

## ARTIKELEN

### THEMA-ARTIKELEN

# ‘Buy now, pay later?’ Naar een tijdsensitief bestuur voor acute én sluipende crises

Wieke Pot, Jorren Scherpenisse, Paul 't Hart & Peter van der Knaap\*

## 1. Inleiding

Crisis vragen van overheden doorgaans ongewone en ingrijpende maatregelen. Bij acute crises moet dat in het hier en nu van *direct en zichtbaar gevaar* logischerwijs onder gevoelde tijdsdruk gebeuren. Zo ook tijdens de coronacrisis: er zijn verstrekende beslissingen genomen en forse uitgaven gedaan om zowel de volksgezondheid als de economie overeind te houden zo lang het virus ongehinderd rondwaart. Bij het handhaven van de openbare orde, maar ook in de omgang met de lichamelijke integriteit en persoonlijke gegevens, zijn bestuursorganen volgens sommigen op bepaalde momenten *praeter et contra legem* (buiten en tegen de wet) gegaan en heeft de wetgever mogelijk ad-hocregelingen geïmproviseerd die in rechtsstatelijk opzicht volgens deskundigen bedenkelijk en betwistbaar zijn.

Dergelijke snel genomen beslissingen kunnen ook gevolgen hebben die ver voorbij de kritieke crisisperiode strekken. Ze hebben grote impact op de toekomstige financiële positie van de overheid, maar mogelijk ook op de interbestuurlijke verhoudingen, innovaties en het duurzaamheidsbeleid. Dat maakt het van belang om te onderzoeken hoe tijdens crises op een slimme, verantwoorde manier is om te gaan met ‘de lange schaduw’ van crises en crisisbeleid: zowel de ontregelende aspecten ervan als het innovatieve potentieel dat ermee samenhangt. Crises worden niet voor niets als exogene krachten gezien die grootschalige, transformatieve, verandering kunnen brengen en de samenleving op langere termijn kunnen versterken.

Tegelijkertijd met de acute coronacrisis worden we steeds indringender geconfronteerd met sluipende crises, die zich in een heel ander tempo voltrekken. De klimaatcrisis is daarvan het paradigmatische maar lang niet enige voorbeeld. De gevolgen van zo’n sluipende crisis lijken in eerste instantie minder acuut, maar kunnen desalniettemin desastreus zijn. Er gaat een grote dreiging uit van mogelijk-

\* Dr. W.D. Pot is universitair docent bij de leerstoelgroep Bestuurskunde van Wageningen Universiteit. Dr. K.J. Scherpenisse is co-decaan en adjunct-directeur van de Denktank van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Prof. dr. P. 't Hart is professor Bestuurskunde bij Utrecht Universiteit en co-decaan bij de NSOB. Dr. P. van der Knaap is directeur Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en redactielid bij het tijdschrift *Bestuurskunde*.

Wieke Pot, Jorren Scherpenisse, Paul 't Hart & Peter van der Knaap

ke rampen, terwijl de urgentie van overheidshandelen om mensenlevens te redden ogenschijnlijk minder is. Boin et al. (2021a, p. 3) definiëren een sluipende crisis zelfs in termen van ‘falende opmerkzaamheid’ en ‘tekortschietend mitigerend handelingsvermogen’ van overheden, namelijk als:

‘a threat to widely shared societal values or life-sustaining systems that evolves over time and space, is foreshadowed by precursor events, subject to varying degrees of political and/or societal attention, and impartially or insufficiently addressed by authorities’.

