- Winston Churchill (1874 - 1965)

If you can't explain it simply, you don't understand it well enough

- Albert Einstein (1879 - 1955)

Everything should be made as simple as possible, but not simpler  
- Albert Einstein

Al deze uitspraken bevatten algemene waarheden. Maar de belangrijkste 'les' is misschien wel dat als iets eenvoudig is, het wel waar moet zijn. In het verlengde hiervan ligt het idee dat als iets niet simpel uitgelegd kan worden, het ook nog onvoldoende begrepen wordt. Hieronder volgen enkele illustraties.

Gezien de lijfspreuk van Boerhaave kun je concluderen dat hij 'iets had' met het begrip eenvoud. Ooit had hij in zijn jonge jaren een ontsteking in zijn been die artsen niet konden verhelpen. Hij genas zichzelf echter met een mengsel van zijn eigen urine en zout. Op zijn 41<sup>e</sup> in 1709 werd hij hoogleraar. Simplex (= eenvoud) was een centraal begrip in zijn inaugurele rede. In deze rede betoogt hij dat geneeskunde helemaal niet zo ingewikkeld is als wel beweerd wordt: *'Snijd uit de medische geschriften van Hippocrates of Plato de apekool weg en je houdt slechts een paar onbetwistbare, maar wel simpele waarheden over'*. Boerhaave hield niet van ingewikkelde theorieën; hij was voorstander van precisie en van observatie. Hij voorspelde destijds *'Hoe meer er bekend wordt over het menselijk lichaam, des te simpeler het zal blijken te zijn.'*

De Duitse wiskundige Gauss (1777 - 1855) vond in 1796 op 19-jarige leeftijd het bewijs voor de reciprociteitswetten. Ofschoon er niets op aan te merken was, vond hij zijn oplossing niet doorzichtig genoeg.

Hij had onvoldoende inzicht in de reden dat het bewijs klopte en was van mening dat het bewijs van een stelling ‘natuurlijk’ moest zijn. Hij is tijdens zijn loopbaan steeds op zoek geweest naar een simpelere oplossing. Er moest een aannemelijke reden zijn te vinden dat het waar was. Hij heeft gedurende zijn leven vele publicaties gewijd aan steeds weer nieuwe bewijzen voor de reciprociteitsstelling, die geen van alle voor zijn gevoel ooit simpel genoeg waren. Daarna volgden er nog veel meer bewijzen door anderen voor deze beroemde stelling uit de getaltheorie.

Achter deze gedachte van Gauss schuilt in wezen dezelfde aanname die Boerhaave formuleert als ‘eenvoud is het kenmerk van het ware’. Als iets echt waar is, dan moet de waarheid ervan wel blijken uit de eenvoud van de argumenten ervoor. De reciprociteitswet was waar, Gauss had hem immers bewezen en er zaten geen fouten in het bewijs, maar hij was niet tevreden omdat hij nog steeds niet doorzag *waarom* hij waar moest zijn.

In de wetenschap in het algemeen en bij theorievorming binnen de wetenschap in het bijzonder wordt de werkelijkheid steeds eenvoudiger voorgesteld om een theorie te kunnen formuleren. Er volgen generalisaties, worden axioma’s bedacht (wiskunde) en er worden basisprincipes afgeleid om de complexe werkelijkheid te vereenvoudigen en te laten passen binnen de theorie.

Het feit dat zoveel wetenschappers en grote denkers zich hebben beziggehouden met ‘eenvoud’, doet vermoeden dat eenvoud hand in

hand gaat met genialiteit. Om een probleem tot de kern terug te brengen, om iets dat ingewikkeld is eenvoudig neer te zetten, daarvoor is genialiteit vereist. Het feit, echter, dat ingewikkelde dingen of problemen die complex lijken bij reductie tot de kern eenvoudig worden, bewijst wel dat waarheid schuilt in eenvoud.

<sup>1</sup> Bron: artikel in Trouw '*Eenvoud is het kenmerk van het ware*' door Esther Hageman, 24 december 2005.

# HET ONDERNEMERLIJKE MANAGEN IS ZO EENVOUDIG!

ROY THURIK

De rijke geïndustrialiseerde landen hebben een totaal nieuwe economie gecreëerd waarbij ondernemerschap een centrale rol speelt. Dat is in nog geen 25 jaar gebeurd. Daarvoor werd gedacht dat ondernemers alleen maar zakkenvullers waren en dat kleinschalige bedrijvigheid een soort noodzakelijk kwaad was, net goed genoeg voor sociale stabiliteit, werkgelegenheid, binnenstedelijke veiligheid etc. De welvaartsgroei werd immers voortgebracht door de laboratoria van de multinationals, zoals door het NatLab van Philips.

Dat was een eenvoudige wereld. Nu is er niet alleen een andere economie ontstaan, ook het denken over die economie is meegegroeid. Er zijn veel verhandelingen geschreven over de omslag van de 'managed economy' naar de 'entrepreneurial economy'. Het programmaonderzoek 'MKB en ondernemerschap' uitgevoerd door EIM is vooraanstaand in het duiden van en het denken over deze omslag. De omslag wordt als dusdanig omvangrijk gezien dat het begrip 'entrepreneurial society' is geïntroduceerd.

De essentie van die 'entrepreneurial economy' is dat routinematige,

grootschalige productie heeft moeten plaatsmaken voor op kennis gebaseerde kleinschalige productie. Hierachter ligt een ingewikkeld proces waarbij de informatie- en communicatietechnologie (ICT-) revolutie heeft geleid tot verlaging van de transactiekosten tussen bedrijven onderling en met consumenten. Dit leidde enerzijds tot het wegvallen van de noodzaak dat bedrijvigheid zich onder één dak verenigt (het wordt immers eenvoudig voor bedrijven onderling zaken te doen) en anderzijds tot enorme welvaart als gevolg van de productiviteitsgroei. Die welvaart kwam bovenop de al bereikte welvaart van de ‘managed economy’ en leidde tot meer ruimte voor individualistisch gedrag waarbij de vraag naar homogene goederen (waar de ‘managed’ economie zo goed in was) verminderde. De val van de Berlijnse muur die de teloorgang van het communisme symboliseerde, leidde tot een golf van globalisering die ook weer werd vergemakkelijkt doordat ICT de afstanden deed verkleinen. Grote bedrijven in de moderne economieën raakten vervolgens in moeilijkheden aangezien ze door het wegvallen van afstanden de concurrentie van vergelijkbare bedrijven uit lagelonenlanden dreigden te verliezen. Zij introduceerden nieuwe organisatietechnieken (uitbesteding, offshoring) en verschoven productie ruimtelijk naar lagelonenlanden of inhoudelijk naar meer kennisintensieve, innovatieve producten. Voor dit type producten is een ‘Silicon Valley’-omgeving met een turbulentie waarin bedrijfjes geboren worden, doodgaan, fuseren of eenvoudigweg gedijen geschikter dan het NatLab van Philips. Een bekende combinatie van een nieuwe organisatietechniek met meer kennisintensiviteit is het zgn. ‘kopstaart’ bedrijf waarbij design en marketing in het hogelonengebied blijft

terwijl de productie offshore gaat.

Al met al hebben we ons een nieuwe wereld geschapen. Die wereld is trouwens veel groter dan alleen de bedrijvenkant van de economie. ‘Ondernemerlijk’ en creatief gedrag staat inmiddels in groot aanzien: het wordt beschouwd als de meest schaarse productiefactor. Tot zover is alles eenvoudig. Want er is niets eenvoudiger, zeg praktischer, dan een helder concept, zeg theorie. Wat heeft dit met Peter van Hoesel te maken? Hij begon leiding te geven aan EIM toen de omslag al in volle gang was. Hij trof geen typisch ‘managed economy’ bedrijf aan: EIM was al een modern op kennisproductie gericht bedrijf. Mooie verhalen van economen over omslagen in de economie missen overtuiging als er geen eenvoudige voorbeelden zijn van mensen die dit proces impliciet aanvoelen, expliciet herkennen of onomwonden toepassen. Welnu, er is bijna geen beter voorbeeld van een omgeving die het in zich heeft om ‘Silicon Valley’ na te bootsen dan het Panteia-gebouw aan het Bredewater in Zoetermeer. En wie is de motor achter de creatie van Panteia? De stijl van leiding geven van Peter van Hoesel kan maar op één manier worden getypeerd en dat is als volgt: breng slimme mensen bijeen, geef hun veel krediet en hoop er het beste van. Dat heet ondernemerlijk managen. Kan het eenvoudiger! Er is een verschil met ‘Silicon Valley’: de onzichtbare hand van de ondernemerlijke markt doet daar het werk terwijl Bredewater in eerste instantie het resultaat is van de meer zichtbare hand van ondernemerlijk managen. Toch zal die hand in tweede instantie plaats maken voor de onzichtbare hand van de ondernemerlijke interne markt aan het Bredewater.



# OVER EENVOUD VAN TAAL of HET IS NIET WAT HET IS

KEES VAN UITERT

Ik werk al een jaar of wat bij Consult, onderdeel van Panteia, kennisinstituten die als geen ander weten wat meten is, en die in eenvoudige, begrijpelijke taal rapporten schrijven en aanbevelingen doen waaraan hoge eisen worden gesteld: niet voor tweërlei uitleg vatbaar, SMART gesteld, ROHDA geschreven. Een goede neus voor onze taal is een 'must', een *conditio sine qua non*. Vandaar dat ik op het idee kwam om eens een onderzoek te doen naar de eenvoud van onze taal: hoe begrijpelijk, logisch consistent en eenvoudig is onze Nederlandse taal? De Dikke van Dale (DDvD voor de insiders) bood uitkomst: hieronder een kort, bondig en eenvoudig verslag van mijn bevindingen.

Wat is de definitie van 'voud'?, was de eerste vraag die ik mij stelde. Eenvoud is immers een samengesteld woord. DDvD biedt raad: 'voud': eig. gesubstantiveerd o. van bn. op 'voud', 'vouwen', las ik. Vouwen lijkt lijk het meervoud van 'vouw': ik zoek verder. 'Vouw': fout, faas van een beitel of van een schroevendraaier. Ik ben erachter. 'Eenvoud' is dan: eig. gesubstantiveerd o. van bn. op twee of meer

fazen van een beitel of van een schroevendraaier. Logisch en duidelijk dus; dat ik daar niet eerder achter was gekomen...

Iets soortgelijks doet zich voor bij het begrip 'lateraal'. We kennen allemaal begrippen als bilaterale onderhandelingen. Maar wat betekent 'lateraal'? DDvD: lateraal= terzijde, zijdelings gelegen. Dus bilaterale onderhandelingen zijn (u raadt het al) zijdelings gelegen onderhandelingen. Die kunnen nooit belangrijk zijn. Het beeld verbetert niet als we de tweede betekenis van 'lateraal' erbij pakken. Die is op z'n zachtst gezegd weinig vleierend. Lateraal: afvoerstelsel waarvan de riolen in hoofdzaak onderling evenwijdig zijn gericht. Wat dat met (bi)laterale onderhandelingen van doen heeft laat ik graag aan de hersenspinsels van de betere thrillerschrijver over.

Kortom, in de Nederlandse taal is niets wat het lijkt. Maar is onze taal wellicht ten minste wel logisch en transparant van opbouw? We zullen het zien.

We gebruiken in het Nederlands veel verschillende begrippen als we '1' willen aanduiden, of '2' of 'veel'. Eenvoud, tweevoud, veelvoud. Maar we komen ook andere voorbeelden tegen:

*monogamie* (1), *bigamie* (2), *polygamie* (veel)

of:

*unilateraal* (1), *bilateraal* (2) en *multilateraal* (veel).

Mij is op voorhand niet duidelijk waarom je de ene keer 'uni' gebruikt

en de andere keer 'mono' of 'multi' en 'poly'. Eenduidigheid, kernvoorwaarde voor onze taal is ver te zoeken. Maar het kan nog veel ingewikkelder. Over 'eenduidig' gesproken: dat is helder. Maar tweeduidig, laat staan 'veelduidig' bestaat niet. Nee, dat wordt: voor tweeërlei uitleg vatbaar; en in plaats van veelduidig zeggen we: multi-interpretabil. We belanden zo in een heel andere woordenkamer voor het meervoud van 1-en-hetzelfde begrip.

En last but not least, onze taal is niet alleen niet-logisch, zegt niet duidelijk wat iets is en is niet eenduidig. Onze taal is ook misleidend. Een simpel voorbeeldje. We weten allemaal dat enkel < dubbel. Enkelspel bij Wimbledon kent echt maar twee spelers, dubbelen doe je met z'n 4-en. Waarom dan 'enkele' > dan 'dubbele' vormt voor mij een raadsel. En voor diegene die nu nog niet overtuigd is: we weten allemaal dat bigamisten het met 2 vrouwen houden en polygamie veelwijverij betekent. Maar met monogamie slaat de DDvD toch de plank mis. Niet alleen houden monogamen er 1 vrouw op na (zoals DDvD verwoordt), in de volksmond plegen ze ook geen overspel: DDvD rept daar met geen woord over.

Ik stel voor dat we een Taskforce (leve de Engelse termen) in het leven roepen die gaat werken aan de vereenvoudiging van de Nederlandse taal. Daar wordt ons beleid vast ook veel beter van en het verhoogt de leesbaarheid van onze rapporten. De Taskforce kan dan lering trekken uit de wijze waarop onze Nederlandse uitvinder van eenvoudige taal, Jet Boeke, haar teksten verwoordt: van Dikkie Dik kun je nog veel opsteken.



# EENVOUDIG ONDERNEMEND BESLISSSEN

JOOP VIANEN

Beslissen doe je met ingewikkelde modellen en analyseschema's, waarbij structuren en gedragingen van actoren die men wenst te veranderen worden gevoed met ervaringen vanuit het verleden. De kennis over dat verleden botst met die over de toekomst; extrapolatie van bevindingen uit het verleden, 'smart' of 'simple' gaat gepaard met grote onzekerheden. Toch moeten politici, beleidsmakers, ondernemers of businessleaders tot verstandige besluiten komen. Is het nu zaak om de modellen op basis waarvan de toekomst gekend kan worden nog meer aan te scherpen of is meer ruimte nodig voor intuïtie, de drijvende kracht achter zoveel nuttige en effectieve besluiten uit het pre-ratietijdperk? De complexiteit van gedragingen van mensen blijkt telkens zo groot dat deze onvoldoende door de menselijke geest kan worden bevat. Ondanks de voortgeschreden inzichten vanuit vele disciplines is dit alles moeilijk te vangen in accurate modellen en analyses om tot goede besluiten te komen. Is dit bijvoorbeeld niet aan de orde bij de financiële crisis waar de verantwoordelijken hun eigen producten en de samenhang daarvan niet meer kenden?

Voor ondernemers is deze rationele methode zeker niet de dominante stijl om tot besluiten te komen. *Trial and error* prevaleert en dit is door Saras Sarasvathy uitgewerkt in het concept *effectuation*: “*Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means*”. Hij stelt dit tegenover de gebruikelijke ‘logic’ om eerst je doelen te formuleren en van daaruit met een nagenoeg wiskundige zuiverheid de ‘means’ te definiëren. Besluiten worden genomen met zeer beperkte informatie over andere actoren in de markt en de beslissers vertonen de nodige wendbaarheid om ongewenste effecten te keren. Intuïtie en het onderbewuste compenseren de beperkte kennis of verbeteren zelfs de besluitvorming. Ap Dijksterhuis concludeert dat bewust nadenken niet leidt tot betere beslissingen en appelleert daarmee aan de veel grotere opslagcapaciteit van het onderbewustzijn dan het bewustzijn. Of, neem een belangrijk besluit na een nachtje slapen, zodat de in het onderbewuste opgeslagen informatie zijn werk kan doen.

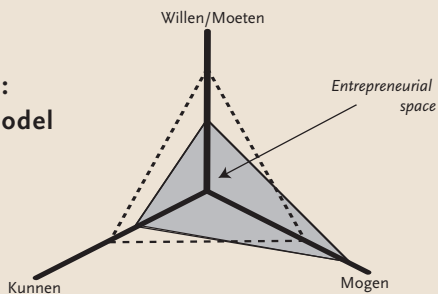
Ondanks de toegenomen inzichten over de kracht van intuïtie en het onderbewuste geeft dit toch een wat onbevredigend gevoel. Is er niet een eenvoudiger tussenvorm om dit beslissingsproces te structureren? Een mooi denkkader om tot besluitvorming over het menselijke gedrag en beleid te komen zoomt in op de altijd weer relevante variabelen voor het menselijk gedrag en gedragsverandering: Willen, Kunnen en Mogen. Niet voor niets belangrijke hulpwerkwoorden. Door Theo Poiesz in het Triade model voor gedragsmanagement verwoord als Motivatie, Capaciteit en Gelegenheid. Daardoor geïnspireerd kan dit denkkader wat inzichtelijker gemaakt worden door het toe te passen

op de beslissing om ondernemer te worden:

- *Willen*: de intrinsieke motivatie om te opteren voor het ondernemerschap, soms meer vanuit moeten ('necessity entrepreneurship') dan vanuit willen.
- *Kunnen*: beschikt men over vaardigheden en kennis of mooier gezegd de '(dynamic) capabilities' om het ondernemerschap aan te kunnen.
- *Mogen*: welke omstandigheden dragen bij aan de keuze tot het ondernemerschap, of beletten dit; hindert de overheid of zijn er marktontwikkelingen die het kunnen en willen beperken of juist verruimen.