De casestudies uit Boin et al. (2021b) lezen dan ook als bestuurskundige horrorverhalen van politiek-bestuurlijke kortzichtigheid, institutionele bias en inertie. Wanneer sprake is van een zeer acute dreiging als COVID-19, kan het zijn dat de aandacht voor sluipende crises nog verder naar de achtergrond wordt verdrongen. Omdat de bestuurlijke aandacht sterk getrokken wordt naar de crisis van het moment, bestaat het risico dat sluipende crises niet de bestuurlijke aandacht en daadkracht krijgen die wel nodig zijn om hun toekomstige escalatie te beperken, het overschrijden van gevaarlijke *tipping points* te voorkomen, goed in te spelen op hun toekomstige effecten en kansen voor duurzame verbetering te benutten. Alarmerende rapporten zoals onlangs dat van het Intergouvernementeel Panel voor Klimaatverandering (IPCC) beïnvloeden het urgentiegevoel, maar dreigen door grote acute crises toch steeds weer op de achtergrond te raken. Zo kan een acute crisis leiden tot een *‘collapse of the future’*: het verdwijnen van de lange termijn in de tijdshorizon van adviseurs en besluitvormers. Aan de andere kant kan een acute crisis ook een kans zijn om anders te gaan handelen, als zijnde een waarschuwing van de sluipende crisis (zoals bij extreme neerslaggebeurtenissen) of als een kans voor transformatieve beleidsverandering (zoals wanneer de staatssteun naar aanleiding van COVID-19 gebruikt zou worden om ingrijpend te investeren in de vergroening van de economie).

Het aanpakken van sluipende crises tijdens acute crises vraagt daarom om een *tijdsensitief bestuur* (Scherpenisse, 2019), waarbij het adresseren van de politiek geprioriteerde in-het-nu uitdagingen en crises *niet* ten koste gaat van – of juist bijdraagt aan – erkenning en mitigatie van moeilijk grijpbare maar objectief gezien onontkoombare kritieke dreigingen-op-termijn (vergelijk Pot, 2020; Boin et al., 2021b). Wanneer er existentiële belangen op het spel staan, zoals bij klimaatverandering, raakt dit de kern van politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid. Tijd lijkt dan misschien een neutrale contextvariabele (de tijdlijn als ‘ding’), maar keuzes in timing, tijdshorizon en andere tempi (een actieve omgang met tijd) zijn wel degelijk van strategisch belang. Het aanduiden van iets als (te) vroeg of laat, het verbinden van momenten uit het verleden met het heden, het bepalen van deadlines of het vertragen van processen, keuzes in de mate waarin vooruit wordt gekeken: dit zijn stuk voor stuk activiteiten waarin tijd en temporaliteit actief worden aangewend in de omgang met politieke vraagstukken. We plaatsen dit politiek-bestuurlijke ‘tijdigen’ (Scherpenisse, 2019) daarom op de voorgrond van de analyse in het omgaan met sluipende crises.

'Buy now, pay later?' Naar een tijdsensitief bestuur voor acute én sluipende crises

In dit themanummer bezinnen de auteurs zich op verschillende manieren op de vraag hoe een verantwoordelijk tijdsensitief bestuur vorm kan krijgen. We gaan, met andere woorden, op zoek naar het vermogen *van* en *in* het openbaar bestuur om vooruit te kijken en de acute crises van het moment te benutten voor het beter omgaan met sluipende dreigingen die zich meer incrementeel en verspreid ontwikkelen. De centrale strategische spanning die we opzoeken, is die tussen (1) de korte termijn met noodzakelijk, acuut en reactief handelen en (2) de lange termijn met anticiperend, verkennend en proactief handelen. Verstandig en goed geïnformeerd balanceren in dit spanningsveld is van belang om te voorkomen dat we als samenleving in de val terechtkomen van 'buy now, pay later': nu de economische en sociale vruchten plukken van de kortetermijnoplossingen die technologieën, geopolitieke verhoudingen en beschikbare ecosystemen bieden, terwijl we al kunnen weten dat diezelfde vruchten ons *straks* met grote onbedoelde gevolgen opzadelen die bedreigend zijn voor onze kernwaarden, -belangen en -structuren.

## 2. Verbindingen versterken: versterkers van tijdsensitief bestuur

In een tijdsensitief bestuur is terugkijken en vooruitkijken sterk ontwikkeld en krijgt dit doorwerking in het agenderen van thema's, in het bestuurlijke handelen en optreden, en in het volhouden van de benodigde langjarige inspanningen. Steeds is het daarbij van belang om de factor tijd zelf op de voorgrond te zetten. Er zijn verschillende mechanismen aan te wijzen die daaraan bijdragen.

### *Multi-focaliteit: de organisatie van 'rijk kijken'*

Tijd wordt vaak gezien als iets dat neutraal is, als 'de tijdlijn' waarlangs maatschappelijke en bestuurlijke processen zich afspelen. Maar dat beeld is incompleet. In politiek en bestuur worden dagelijks al dan niet bewust keuzes gemaakt in termen van bijvoorbeeld timing en het hanteren van bepaalde tijdhorizonten. Die keuzes kunnen onbewust of intuïtief worden gemaakt, maar ze kunnen ook vehikels voor het strategisch sturen van programma's, processen en projecten zijn. Dan gaat het vooral over het wat, hoe en wie, in plaats van het wanneer. Dat vraagt om bewuste reflectie op de factor tijd in de omgang met langetermijnvraagstukken.

Daarvoor is een gelaagd handelingsperspectief op tijd-in-bestuur nodig. Scherpenisse (2019) draagt vijf aangrijpingspunten voor strategisch omgaan met tijd-in-bestuur aan. *Timing* is een eerste activiteit die van belang is. Een plan kan immers nog zo goed zijn, als het op het verkeerde moment wordt ingezet, dan kan het zomaar stilvallen of averechts uitpakken. Het genereren van aandacht voor de lange termijn vereist dan ook het bewust kiezen van specifieke momenten, bijvoorbeeld het aangrijpen van acute incidenten die de importantie van die sluipende crisis zichtbaar maken, om nieuwe beleidsaandacht te genereren.

Een tweede activiteit is het maken van keuzes met betrekking tot *tempo*. Juist in langetermijnaanpakken is een verkeerd tempo risicovol. Te veel vertraging kan ervoor zorgen dat partijen afhaken, terwijl partijen die te snel willen ook het risico lopen dat anderen afhaken of blokkades gaan opwerpen. Soms is het nodig om bewust even iets uit te stellen, bijvoorbeeld omdat een onderwerp op dat moment te gevoelig ligt, terwijl andere momenten juist de lufte bieden om door te pakken.

Wieke Pot, Jorren Scherpenisse, Paul 't Hart & Peter van der Knaap

Een strategische keuze kan ook zijn om anderen het tempo te laten bepalen en daar zelf responsief op in te spelen.

Een derde activiteit is het actief spelen met de *tijdhorizon*. Hierbij gaat het om het actief maken en *framen* van narratieven door de tijd heen. Wordt er bijvoorbeeld twee weken vooruit gekeken, drie maanden of vijftien jaar? Dat maakt nogal uit voor de strategische agenda, de logische betrokken partijen, de onzekerheden, de standpunten en inzichten die ertoe doen. Kijk je voor klimaatverandering 100 jaar vooruit, zoals het IPCC? Of stel je tussentijdse doelen tot bijvoorbeeld 2030 om de benodigde actie concreet te maken, zoals bijvoorbeeld wordt gedaan met de energietransitie. Als de dijken vervolgens dreigen door te breken, zoals in de jaren negentig, verandert de tijdhorizon ineens naar het hier en nu.

Een vierde activiteit is het herkennen en beïnvloeden van het *tijdverloop*, met andere woorden: niet alleen een foto maken, maar ook de film zien. Verschillende patronen kunnen bepalend zijn in langetermijnaanpakken. Zo is de cyclus van verkiezingen vaak heel bepalend voor de perioden waarin beleidsvoorstellen politiek geadopteerd kunnen worden. Maar ook economische fluctuaties of een tijdgeest die bepaalde perspectieven voorop dringt, maken langetermijnaanpakken soms beter mogelijk of juist ingewikkelder.