De ruimte die ligt tussen deze drie variabelen kan als de 'entrepreneurial space' worden getypeerd (zie figuur). Beleidsmakers kunnen mensen beïnvloeden ondernemer te worden door deze drie hulpwerkwoorden te hanteren. Het Willen sluit aan bij het voorlichten over de voor- en nadelen van ondernemerschap versus het werknemerschap. Het Kunnen zoomt in op het vergroten van kennis over het daadwerkelijk kunnen van een bedrijf en het Mogen omvat de mogelijkheden vanuit de markt- en ondernemershinderlijke of -bevorderlijke wetgeving.

### Entrepreneurial space: een eenvoudig denkmodel



Vanzelfsprekend zijn deze aspecten ook samenhangend, elkaar versterkend, beperkend of compenserend.

De eenvoud van dit denkmodel laat zich gemakkelijk transplanteren naar andere situaties, zoals bijv. naar het bedrijfsleven waar men een nieuwe strategie beoogt en het management de medewerkers mee moet krijgen om deze te realiseren. Steeds geldt de eenvoud van: heb oog voor de intrinsieke motivatie van de mensen, de kennis en kunde en de belemmerende factoren. Het zal helpen!

#### BRONNEN

S. Sarasvathy, *Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, Academy of management Review, 2001, 26(2): 243-88.

A. Dijksterhuis, *Het slimme onbewuste; denken met gevoel*, 2007.

T. Poiesz, *Gedragmanagement*, Wormer, 2001.

# BETERE REGELS

RENÉ VOGELS, HANS DONKERS

Een belangrijke opgave van wetenschappers, onderzoekers, beleidsmakers en bedrijven is te snappen hoe 'dingen' werken. Wat is het effect van een maatregel of ingreep op de gezondheid van mensen, de reductie van CO<sub>2</sub>, de slaagkans van een verkoopactie of de trefkans van een raket? Het ontwikkelen van een model waarmee voorspellingen gedaan kunnen worden, is dan ook iets waar veel onderzoekers mee bezig zijn. En veel gebruikers van onderzoek verwachten dit dan ook weer van onderzoekers.

En waarom heeft niemand, of bijna niemand, die crisis dan kunnen voorspellen? Indicatoren genoeg zou je zeggen, en gebrek aan data of rekenkracht lijkt ook niet het punt te zijn. Misschien komt het wel omdat veel modellen veel te complex zijn. Vaak is een simpel model, door een deskundige vakman gemaakt die ook echt snapt hoe de mechanismen werken, veel krachtiger dan een model waarin heel veel parameters zijn opgenomen.

Zo gaat het ook met regelgeving. De overheid wil het gebruik van zonnepanelen stimuleren. Dus er is weer eens een subsidieregeling

ingevoerd. De barrières die worden opgeworpen om hiervan gebruik te maken, zijn echter niet mis. De burger moet de panelen kopen, moet een extra meter aanschaffen, moet zich aanmelden als energieproducent bij Certiq zodat de productie van groene stroom ook wordt gecontroleerd, en ook de energiemaatschappij moet nog worden geïnformeerd die de jaarlijkse zonnestroomproductie meet en doorgeeft aan SenterNovem. Deze laatste instantie verstrekt dan de subsidie op de geproduceerde stroom. En dat moeten ze dan gaan bijhouden gedurende 15 jaar! Voordat je als burger zover bent dat je zelf duurzame zonne-energie kan produceren, ben je al snel een half jaar administratieve lasten verder. Hoe moeilijk kun je het maken en hoeveel doorzettingsvermogen moet je als burger kunnen opbrengen om je steentje aan duurzaamheid bij te willen dragen? Het is toch veel simpeler om de BTW op zonnepanelen te verlagen of af te schaffen en vervolgens hopen dat zo veel mogelijk mensen die dingen op hun dak zetten. De besparing op administratieve lasten is enorm en alleen al daarmee is het verlies aan BTW-inkomsten goed gemaakt. En de burger heeft meteen het kostenvoordeel te pakken bij de aanschaf.

Een vergelijkbaar verhaal kun je houden over rekeningrijden. Toen de brandstofprijzen stegen tot een pijnlijk niveau, bleek ineens toch een daling van het verbruik met 10 procent op te treden. Mensen lieten de auto dus toch vaker staan. Dus waarom een enorme investering doen in technische oplossingen die je niet gaat terugverdienen? En bovendien een groot risico lopen op sluiпverkeer en meer ongevallen omdat mensen dan maar niet meer de snelweg nemen? En niet te vergeten: de kosten van toezichthouders op fraude en misbruik van

privacygevoelige data. Gewoon de brandstof duurder maken!

Weg met die regels dan maar? Dacht het niet, want regels zorgen ook voor duidelijkheid. De burger weet wat er verwacht wordt en hoe zich te gedragen. En dat gaat ook op voor het bedrijfsleven. Als de regels maar eenduidig zijn en goed te handhaven. De Europese Commissie komt vaker dan mensen willen geloven met fijne regels. Wel eens thuis geteld hoeveel adapters er rond slingeren om al die moderne apparaten waar we niet meer zonder kunnen van draadloze stroom te voorzien? Je zou schrikken van die berg die dat zou opleveren in je huiskamer. EU-commissaris Günther Verheugen heeft de GSM-fabrikanten voorgehouden dat er één universele adapter moet komen voor GSM-toestellen. De industrie mocht zelf met een voorstel komen. Als ze er niet uit zouden komen, zou Günther Verheugen zelf een norm opleggen. Vanaf 2010 is het zover: hij komt er, de micro-USB-aansluiting voor alle GSM's. En nu maar hopen dat fotocamera, videocamera- en spelcomputerfabrikanten en dergelijke ook gaan meedoen. Dat scheelt een hoop bagage als je een keer op vakantie gaat. Hoewel daar weer heel andere regels voor gelden.



# EEN EENVOUDIGE BOODSCHAP

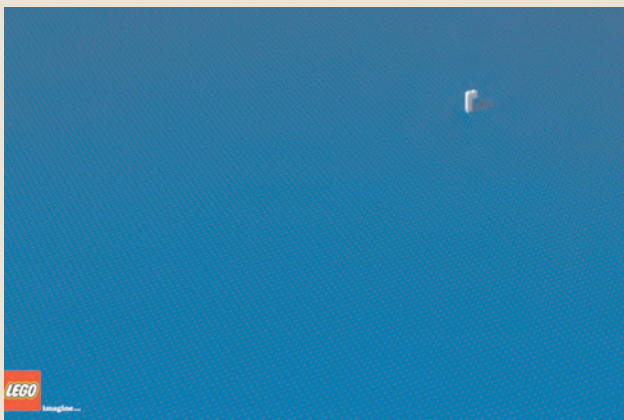
FLOOR VOLKER

In 2000 signaleerde ik tijdens mijn afstuderen eenvoud als trend in communicatie. De informatie-overload is er niet minder op geworden, dus volgens mij geldt dit nog steeds. Hiermee bedoel ik niet alleen 'de kunst van het weglaten' zoals deze advertenties tonen. Wat wij vaak constateren in onderzoek is dat een organisatie haar werkelijke boodschap zo laat verdwijnen onder ingewikkelde marketingsauzen, dat de doelgroep niet meer begrijpt waar de communicatie over gaat. Jongeren zeggen dan letterlijk: wat willen ze hier nu van me? Dus houd je boodschap eenvoudig en breng vooral de essentie over. Wees eerlijk en maak duidelijk wat je van je doelgroep wilt. Drink Coca Cola. Kies voor Panteia. Het lijkt zo eenvoudig.

Mijn persoonlijke boodschap - zonder saus - : ik dacht dat iets beeldends dit boek wel zou opvrolijken!







# SMPL VRGDRN

WIM VAN VOORDEN

Vergaderen doen we veel en lang. Op zichzelf een mooi terrein voor vereenvoudiging. Voor de hand liggend is om de frequentie tot een minimum te beperken.

Bij Panteia is het aantal vergaderingen van de Raad van Commissarissen per jaar geminderd (tenzij er speciale zaken zijn) tot een viertal. Dat is bereikt via het eenvoudige piepsysteem. Bij een langere tussenpoos dan een kwartaar begon de voorzitter (of een ander lid) te piepen bij de directie. Sinds jaar en dag is vier het optimum tussen piepen en overdaad.

In de vergaderprocedure kan het ook simpeler. De voorbereiding via stukken kan worden vereenvoudigd. Vergaderstukken kunnen via internet worden gedistribueerd. Omdat RvC-leden weigeren om meer dan vier pagina's op het pc-scherm te lezen, leidt dat dan tegelijk tot een aanzienlijke verkorting van teksten. De essentie van de boodschap komt dan alleen over als die wordt versimpeld.