Een vijfde activiteit is het *omgaan met verschillende tijdbelevingen en temporele ordes* in een netwerk. Als de klokken van verschillende partijen in een samenwerking niet gelijk lopen, dan kunnen ze het misschien inhoudelijk wel eens zijn, maar elkaar in de tijd toch kwijtraken (bijvoorbeeld omdat de ene partij nu haast heeft, terwijl de andere nog even wil wachten). Dit valt te voorkomen: in het programma Ruimte voor de Rivier, waarin samenwerkingen tussen vele verschillende bestuurlijke partijen werden gesmeed, is bijvoorbeeld bewust gezocht naar logische beslismomenten die aansloten bij de klokken van de verschillende partijen.

#### *'Ausdauer': de organisatie van adaptief bestuur*

Het lijkt wellicht alsof het voor overheden erg ingewikkeld is om aandacht te hebben voor de niet-urgente lange termijn en de sluipende crisis. Het politieke bestuur wordt geacht legitiem en responsief te handelen: het handelt binnen de taken die hem zijn opgedragen en geeft gehoor aan de zorgen die leven in de samenleving. Tegelijkertijd zijn er ook voldoende aanwijzingen waaruit blijkt dat overheden wel degelijk vooruitziend kunnen handelen en dat de politieke laag daar zelfs een ondersteunende rol in kan hebben. We benoemen kort een aantal factoren en mechanismen die overheden kunnen helpen bij het aandacht geven aan en inspelen op de lange termijn, juist wanneer zij beslissingen nemen in en over het hier en nu.

Allereerst – en mooi in lijn met dit speciale themanummer – *het benutten van de acute crisis*. Acute crises vertegenwoordigen wel degelijk mooie kansen voor de overheid om werk te maken van de meer sluipende crisis. Dit kan bijvoorbeeld wanneer bestuurders en ambtenaren slim en strategisch de acute crisis reframen als een manifestatie van de sluipende crisis. Denk aan de lange perioden van droogte (de zomers van 2018-2020) of de recente watersnood in Limburg (2021), die rechtstreeks gekoppeld werden aan klimaatverandering. Zeker waar het ging om droogte, schudde het bestuurders wakker en maakte dit het makkelijker om middelen toe te wijzen aan maatregelen ten behoeve van klimaatadaptatie.

'Buy now, pay later?' Naar een tijdsensitief bestuur voor acute én sluipende crises

Een tweede mechanisme is *politieke responsiviteit*: deze heeft namelijk niet alleen een kortetermijnfocus als gevolg. Juist omdat het bij sluipende crises zo belangrijk is dat publieke organisaties signalen opvangen van de veranderingen die zich voordoen in hun directe omgeving (denk bijvoorbeeld aan innovaties op het gebied van nieuwe technieken), kunnen zij de kracht van de politiek benutten die bestaat uit het opvangen van en actie ondernemen op geluiden vanuit de samenleving. De responsieve kracht van politici zorgt ervoor dat er ook tegenwicht is voor een te grote stabiliteit van het publieke handelen van overheidsorganisaties: stabiliteit leidt tot inertie en tot onveranderlijkheid, terwijl de aanpak van sluipende crises gebaat is bij het inspelen op de omgeving, het signaleren van veranderingen maar ook het activeren van de organisatie en mobiliseren van middelen. Het zou dus goed zijn om politieke bestuurders juist ook te wijzen op deze kerncompetentie, die zo belangrijk is voor het veerkrachtig en adaptief reageren op crises.

Tot slot, om te voorkomen dat het beleid te veel gaat wankelen, is *institutionalisering van vooruitziend bestuur* ook een mechanisme dat bijdraagt aan het vasthouden van aandacht voor langetermijnvraagstukken en sluipende crises. Denk aan de wattertoets die Van den Brink en Restemeyer in hun artikel in dit themanummer aanhalen. Er is veel op deze toets af te dingen in termen van de relatief grote vrijblijvendheid, maar het is wel degelijk een middel om een discussie te hebben over de langetermijnbelangen versus kortetermijnbehoeften. Ook voor de onderbouwing van overheidsbeslissingen is institutionalisering essentieel: volstaat een kosten-batenanalyse, een uitgebreidere MKBA met verdiscontering van baten en lasten op de langere termijn, of zijn er zelfs nog andere vormen denkbaar die uitdrukking geven aan de vele waarden van huidige en toekomstige generaties in een bepaald gebied? Uiteindelijk zorgen regels en akkoorden ervoor dat er langetermijndoelstellingen op het gebied van de circulaire economie, klimaatmitigatie en de energietransitie zijn die leidend worden bij investeringsbeslissingen van overheden op alle niveaus (denk aan de regionale energiestrategieën). Het Deltaprogramma is een uitgelezen voorbeeld van geïnstitutionaliseerd *stewardship of the future*, en ook in andere landen wordt geëxperimenteerd met speciale instituten die de belangen van toekomstige generaties moeten borgen. Het zou goed zijn om de effecten van dit soort instituties op het beleid nog beter zichtbaar te maken, maar onderzoek laat nu al zien dat democratische en publieke organisaties in staat zijn om vooruitziend te beslissen. Dit kan worden versterkt als zij onzekerheden expliciet durven maken en bijvoorbeeld meer gebruik gaan maken van toekomstverkenningen, zie tevens de bijdrage van Ed Dammers in dit themanummer.

### 3. Verbroken verbindingen: belemmeringen voor tijdsensitief bestuur

Tijdsensitief en adaptief bestuur is dringend gewenst in een periode waarin we voortdurend met zowel acute als sluipende crises worden geconfronteerd. Dit vergt terugzien en vooruitzien. Als terugzien (monitoring, feedback, herinnering, rouw, evaluatie, leren) en vooruitzien (extrapolaties, *counterfactuals*, scenario's, *black swans*) rond crises niet goed ontwikkeld zijn, of niet doorwerken in de manier waarop bestuurlijke keuzes vorm krijgen, dan neemt de bijziendheid toe en resteren slechts de permanente improvisatie en het reactieve issue management.

Wieke Pot, Jorren Scherpenisse, Paul 't Hart & Peter van der Knaap

Grofweg kunnen we drie belemmerende mechanismen onderscheiden: (1) het niet-agenderen van sluipende crises, (2) het niet-handelen ook al ligt de dreiging 'op tafel', en (3) het niet-volhouden van koers, consistentie en omvang van de benodigde inspanningen.

#### *Niet-agenderen: de organisatie van kortzichtigheid*

Het aanbod van strategische verkenningen, risicoanalyses en visies is in Nederland door de bank genomen tamelijk hoogwaardig. Maar het is de vraag (1) of altijd de relevante vragen worden gesteld, en (2) of de informatie die dat allemaal oplevert, ook de aandacht van beleidsvormers krijgt die haar toekomst. Feldman en March (1981) betoogden overtuigend dat beleidsmakers zulke hoogwaardige informatie-producten niet alleen als inhoudelijk relevant 'signaal', maar ook en eerder als ritueel-legitimerend 'symbool' gebruiken. Er wordt wel verwezen naar langetermijnstudies en evaluatierapporten, maar soms vooral om de rationele mythe van een goed geïnformeerd, zorgvuldig agenderend bestuur in stand te houden, terwijl zij bij de feitelijke totstandkoming van bestuurlijke agenda's en beslissingen het afleggen tegen allerlei 'hier-en-nu' prikkels en kortetermijnoverwegingen (zie ook Pot, 2020).

Kennis van en aandacht voor de lange termijn wordt belichaamd in het werk van instituties zoals planbureaus, kennisinstituten, Ombudsmannen en Rekenkamers. Zulke kennis daadwerkelijk verbinden met dynamiek van beleidsvorming (waarin belangen, emoties, persoonlijkheden, lobby's, strijd, ideologische filters, incidenten, reputaties, draagvlak, compromissen, uitruil, media-ritmiek, budget- en electorale cycli de boventoon voeren) is hard werken en kan op heel veel manieren misgaan. Voor veel bestuurders en (top)ambtenaren is 'werken aan de toekomst' een belangrijke drijfveer in *waarom ze iets* doen, maar weinig dominant in *wat ze doen* of *hoe ze het doen*.