Notulen kunnen eigenlijk achterwege blijven. Deelnemers behoeven

dan ter vergadering niet meer iets te zeggen met het oog op vermelding in de notulen. Ook vervalt dan de noodzaak in een volgende vergadering correcties aan te brengen op wat in een vorige bijeenkomst is gezegd. Een korte besluitenlijst volstaat!

Ter vergadering kan de spreektijd worden verkort. Ten eerste heeft de directie geen mondelinge toelichting per agendapunt te geven omdat iedereen de bijbehorende korte tekst heeft gelezen dan wel het korte stukje tijdens de vergadering tot zich neemt.

Behandeling van ieder punt moet met een kwartier kunnen worden afgesloten met een besluit, als de spreektijd van pakweg vijf vergadertijgers wordt gelimiteerd op drie minuten per persoon. Het gaat om de essentie: vóór of tegen! Wie langer dan drie minuten aan het woord is over één onderwerp, verliest zich in details of in uitweidingen. Op geen van beide zit de vergadering te wachten. Een strenge hand van de voorzitter kan hier wonderen verrichten. Drie minuten, niet meer en dat geldt voor allen!

De rondvraag kan worden afgeschaft. Zaken die van belang zijn, komen vroeg of laat vanzelf ter vergadering. Juist bij de rondvraag ontstaan vaak langdradige gedachtewisselingen omdat er geen (schriftelijke) voorbereiding aan voorafgaat.

Eén en ander betekent ook versobering van de secretariële ondersteuning. Als de voorzitter aan het eind van de bijeenkomst de besluiten verwoordt, is alleen op dat moment de secretaresse nodig om er een lijstje van te maken.

Volgen we het bovenstaande, dan zijn de commissarisvergaderingen bij Panteia aanzienlijk in tijd terug te brengen. Toch is het de vraag of eenvoud hier wel het kenmerk van het ware is.

Vergaderd wordt er immers niet alleen voor de besluiten, maar ook (en soms met name) voor het debat, cultuuroverdracht, aftasten van meningen, scherpen van de eigen geest, horen wat er leeft in de organisatie, bepaling van de richting op langere termijn, exploratie van mogelijkheden etc. Dat lukt niet met een paar minuten per agendapunt; dan worden deze kinderen met het badwater weggegooid.

Ik ben de laatste om te beweren dat vergaderen in het algemeen niet eenvoudiger kan, maar bij Panteia gaat het al behoorlijk gestroomlijnd toe. Met die bijeenkomsten in het achterhoofd zeg ik; het kan nog eenvoudiger maar dan wordt het er niet beter op.

Smpl vrgdrn hft grnzn.



# PERPETUUM ZEKERHEID

PAUL VROONHOF

Ondernemerschap groeit en bloeit in Nederland anno 2009. Dat is niet in de laatste plaats te danken aan een groot aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) dat jaarlijks de grote stap aandurft en gaat ondernemen. Het toenemende aantal zzp'ers kent een verklaring in het sterk verbeterde imago van ondernemerschap, behoeften aan het combineren van arbeid en zorg, krapte op de arbeidsmarkt, trends als flexibilisering, individualisering en globalisering, maar ook in praktische elementen als de eenvoud van het verbinden van vraag en aanbod door middel van internet.

Een dynamisch bedrijfsleven is goed voor de economie. Zzp'ers leveren zeker ook flexibiliteit voor opdrachtgevers (smeerolie), maar ook specialisatie en daarmee toename van de productiviteit. Ondernemen in de netwerkeconomie is voor veel zzp'ers een volstrekt normaal en zelfs onmisbaar gegeven.

Toen in 1993 de term zelfstandige zonder personeel voor het eerst gebezigd werd, was niet geheel duidelijk wie daar nu onder verstaan werden. Dat is nu, 16 jaar later nog steeds niet het geval. Voor mij is

een zzp'er een ondernemer die zijn eigen arbeid (kennis, ambacht, vaardigheden, etc.) verkoopt. Het begrip ondernemer mag daarbij breed opgevat worden. Maar niet iedereen is die mening toegedaan. Daarvoor zijn verschillende redenen aan te wijzen:

- wenselijkheid (ook onderzoekstechnisch) van inperking tot inschrijvingsplichtige ondernemers (niet alle freelancers)
- de wenselijkheid een zo groot mogelijke groep te vertegenwoordigen (belangenorganisaties en politiek)
- juridische elementen zoals definities binnen fiscale ondernemersfaciliteiten en werknemersverzekeringen (toelaten of ontduiken).

Ik vind dat de meeste van deze redenen niet van doorslaggevende betekenis zouden mogen zijn. Een muzikant die (gedwongen door opdrachtgevers) zich laat verlonen door een verloningsbureau maar geen enkele inkomenszekerheid heeft, is net zo goed een ondernemer als een huisarts, een interim-manager of een detaillist.

Eigenlijk zou iedereen zelf moeten kunnen kiezen of hij of zij ondernemer of werknemer is. Dat leidt echter tot grote bezwaren en barrières. Het draagvlak van de werknemersverzekeringen wordt voorsnog niet substantieel slechter door de groei van het aantal zzp'ers, omdat er geen sprake is van 'goede risico's' die zzp'er worden, maar een aanhoudende sterke groei zou bijvoorbeeld op enig moment toch wel effect krijgen.

Valt een doorzettende groei te verwachten? Ja. Er is geen reden om

aan te nemen dat de huidige trend stopt. Ook in deze crisistijd blijft het aantal starters bijzonder hoog. Trends als flexibilisering en individualisering zullen eerder sterker dan minder sterk worden. Een arbeidsmarkt waarop individuen dan als werknemer en dan als ondernemer actief zijn, lijkt alleszins reëel.

Kijken we alleen naar werknemers, dan vallen ook daar trends te bespeuren die in dit kader relevant zijn. Allereerst is daar de sociale zekerheid die stapsgewijs ingeperkt wordt. Daar komt bij dat veel zaken die vroeger voor alle werknemers gelijk waren, nu in toenemende mate ook individuele componenten krijgen. Denk bijvoorbeeld aan CAO's in het cafetaria-model, individuele pensioenafspraken en flexibele werktijden en -plekken.

Dit alles maakt het wenselijk om toe te werken naar een situatie waarin het feitelijk weinig verschil maakt of iemand werknemer of ondernemer is. Dat betekent afschaffing of vervanging van de ondernemersfaciliteiten, maar ook gelijke (en grotendeels individueel in te vullen en particulier aan te vullen) sociale zekerheid en vereenvoudiging van het ontslagrecht.

Dat heeft als bijkomend voordeel dat er een sterke impuls van uitgaat om ondernemer te worden. Onderzoek van EIM toont aan dat een gelijk niveau van sociale zekerheid (hoog als in Zweden of laag als in Groot-Brittannië) het aantal ondernemers doet toenemen.

Meer algemeen betekenen stappen in die richting een sterke vereenvoudiging van het ondernemerslandschap. Statusdiscussies zijn niet meer nodig, op een neer bewegen tussen ondernemen en'

werknemen' heeft nog maar beperkte consequenties en pensioenrechten kunnen door individuen gewoon hun hele werkzame leven meegenomen en opgebouwd worden, om maar enkele aspecten te noemen.

Ter afsluiting van deze overweging dan toch een klein specifiek Peter van Hoesel-puntje: de beste en meest houdbare manier om uit te komen in dit Utopia is het instellen van een basisinkomen. Nu wellicht nog niet haalbaar, maar steeds aantrekkelijker en steeds dichterbij.

# ENTREPRENEURS GRAAG!

SANDER WENNEKERS

*Voor het herstel van economische groei en banencreatie moet het aantal entrepreneurs in Nederland omhoog. Ons land telt veel ZZPers, maar loopt internationaal achter met ambitieuze en innovatieve bedrijfsoprichtingen. Een belangrijke oorzaak is dat een 'gouden kooi' van bonussen en inflexibele bedrijfspensioenen managers met ondernemend talent ervan weerhoudt om een eigen bedrijf met groeiambities op te zetten. Ook de wettelijke beperkingen om tijdelijk personeel aan te nemen vormen een belemmering. De oplossing is eenvoudig. Bevrijd de managers uit hun gouden kooi en maak het voor entrepreneurs makkelijker om tijdelijk personeel aan te nemen.*

## **Zelfstandigen versus entrepreneurs**

Peter van Hoesel en Roy Thurik betogen in ESB van 26 juni 2009 dat Nederland het goed doet op het terrein van ondernemerschap.<sup>1</sup> Daarbij wijzen zij op de verdubbeling van het aantal zelfstandige ondernemers in de afgelopen twintig jaar. Hoewel deze cijfers niet liegen, zit er wel een addertje onder het gras. De verdubbeling van het aantal ondernemers betreft vooral zelfstandigen zonder personeel. Geen enkel woord ten nadele van ZZPers, want zij verhogen de

flexibiliteit en de productiviteit van onze economie, maar zij zijn doorgaans geen *entrepreneurs*.