Terwijl lobby's pro en contra het agenderen van opkomende bedreigingen elkaar bevechten, kennisinstituten en ambtenaren met een vooruitziende blik pogen om bestuurlijke aandacht, commitment en budgetten los te weken, laten de politieke en de ambtelijke top zich in beslag nemen door de issues van het hier en nu – niet omdat ze inherent incapabel of kortzichtig zijn, maar omdat de prikkels die hun aandachtsverdeling bepalen, hen die kant op duwen. En als zich dan ook nog eens in het 'nu' acute incidenten en verstoringen voordoen, zuigen die het residu van de politieke en ambtelijke energie weer voor dagen, weken of maanden op. *'The urgent drives out the important'*, zouden de Britten zeggen: onderhevig aan de wetten van het politieke leven is het moeilijk ontsnappen aan het cognitieve primaat van de korte termijn.

#### *Niet-handelen: de organisatie van inertie*

Zelfs als je als bestuurder sluipende crises wel degelijk in je vizier hebt, wil dat nog niet zeggen dat je ook iets wil, kan en gaat doen om ze te mitigeren. Het toelaten van het inzicht dat een belangrijk deel van de sluipende crises die ons nu bedreigen het product zijn van onbedoelde gevolgen van ooit politiek gewilde beleidskeuzes, is vanuit een reputatie-management-oogpunt bezien pijnlijk en politiek kostbaar. Bovendien zijn die keuzes pad-afhankelijk geworden. Ze staan aan de basis van

'Buy now, pay later?' Naar een tijdsensitief bestuur voor acute én sluipende crises

lucratieve verdienmodellen, ingesleten consumentengedrag en organisatorische *raison d'être*s. Als zodanig vormen ze vruchtbare grond voor de bloei van 'anti-beleidsbeëindigingscoalities'. Grensoverschrijdend en nieuw als sluipende crises zijn, hebben ze meestal geen vanzelfsprekend en machtig bestuurlijk-ambtelijk 'huis' dat in staat is bureaupolitieke en interbestuurlijke patstellingen te doorbreken. Bij sluipende crises doet zich daarom maar al te vaak de perverse logica van *no solution – no problem* voor. Welke bestuurder wil zijn lot verbinden aan het adresseren van 'known-unknowns', laat staan 'unknown-unknowns'? Als 'oplossingen' ver weg lijken, kostbaar, traag en met tal van risico's en mitsen en maren zijn omgeven, kiezen politici en bestuurders er vaak eerder voor om te wachten, een 'lerende benadering te volgen', een commissie aan het werk te zetten, sympathieke maar nauwelijks afdoende *no-regret*-maatregelen te treffen en na een symptomatisch incident een even haastige als symbolische actie te ondernemen. De facto wordt daarmee het onderliggende probleem – de tikkende tijdbom – geloofchend. Momentum op gang brengen voor investeren in het mitigeren van sluipende crises vereist daarom kundig, moedig én opportunistisch leiderschap op verschillende plekken in het politiek-ambtelijk-mediale systeem tegelijk. Dat is niet onmogelijk – zie de voorgaande bespreking van tijdsensitief en adaptief bestuur – maar er zijn wel heel forse (en schaarse) doses *virtù* – en *fortuna* voor nodig.

#### *Niet-volhouden: de organisatie van kortademigheid*

Zelfs als er stevige bestuurlijke inzet wordt gepleegd om sluipende crises aan te pakken, dan ligt nog altijd het risico op de loer dat die inzet te kortstondig is. De aandachtsspanne van het openbaar bestuur is doorgaans beperkt. Voor een deel zit dat ingebakken in de electorale cyclus, die zorgt voor een beperkte zittingsduur van bewindspersonen. Na een leiderschapswissel ontstaan nieuwe probleemdefinities, nieuwe prioriteiten, nieuwe gewenste oplossingen en een nieuwe noodzaak om op korte termijn (binnen vier jaar) zichtbare resultaten te kunnen tonen. Dat maakt volhouden op de langere termijn een lastige en soms bijna onhaalbare uitdaging.