Wat bedoel ik daarmee? Entrepreneurs zorgen voor productieve toepassingen van nieuwe ideeën in de economie. Zij zijn de oerbron van economische groei. Dit geldt altijd, maar zeker tijdens de huidige Informatie Revolutie met zijn vele nieuwe technologieën. Het belang van *entrepreneurship* kan momenteel dus moeilijk overschat worden. En hoe goed doet Nederland het daarin? Het antwoord luidt kort en bondig dat wij internationaal achterlopen in ambitieus en innovatief nieuw ondernemerschap, evenals in snelgroeiende bedrijven.<sup>2</sup>

## Het probleem

Het probleem is in wezen eenvoudig. Potentiële entrepreneurs worden in Nederland te vaak liever bankier, consultant, of manager bij een bedrijf of instelling, dan dat zij zelf een ambitieus bedrijf oprichten. Deze veelal hoogopgeleide werknemers zitten gevangen in een kooi van goudgerande primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook belemmert de nog steeds te rigide arbeidsmarktregulering potentiële ondernemers om personeel aan te nemen. Econoom William Baumol zegt hierover dat excessieve ontslagbescherming in Europa "... discourages prospective entrepreneurs from leaving their tenured jobs and undertaking the risks entailed in creating new enterprises."<sup>3</sup>

## De oplossing

De oplossing is in beginsel ook eenvoudig: bevrijd de managers uit hun gouden kooi, en maak het nieuwe entrepreneurs gemakkelijker

om personeel aan te nemen. Hierbij denk ik aan de volgende maatregelen:

- Doe iets tegen excessieve bonussen voor managers (waar mogelijk verbieden en verder fiscaal 'wegbelasten').
- Individualiseer en flexibiliseer (bedrijfs)pensioenen, zodat werknemers die een eigen bedrijf beginnen hun opgebouwde pensioenrechten kunnen meenemen en zelf kunnen bepalen wanneer ze met pensioen gaan.<sup>4</sup>
- Versoepel het ontslagrecht naar Deens recept. Dat mes snijdt aan twee kanten, want het neemt weerstanden weg om personeel aan te nemen en het zet ook de gouden kooi verder open. Beperking van de ontslagvergoeding past daarbij, maar dan niet op de oneerlijke manier zoals dat onlangs is gedaan.
- Sta wettelijk toe om opvolgende tijdelijke arbeidscontracten voor een langere periode dan drie jaar af te sluiten, bijv. maximaal vijf tijdelijke contracten binnen een periode van vijf jaar. Het zou ook helpen als sociale partners de vaak nog restrictievere bepalingen bij tijdelijke contracten in CAO's versoepelen. Dit maakt het veel minder riskant voor jonge bedrijven om personeel aan te nemen, zodat potentiële entrepreneurs de stap naar een eigen bedrijf eerder aandurven.

Mijn voorstellen richten zich op de twee m.i. belangrijkste belemmeringen van ambitieus ondernemerschap. Daarnaast moeten we de administratieve belemmeringen voor starters verder verminderen, en de kennisoverdracht van hogescholen, universiteiten en andere kennisinstellingen naar nieuwe bedrijven beter faciliteren. Maar dat zijn andere onderwerpen.

Ik besef dat mijn voorstellen in de praktijk minder eenvoudig zijn dan in theorie. Ook kunnen er ongewenste neveneffecten optreden. In die zin is beleid net een waterbed. Hierdoor moeten wij ons echter niet van het rechte pad laten afbrengen. Uiteindelijk is er niets zo praktisch als een goede theorie. En waar een wil is, is een weg.

Eerst is nu een uitgebreide ex ante evaluatie van mijn beleidsideeën nodig. En als de hier voorgestelde maatregelen dan politiek nog niet haalbaar zijn, lijkt het aanvragen van een stevig SER-advies de aangewezen weg. Het bevorderen van *entrepreneurship* in ons land is er belangrijk genoeg voor!

1 Peter van Hoesel en Roy Thurik, *Ondernemerschap en de crisis*, ESB, 26 juni 2009.

2 Voor deze en andere relevante onderzoekbevindingen zie de vele EIM-rapporten op [www.ondernemerschap.nl](http://www.ondernemerschap.nl).

3 Baumol, William J. (2008: 13), *Entrepreneurs, inventors and the growth of the economy*, The Conference Board EPWP 08-12.

4 Zie ook Peter van Hoesel (2008), *Partij Voor Eenvoud*, Sdu Uitgevers, pag.181 en 182.

# DE EENVOUD VAN DE CRISIS

GERBEN ZWART

*De laatste jaren leefden we bij de gratie van de groei.  
Alles altijd twee keer zo groot als ervoor.  
Ook moest alles altijd eenvoudiger.  
Anders werd de groei geremd.  
Toen kwam er een einde aan de groei.  
Het was crisis.  
Er was te weinig controle geweest.  
Er moesten meer regels komen.  
En meer toezicht.  
Het was te eenvoudig geworden om er een rommeltje van te maken.*

Hierboven is in Nijntjestijl zowel de noodzaak als de moeilijkheid van eenvoud geschetst. In de ideale wereld is alles op een eenvoudige en doorzichtige manier geregeld, maar een ieder die dieper in een bepaald vakgebied zit, weet zo tien redenen te geven waarom het beter is om het vooral ingewikkelder te maken. Zowel eenvoud als nuance is een groot goed. Het vinden van de balans tussen beide is hard werken en deze balans zal altijd een label evenwicht hebben. Het is voor

sommigen misschien frustrerend, maar het blijft altijd een acrobatische *tour de force*, die nooit af is.

Zowel het aanbrengen van verdere complexiteit, als het aanbrengen van vereenvoudigingen, is absoluut het werkterrein van getrainde professionals. Het is alleen zo jammer dat de ene groep zichzelf vaak ziet als het summum van professionaliteit en de andere groep bij voorkeur afschildert als een stelletje prutsers die alleen maar alles willen afbreken wat zojuist met veel moeite is opgebouwd.

Omdat we ons in een veranderende samenleving bevinden is het een constante cyclus van bouwen en slopen. Dit doen we niet als bezigheidstherapie of omdat we steeds slimmer worden. We doen het omdat die wereld om ons heen steeds verandert en we dientengevolge ten eeuwigen dage achter de feiten aan zullen blijven lopen.

Het idee van het statische en maakbare universum hebben we in het vorige millennium al achter ons gelaten. We leven in een constant evoluerende wereld en daarbij moeten we vooral de pracht van deze veranderingen blijven zien. We moeten ons niet laten afschrikken door het feit dat we er een eindeloze taak aan zullen hebben om ons staande te houden. Daarbij zullen we constant nieuwe nuances moeten blijven aanbrengen en tegelijkertijd blijven streven naar steeds terugkerende eenvoud. We bevinden ons op een eindeloze golfbeweging en we moeten er hard aan blijven werken dat we niet belanden in de crisis van de eenvoud.

# DIALECTIEK VAN DE EENVOUD

## NAWOORD

Als we de ruim 40 opstellen in deze bundel overzien, ontstaat in eerste instantie een kaleidoscopisch, om niet te zeggen verre van eenvoudig beeld. Bol van nuances en tegenstellingen. Ook lijken sommige opvattingen, zeker op het eerste gezicht, met elkaar op gespannen voet te staan. Dit geeft ons aanleiding tot een dialectische beschouwing.

### **These: eenvoud moet en eenvoudig kan**

De noodzaak van meer eenvoud in onze samenleving komt uit verschillende stukjes naar voren. Zo vergalt keuzestress ons dagelijks leven, moeten we tegenwoordig met een extra valies met adapters en opladers op vakantie, en zouden onze (over)grootmoeders ons eten vaak niet meer als eten herkennen. Ook wet- en regelgeving hebben hun absurditeiten. Aan een persoonsgebonden budget zit veel meer vast dan u wellicht denkt. En een offerte aan de Europese Commissie weegt al gauw 10 kilo om aan alle formele vereisten te kunnen voldoen. Dat zegt eigenlijk al genoeg.

Het moet dus eenvoudiger. Maar kan het ook eenvoudiger? Peter van Hoesel vindt van wel. Zijn boek staat bol van de voorstellen. Deze

omvatten invoering van een basisinkomen en een vlaktaks, afschaffing van honderden subsidieregelingen, een vergaand verminderde overheidsbemoeienis met het onderwijs, afschaffing van het welstandsbeleid, meer gebruik van simpele verboden en geboden in het milieubeleid, legalisering van drugs en het afschaffen van alle landbouwsubsidies. En dit is nog maar een greep! Hiermee heeft Peter ons wellicht enigszins het gras voor de voeten weggemaaid. Zo'n 15 van de 41 scribenten in deze bundel hebben concrete eigen vereenvoudigingsvoorstellen voor wet- en regelgeving ingediend. Zijn dit de spaarzame 'positievelingen' in de geest van Peter? Zijn onderzoekers juist geneigd alles moeilijker te maken? Of is het allemaal niet zo eenvoudig? Wel hebben enkele andere collega's nuttige algemene principes van eenvoudige en effectieve regelgeving aangereikt. Daarbij verwijzen ze graag naar principes van klassieke denkers, zoals het scheermes van William of Ockham, het categorisch imperatief van Immanuel Kant of het vrijheidsbeginsel van John Stuart Mill.

Andere auteurs zoeken het dichterbij huis en hebben voorstellen gedaan voor meer eenvoud in management of in het dagelijks leven. In de tabel hierna worden de diverse ingediende voorstellen opgesomd. Deze opsomming is in zijn eenvoud soms ongenueanceerd. Het verdient dus zeker aanbeveling om alle columns in deze bundel zelf te lezen!

### **Antithese: de achterkant van de eenvoud**

Verschillende opstellen laten ons juist de 'achterkant van de eenvoud' zien. Zij stellen dat de wereld steeds ingewikkelder wordt, dat de

overheid steeds meer doelen krijgt en dat het ons lot is om voortdurend achter de feiten aan te lopen. Het huidige overheidsbeleid is in deze kritische visie complex omdat de materie complex is en vele kanten heeft. Eenvoudig beleid is doorgaans niet doordacht en het berust vaak op niet-getoetste veronderstellingen. Daardoor heeft het een grote kans de plank mis te slaan en ongewenste neveneffecten te veroorzaken. Eenvoud kan ook riskant zijn. Wanneer de gevolgen van fouten groot zijn en onomkeerbaar, dan is het eenvoudiger maken van de bestaande procedures en regels zelfs af te raden. Eenvoudig beleid is tenslotte vaak ook populistisch. Het is te mooi om waar te zijn. En dan is het meestal ook niet waar. Volgens een van de auteurs moeten we er dan ook hard aan blijven werken dat we niet belanden in de 'crisis van de eenvoud'. Dat is andere koek. Of zoals een andere auteur het fijntjes formuleert naar aanleiding van een voorstel van Peter van Hoesel: 'Deze eenvoud gaat mij echter net iets te ver'.

Ook in de wetenschap lijkt een debat te woeden. Volgens sommigen is wetenschap een zoektocht naar eenvoud. Daarin gaat het om de kunst van het weglaten teneinde de essentie over te houden. Volgens andere deskundigen zijn er elke keer weer vele redenen 'waarom het beter is om het vooral ingewikkelder te maken'.

### **Synthese: Yin en Yang**

Is er dan sprake van een patstelling tussen vereenvoudigers en realisten? Zoals vaak lijkt een synthese mogelijk. Eenvoud en complexiteit kunnen niet zonder elkaar, ze zijn als Yin en Yang. Iets is pas eenvoudig als je het vergelijkt met iets ingewikkelds, en

omgekeerd. Ook is geen enkel verschijnsel alleen maar ingewikkeld of alleen maar eenvoudig. Eenvoud en complexiteit zijn twee principes die elkaar steeds in evenwicht moeten houden. 'Eenvoud als principe' gaat op zoek naar de essentie van vraagstukken en is wars van nodeloos compliceren. 'Complexiteit als principe' beoogt de zaken niet te eenvoudig voor te stellen, controleert veronderstellingen en doet recht aan alle relevante aspecten en verbanden. Complexiteit definieert daarmee de grenzen aan de eenvoud.

Is er toch niet een leidend principe? Ja, met het pistool op de borst kiezen wij voor 'eenvoud'. Vaak is complexiteit schijnbaar en slechts een uiting van gebrekkig inzicht, van menselijk onvermogen of van doelbewuste belangenbehartiging. In de wetenschap is en blijft 'eenvoud het kenmerk van het ware'. De essentie is uiteindelijk altijd eenvoudig. En als iets niet simpel uitgelegd kan worden, wordt het nog onvoldoende begrepen. Alleen wordt deze eenvoud vaak pas ontdekt na lange omzwervingen door en worstelingen met complexe materie. In die zin kun je zelfs spreken van 'de complexiteit van de eenvoud'. Misschien vergt het dan ook, zoals een van de auteurs schrijft, genialiteit om iets complex eenvoudig neer te zetten.

Het Simplex veri sigillum geldt ook voor het dagelijks leven. Een sprekend voorbeeld is het eenvoudige 'lieben und arbeiten' dat Sigmund Freud na vele decennia psychoanalytische pioniersarbeid gaf als zijn recept voor het menselijk geluk. Ook in de beleidspraktijk blijken vele zaken nodeloos complex te zijn, en dit biedt stellig ruimte voor vereenvoudiging. Overigens is eenvoud voor 'goed beleid'

weliswaar noodzakelijk maar niet voldoende. Beleid moet bijvoorbeeld ook rechtvaardig en moreel verantwoord zijn. Maar in wezen is ook dat een eenvoudige boodschap.

## Slotwoord

Beste Peter, tot slot danken wij jou voor de inspiratie die je ons door je voorbeeld en door je boek hebt geboden om na te denken over wat er eenvoudiger kan in de samenleving. Met jouw gedachtegoed behoort je tot een illustere Nederlandse traditie. Eenvoud of 'eenvoudicheit' is namelijk al een oud-vaderlandse deugd sinds het door Erasmus aan de Bataven toegeschreven 'ingenium simplex', is daarna regelmatig verloren gegaan en wordt altijd weer als een typisch Nederlandse deugd heruitgevonden<sup>1</sup>. We hopen dat je plezier hebt beleefd aan de hier verzamelde opstellen. Ze hebben het belang van eenvoud alleen maar onderstreept en vele interessante voorstellen en inzichten opgeleverd. Al moet ons van het hart dat eenvoud niet eenvoudig is.

*Bart, Henk, Hedda & Sander*

<sup>1</sup> N.C.F. van Sas, *De metamorfose van Nederland; Van oude orde naar moderniteit*, 1750-1900, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2005.



# DE VEREENVOUDIGINGSVOORSTELLEN

1. Het poldermodel handhaven
2. Canon van Eenvoud invoeren
3. Basisprincipes voor regelgeving in acht nemen
6. Hypotheekrenteaf trek geleidelijk afbouwen
7. Risico's accepteren, verantwoordelijkheden centraliseren
8. Groene-weide-aanpak toepassen
10. Voedsel natuurlijk produceren
12. / 31. Aanbestedingsprocedures vereenvoudigen en uniformeren
13. Het aantal overheidsdoelen verminderen of regeldruk accepteren
14. Een doemtank instellen
15. De overheid als doel in zichzelf accepteren
16. Doorwerken na je 65ste facultatief maken
17. Schaalverkleining en keuzereductie
18. Minder bureaucratie, meer aandacht voor primaire onderwijsproces
19. Ministerie voor Vrije Tijd instellen
21. Onderzoeksprogrammering selectief inzetten
22. Breed stimuleringsbeleid voor doorwerken na je 65ste
22. (Communicatie van) maximumsnelheden uniformeren
22. Regelgeving horeca met buitenterras tot hoofdlijnen terugbrengen
23. 1 april als deadline belastingaangifte afschaffen
24. Ockham's razor op beleid toepassen
25. Altijd de aannames checken

26. Naar Kants categorisch imperatief en Mills liberty-principe handelen
27. / 41. Complexiteit als noodzakelijk complement van eenvoud accepteren
28. Bedrijven die kunnen en willen exporteren een duwtje in de rug geven
30. Cafetariasysteem voor arbeidsvoorwaarden invoeren
33. Breng slimme mensen bijeen, geef ze veel krediet en hoop er het beste van
34. Taskforce voor vereenvoudiging van de Nederlandse taal instellen
35. Denkmodel “entrepreneurial space” breed toepassen
36. BTW op zonnepanelen afschaffen
36. In plaats van rekeningrijden de brandstof duurder maken
37. Simpel, kernachtig en eerlijk communiceren
38. Simpeler vergaderen, maar wel binnen grenzen
39. Verschillen ondernemers - werknemers in sociale zekerheid e.d. wegnemen
39. / 40. Ontslagrecht vereenvoudigen en versoepelen
40. Bepalingen voor tijdelijke arbeidscontracten verruimen
40. Pensioenen individualiseren en flexibiliseren
40. Excessieve bonussen verbieden of wegbelasten

*De nummers verwijzen naar hoofdstukken waarin het betreffende vereenvoudigingsvoorstel wordt beschreven.*

# DE AUTEURS

*Jan van der Bij* werkte na zijn promotie aan de VU en in het begin van de jaren negentig bij het IOO. Daarna was hij onder meer werkzaam bij Ernst & Young, de Nederlandse Mededingingsautoriteit en de Sociaal Economische Raad. Sinds april 2008 is hij directeur van het IOO.