Dat heeft ook te maken met de timing van baten en kosten. Paul Schulman (1980) heeft laten zien dat bij grootschalige langetermijnbeleidslijnen en -projecten de (politieke) kosten en opbrengsten op bijna noodlottige wijze uit elkaar lopen. Kosten zijn vaak hier en nu voelbaar, bijvoorbeeld in de vorm van uitgaven, maar ook omdat zich bij de aanpak van taaie vraagstukken vaak lange tijd tegenslagen en verslechtingen voordoen, voordat er resultaten geboekt worden. Terwijl tegenslagen worden toegeschreven aan de zittende bestuurder, worden veel van de opbrengsten pas geogst door zijn/haar opvolgers. Het voortzetten van investeringen, uitvoeringscapaciteit en commitment voor een langetermijnproject die de bestuurder erft van een voorganger – met alle tegenvallers, vertragingen en risico's die eraan kleven – is dus helemaal geen uitgemaakte zaak.

## 4. Overzicht van het themanummer

Dit themanummer bevat vijf bijdragen die de problematiek van aandacht en middelen vrijmaken voor de sluipende crisis in de hitte van de strijd van het heden-

Wieke Pot, Jorren Scherpenisse, Paul 't Hart & Peter van der Knaap

daagse politieke bedrijf vanuit diverse invalshoeken en domeinen belichten. Allereerst identificeren *Feitsma & Swinkels* een drietal manieren van het spelen met tijd die leidden tot bestuurlijke blikvernaauwing tijdens COVID-19 op basis van een analyse van de strategische communicatie van hoofdrolspelers in de COVID-19-crisis in de periode maart 2020 tot augustus 2021. Het artikel geeft inzicht in het effect van diverse tijdsstrategieën tijdens crises. *Tuytens* vraagt zich in zijn bijdrage af of COVID-19 toekomstgericht beleid verdringt. Uit zijn analyse van beleidsvoor-nemens in politieke partijprogramma's rondom twee Tweede Kamerverkiezingen blijkt echter dat de bereidwilligheid tot het doen van beleidsinvesteringen, investeringen in langetermijnbeleid, juist is toegenomen bij de laatste verkiezingen in 2021. *Gooyert & De Coninck* menen dat de acute crisis van COVID-19 benut kan worden voor het bewerkstelligen van een systeemtransitie die nodig is om de sluipende crisis van klimaatverandering te lijf te gaan, waarbij beleid voor bestrijding van en herstel na de acute crisis expliciet gekoppeld wordt aan beleid ter bestrijding van de sluipende crisis. *Van den Brink & Restemeyer* richten hun bijdrage specifiek op het bestuursorgaan van het waterschap en beargumenteren dat het niet nodig is om waterschappen tot 'klimaatschappen' om te dopen, maar dat waterschappen wel meer lef mogen tonen en zich duidelijker mogen positioneren om te zorgen dat het waterbelang expliciet wordt geborgd in lokaal omgevingsbeleid. Tot slot geeft *Dammers* een reflectie op het acteren van het Planbureau voor de Leefomgeving ten behoeve van de grootse crises als (on)duurzame landbouw en klimaatverandering. Dilemma's voor het Planbureau zijn om de onvoorspelbaarheid in plaats van planbaarheid van de toekomst meer centraal te stellen en daartoe ook het gebruik van toekomstverkenningen aan te moedigen.

## Literatuur

- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2021a). *Understanding the creeping crisis*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Boin, A., McConnell, A., & Hart, P. 't. (2021b). *Governing the pandemic: The politics of navigating a mega-crisis*. Cham: Springer Nature.
- Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
- Pot, W. D. (2020). *Deciding for tomorrow, today: What makes governmental decisions about water infrastructure forward looking?* Doctoral dissertation, Wageningen University.
- Scherpenisse, K. J. (2019). *Tucht van de tijd: Over het tijdigen van bestuur en beleid*. Doctoral dissertation, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Schulman, P.R. (1980). *Large-Scale Policy Making*. New York: Elsevier.