*Herman Bolle* werkt sinds 1987 bij IPM Research & Advies (sinds 2007 onderdeel van Panteia), waar hij senior consultant is en een managementfunctie vervult. Hij is afgestudeerd in de sociale en communicatiewetenschappen. Hij onderschrijft de visie van Peter dat beleidsonderzoek en marktonderzoek veel gemeenschappelijks hebben en dat deze disciplines veel van elkaar kunnen leren.

*Brigitte van der Burg* is Tweede Kamerlid voor de VVD. Brigitte kent Peter uit de periode dat zij werkzaam was bij het EIM in de jaren negentig. Zij spraken elkaar regelmatig aan de stamtafel tijdens de lunch over de aanpak van regeldruk, gezond omgaan met werkdruk en ondernemerschap. Het contact is altijd blijven bestaan.

*André Coenen* esta hoy jefe de El Ginge SA, agencia que se dedica a atrapar y matar ratones en Tenerife, España y a dar consejos sobre todo al ayuntamiento del municipio de La Victoria, Tenerife y al

cabildo y gobierno de las Islas Canarias con respecto a la exterminación de ratones y otros animalejos, vóór deze functie was hij directeur van RvB alwaar hij het beleid, dat nu wordt toegepast in El Ginge zich eigen heeft gemaakt.

*Edu de la Combé* is IT-manager van Panteia.

Zou in Peter graag de ideale Early Adaptor willen zien (hij blijft hopen).

*Bart Dekker*, politicoloog, is algemeen directeur van Research voor Beleid en tevens lid van de directieraad van Panteia. Bart voerde met Peter het tweede sollicitatiegesprek dat hem in 1984 in dienst bracht van de toenmalige Stichting Research voor Beleid. Bart herinnert zich nog goed de op principes van kai-zen gebaseerde notitie Commercieel Beleid, die Peter in 1988 het licht liet zien.

*Hoite Detmar* is Directeur Omgeving Projectbureau N/Z-lijn Amsterdam. Afgestudeerd filosoof en van huis uit beleidsonderzoeker. In de jaren 90 en deze eeuw had hij diverse middle-management- en directiefuncties bij zowel profit-, non-profit- als overheidsinstellingen. O.a. hoofd onderzoek bij Research voor Beleid, hoofd van het Centrum voor Onderzoek en Statistiek te Rotterdam en algemeen directeur van het Leidse Welzijnswerk (na het tot stand brengen van een fusie tussen drie organisaties waaronder al het club- en buurthuiswerk). Is nu verantwoordelijk voor de relatie tussen (de bouwers van) het project noord-zuidlijn en de omgeving.

*Koos van Dijken* is momenteel hoofd van de afdeling Trends & Monitoring van Nicis Institute, het maatschappelijk topinstituut voor grootstedelijke vraagstukken. Gedurende vijftien jaar hebben Peter en Koos intensief samengewerkt om EIM-afdelingen en om het Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven te ontwikkelen.

*Koos van Elk* kwam in 1984 bij EIM werken om internationaal onderzoek te doen. Sinds Peter in 1991 directeur bij EIM werd, zitten zij samen aan tafel. Soms aan dezelfde kant, bijvoorbeeld om Bulgaarse ambtenaren de relatie 'onderzoek-beleid' uit de doeken te doen, vaker tegenover elkaar aan de overlegtafel van de Ondernemingsraad.

*Mirjam Engelen* is manager van het cluster Werk en Inkomen bij Research voor Beleid. Mirjam was voorzitter van de eerste Panteia-ondernemingsraad en vergaderde toen regelmatig met Peter. Nog steeds zijn Peter en Mirjam het tijdens bepaalde overleggen niet altijd eens; Mirjam is bestuurslid van bedrijfsvakbond Meve.

*Henk Gianotten* is lid van de directie van Panteia en werkt sinds 1991 met Peter samen. De eerste jaren als lid van het MT van EIM en vanaf 1997 als directielid van EIM en van Panteia. Hij kent Peter als een democraat in hart en nieren en als een optimistisch pragmaticus met wie het plezierig samenwerken is.

*Dick Hanemaayer* was de tweede helft jaren tachtig werkzaam bij Research voor Beleid. Nadien met Peter overgestapt naar NSS

Beleidsonderzoek & -Advies. Peter koos vervolgens voor het EIM; Dick heeft met twee partners B&A opgericht. Was enige tijd bestuurslid van de Vereniging voor Beleidsonderzoek, waarvan Peter destijds voorzitter was.

*Peter van der Hauw* is lid van het managementteam EIM. Hij komt Peter sinds 1991 zakelijk vooral tegen bij onderzoeken over arbeidsbemiddeling, een terrein waarop Peter altijd zeer uitgesproken meningen heeft gehad. Daarnaast ontmoeten ze elkaar regelmatig op binnen- en buitenlandse tennisbanen (soms aan dezelfde kant van het net, soms ook niet).

*Ruud Hoevenagel* werkt sinds 1997 bij EIM. Moest toen een methodologische test bij Peter doorstaan. Wat is bijgebleven is het verschil tussen significantie en relevantie. In de OR en tijdens voorzitterschap van de PV altijd een goede band gehad met Peter. Knap hoe deze zakelijk en persoonlijk kan scheiden. Heeft humor; is niet rancuneus wanneer hij in PV-diavoorstellingen niet optimaal gepresenteerd werd.

*Richard Hugem* (58) is algemeen directeur van IPM. Hij is een echte generalist. Geschiedenis is zijn grote liefde, en wel om het heden en de toekomst beter te kunnen begrijpen. Bij het marktonderzoek dat IPM uitvoert gaat het er steeds vaker om de consument en de professional in het heden zo goed mogelijk te begrijpen om voor de toekomst de beleidsconsequenties vast te stellen. Peter is wat hem betreft een soortgelijke generalist.

*Theo Janssen* is sinds april 1969 corrector taal en stijl bij EIM en later EIM@YourService. Heeft in de loop van de jaren de nodige teksten van Peter (al dan niet op diens verzoek) onder ogen gehad, en hoeft daar meestal erg weinig aan te doen. Werkt sinds de verzelfstandiging niet alleen meer voor EIM, maar voor iedereen die daar prijs op stelt. Kent Peter sinds deze aantrad als directeur van EIM.

*Jan de Jong* is plv. directeur Hoofdbedrijfschap Detailhandel en voormalig directielid EIM.

*Jos de Jonge* is manager van het gezamenlijke Cluster Onderwijs van Research voor Beleid en EIM. In 1986 heeft hij met Peter van Hoesel en André Coenen een 3½ uur durend sollicitatiegesprek gevoerd dat geleid heeft tot een jarenlange verbondenheid met Research voor Beleid en EIM. Verder tennist hij elke woensdag met Peter. Die partijtjes duren meestal veel korter.

*Juliska Klüppel* is recreatiedeskundige met onderzoeksbloed. Heeft eigen bureau: Juliska Klüppel Advies & Projecten. Was directeur van Stichting Recreatie, Kennis-en Innovatiecentrum. Leerde Peter kennen in 1979, als begeleidingscommissievoorzitter van haar eerste onderzoek. Van 1985 tot 1991 werkte zij met genoegen bij Research voor Beleid, waarvan Peter medeoprichter, en later, mededirecteur was.

*Michèle Lambert* is sinds 1994 werkzaam bij EIM, in eerste instantie als afdelingssecretaresse en daarna als management assistent. In 2005 heeft zij de overstap gemaakt naar de directie van Panteia waar zij met

groot genoeg Peter van Hoesel ondersteunt in de functie van directiesecretaresse.

*Frans Leeuw* is directeur WODC, Justitie en hoogleraar Recht, openbaar bestuur en sociaal-wetenschappelijk onderzoek, Universiteit Maastricht. Eerder directeur doelmatigheidsonderzoek Algemene Rekenkamer, wetenschappelijk medewerker, later hoogleraar evaluatieonderzoek Universiteit Utrecht, wetenschappelijk medewerker Universiteit Leiden, hoofdinspecteur Onderwijsinspectie en Decaan Open Universiteit. Socioloog. Peter van Hoesel was zijn eerste directeur (1978 -1980) aan de Rijksuniversiteit te Leiden.

*Jan van der Linden* is gepromoveerd psycholoog (onderwerp ICT in het onderwijs) en sinds 1998 in dienst als manager van de EIM-unit Data Warehousing. Jan heeft zijn ideeën over betere en eenvoudigere beloningsstructuren binnen EIM en Panteia regelmatig met Peter bediscussieerd.

*Piet Meij* werkt als adviseur bij Orbis, sinds 2009 onderdeel van Panteia. Piet heeft Peter tijdens de overname als zeer doortastend ervaren. Een man waar je een verhaal voor wil schrijven. Piet schrijft in zijn vrije tijd verhalen. Twee jaar terug verscheen van zijn hand de travelthriller Thomas, onnavolgbaar.

*Joris Meijaard* is sinds september 2009 directeur van het Holland Program on Entrepreneurship (HOPE), een samenwerkingsverband van de Erasmusuniversiteit, TU Delft en de Universiteit Leiden. Daarvoor was hij accountmanager bij EIM en verantwoordelijk voor onderzoek naar start, groei en overdracht van bedrijven. Joris is mede-auteur van het boek 'Springen over de grens' (juni, 2009).

*Menno Menist* is algemeen directeur van NEA Transportonderzoek en -opleiding, tevens lid van de Directieraad van Panteia en vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen en van een drietal buitenlandse joint ventures. Peter en Menno kennen elkaar sedert de oriënterende gesprekken over de overname van de aandelen van NEA door (nu) Panteia.

*André Nijssen* is socioloog, voormalig directielid EIM en in 2003 gepromoveerd op wettelijke informatieverplichtingen van het bedrijfsleven. Sinds zijn pensionering in 2008 gevestigd als zelfstandig adviseur.

Heeft ruim 20 jaar met veel plezier met Peter samengewerkt. Heeft goede herinneringen aan de strategienota's: 'We gaan naar buiten', 'We gaan naar boven' en 'We gaan voor goud'.

*Hedda Maria Post* is redacteur van het tijdschrift voor beleidsonderzoek Basis, uitgegeven door Panteia. Ze leerde Peter kennen toen ze hem voor Basis interviewde en later toen ze een hoofdstuk schreef voor zijn boek Beleidsonderzoek in Nederland.

Hedda is afgestudeerd in de theologie en in godsdienstwetenschap en

promoveerde met het proefschrift *Metaforen van de ziel* in de filosofie.

*Yvonne Prince* is algemeen directeur van EIM, vice-voorzitter van de Vereniging voor Beleidsonderzoek (VBO), econometrist, gepromoveerd in industrial economics, gespecialiseerd in beleidsevaluaties en -doorlichtingen op het gebied van internationalisering, innovatie en marktwerking. Yvonne treedt in zekere zin in de voetsporen van Peter van Hoesel die jarenlang algemeen directeur van EIM is geweest en zeer actief was in de VBO.

*Ron van Rossum* is concern controller van Panteia BV en geeft leiding aan de stafdeling Financiën. Ron en Peter kennen elkaar van het moment dat Peter bij de toenmalige stichting EIM in 1991 in dienst is getreden. Daarnaast delen ze de kunsten van Marten Toonder en Willy Vandersteen; ook op muzikaal gebied kruisen de wegen zich zo af en toe.

*José van Schaik* is HRM-manager binnen Panteia BV en is aangenomen door Peter van Hoesel in 2007 na een waarnemingsperiode. Buiten het feit dat Peter van Hoesel haar direct leidinggevende is ziet zij Peter ook iedere woensdagavond wanneer ze tennissen met een 4-tal collega's.

*Jacqueline Snijders* is lid van het Management Team van EIM en accountmanager internationaal onderzoek. Zij kent Peter van Hoesel sinds eind jaren tachtig toen hij directeur werd van EIM. Haar eerste herinnering aan Peter: "we gaan naar buiten!"

*Natasha Stroeker* is bedrijfseconoom en schreef een proefschrift over tweedehands markten. Zij is accountmanager werk en inkomen bij Research voor Beleid en heeft daarvoor zes jaar bij IOO gewerkt. Zij leerde Peter beter kennen in de periode 2005 - 2008 toen zij secretaris was van eerst de EIM-OR en daarna de Panteia-OR.

*Roy Thurik* is econoom en werkt sinds 1977 bij EIM, de laatste tien jaar als wetenschappelijk adviseur, een functie die mede door Peter verzonnen is. Evenals Peter is Roy hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Evenals Peter is Roy sterk beïnvloed door de jaren 70 en beiden proberen ze oog te hebben voor de dienstbare component bij management en leiderschap. Voor Peter moet Nederlandse economie eenvoudiger, voor Roy ondernemerlijker.

*Kees van Uitert* is arbeidsmarkteconoom. Is als accountmanager arbeidsmarkt ongeveer gelijk met Peter (in 1991) bij het EIM komen werken. Is - na een periode bij de ABU te hebben gewerkt - door Peter aangenomen als kwartiermaker bij EIM Consult. Vrijdenker, hetgeen hem regelmatig boeiende vergezichten met Peter oplevert.

*Joop Vianen* is hoogleraar Ondernemerschap en MKB aan de Universiteit van Tilburg en was lid van de directie van het EIM, waar hij na binnenkomst van Peter in het begin van de jaren negentig samen met hem het EIM effectiever naar de (internationale) markt voerde.

*René Vogels* en *Hans Donkers* worden, ondanks dat ze uiterlijk totaal niet op elkaar lijken, regelmatig door elkaar gehaald. Dit komt waarschijnlijk omdat ze al sinds eind jaren tachtig (met een korte onderbreking) als duo/team werken. Vandaar dat zij het passend vonden deze bijdrage gezamenlijk te schrijven. Begin jaren negentig kwam Peter binnen bij EIM. Zijn motto: 'laat vele bloemen bloeien'. Voor hen is dit altijd een aansporing gebleven om blijvend te zoeken naar vernieuwingen in het onderzoeksvak die een meerwaarde voor klanten hebben en het werk uitdagend houden. Deze bloemen willen voorlopig nog blijven bloeien, vooral omdat Peters latere motto's 'we gaan naar buiten' en 'we gaan voor goud' hen ook zeer aanspreken. De weg naar buiten is al lang gevonden, naar het goud blijven ze door zoeken.

*Floor Volker* is marktonderzoeker bij IPM, achtergrond in communicatie en sociale wetenschappen. Deelt met Peter van Hoesel de interesse in het thema eenvoud. Peter is bij haar pas echt 'gaan leven' na zijn opmerking over het analytisch vermogen van marktonderzoekers versus beleidsonderzoekers (o.a. <http://www.scienceguide.nl/article.asp?-articleid=100400>)

*Wim van Voorden* is voorzitter Raad van Commissarissen en Stichting Panteia (voorheen EIM). Wim kent Peter sinds Peters' aanstelling als directeur bij EIM waarvoor hij medeverantwoordelijk is.

*Paul Vroonhof* werkt sinds 1994 bij EIM. Hij richt zich al jaren vooral op onderzoek op de terreinen arbeid, sociale zekerheid en inkomens. Zelfstandigen zonder personeel vormen het laatste decennium een rode draad. Paul en Peter delen de liefde voor het basisinkomen en alle bijkomende vereenvoudigingen.

*Sander Wennekers* is econoom. Schreef een proefschrift over 'entrepreneurship'. Geeft bij EIM leiding aan de research unit Strategisch Onderzoek. Eind jaren negentig 'trokken' Peter en Sander samen het Programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap. Nu begeleiden zij een dissertatieonderzoek naar de totstandkoming van het startersbeleid in Nederland. In de jaren vijftig bezochten ze dezelfde lagere school in Den Haag, dat ontdekten ze 1991.

*Gerben Zwart* is senior projectleider bij NEA op het gebied van openbaarvervoerstudies. In 2002 heeft hij Peter leren kennen bij zijn opleiding beleidsonderzoek aan de Erasmus Universiteit. In 2005 is NEA toegetreden tot Panteia en zijn zij daarmee ook collega's geworden.



# COLOFON

Eenvoud © 2009 Panteia

Eenvoud is een uitgave van Panteia: [www.panteia.nl](http://www.panteia.nl)

*Panteia bestaat uit EIM, NEA, Research voor Beleid, Stratus, IOO, IPM Groep, Consult en Orbis.*

*Redactie:* Bart Dekker, Henk Gianotten, Hedda Maria Post,  
Sander Wennekers

*Tekstverwerking:* Willy Hoeber, Marina van der Bijl

*Corrector:* Theo Janssen

*Vormgeving:* Geert Keuter, Studio 12, Leiden

*Druk:* WensHolt bv, Zoetermeer

*Oplage:* 2.300 exemplaren

Zoetermeer, oktober 2009

Salvo errore et omissione



