

Vers van de pers

21 januari 2020

Activiteiten en actieradius van Studio Vers Bestuur groeien gestaag

Doen, leren en delen loont

Is Studio Vers Bestuur een stapeling van weliswaar inspirerende en leerzame maar verder op zichzelf staande experimenten in modern bestuur? Of zien we een lerende en delende beweging ontstaan van moderne bestuurspraktijken in de provincie Overijssel en zelfs daarbuiten? Belangrijke vragen bij het opmaken van de balans van het programma Experimenten Nieuwe Bestuursstijl(en) dat in 2017 Studio Vers Bestuur voortbracht. Bestuurders, politici en ambtenaren die hopen op duidelijk aanwijsbare effecten, wacht een teleurstelling. De inspanningen van de provincie laten zich niet één op één vertalen naar concrete resultaten. **Duidelijk is wel dat Studio Vers Bestuur als versneller en verbinder van bestuurlijke vernieuwingspraktijken bijdraagt aan de kwaliteit van het openbaar bestuur in de provincie.**

Door Sonja Leferink en Marieke Vinke

De doelen van Studio Vers Bestuur liegen er niet om: beweging creëren op het gebied van bestuurlijke vernieuwing, vertrouwen in het openbaar bestuur en de democratie laten groeien, het democratisch eigenaarschap van en in de samenleving vergroten en zorgdragen voor de kwaliteit van het openbaar bestuur. De aanpak wordt simpelweg omschreven als 'doen, leren en delen' en daarvoor sluit Studio Vers Bestuur partnerschappen met partijen die ervaring willen opdoen in nieuwe vormen van bestuur. De enige voorwaarde is dat de provincie mee kan leren. In praktijk gaat het dan om projecten hoog op de participatieladder. De geboden ondersteuning neemt verschillende vormen aan: inspiratie en ideeënvorming, advies, koersbepaling en -bewaking, procesbegeleiding, netwerkcontacten en een (bescheiden) bijdrage in bepaalde projectkosten. Het aanbod en het concept van Studio Vers Bestuur kunnen in de provincie

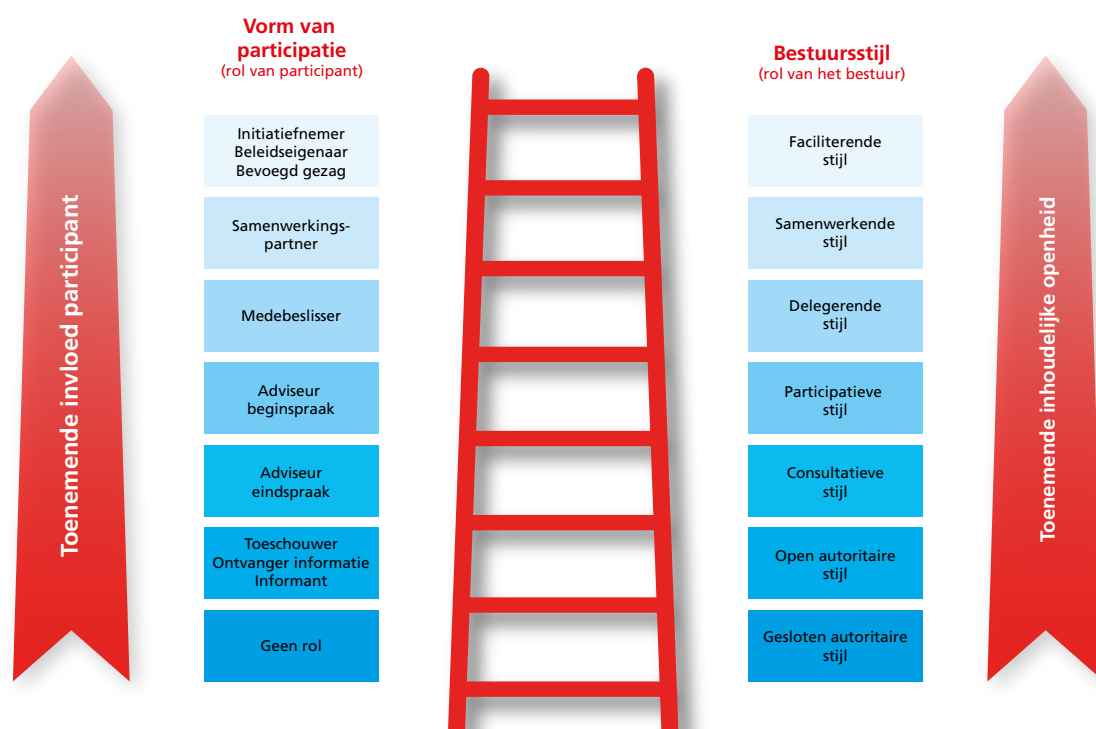
- en steeds meer ook daarbuiten - op groeiende belangstelling rekenen. Dat illustreert de gestaag uitbreidende lijst met projecten en evenementen. In elke Overijsselse gemeente zijn er wel activiteiten, variërend van inspiratiesessies en het spelen van het spel *Blik op Bestuur* tot experimentele co-creatielijnen met inwoners. De ervaringen zijn over het algemeen positief, zo valt te beluisteren bij deelnemers aan projecten, al lopen deze niet altijd van een leien dakje. Om de opbrengsten - wat wordt er geleerd en hoe wordt dat toegepast - op waarde te kunnen schatten kunnen we daarom niet voorbij aan de spanningsvelden waarin het programma opereert. In dit artikel reconstrueren we de ontwikkeling van Studio Vers Bestuur en vragen we betrokkenen en experts naar hun ervaringen en oordeel.

Modern bestuur

In het coalitieakkoord Overijssel Werkt (maart 2015) benoemt de provincie Overijssel de kwaliteit van openbaar bestuur als eerste

hoofopgave en geeft ze zichzelf de opdracht met experimenteren in nieuwe bestuursstijlen inhoud te geven aan deze opgave. Uit de tekst klinkt wel een zekere urgentie maar nog weinig concrete richting: 'De veranderende samenleving vraagt om een interactieve en participatieve overheid die dichtbij en bereikbaar is en die ruimte geeft aan initiatieven van inwoners en bedrijfsleven. Een modern bestuur dat goed aangesloten is op de samenleving. Aan de hand van onze Participatiecode gaan wij actief aan de slag met de vraag hoe hier vorm aan te geven. Deze veranderende werkwijze heeft ook gevolgen voor het samenspel tussen PS, GS en de ambtelijke organisatie. Wij streven naar een moderne bestuursstijl waarbij de interactie kan variëren in vorm, tijdstip en aard. Wij stimuleren experimenten met nieuwe vormen van samenwerking.' De ambitie inzake bestuurlijke vernieuwing komt niet uit de lucht vallen. Ferenc van Damme, spilfiguur bij Studio Vers Bestuur, is al in 2012 begonnen met zijn 'Elimineer de burger'-sessies,

Vervolg op pagina 2



Van de redactie

Deze krant vertelt het verhaal van het ontstaan, de ontwikkeling en de impact van Studio Vers Bestuur. Het verhaal zou kunnen beginnen met de start van het Programma Experimenten Nieuwe Bestuursstijl(en) in 2016. Daarmee werd het ontwikkelen en verbreiden van een adaptieve en responsieve bestuursstijl echt onderdeel van de kerntaak Kwaliteit Lokaal Bestuur. Of begint het met de komst van Ferenc van Damme in 2009 en de programma's programma Communicatie en Participatie en Bestuur 20XX in de collegeperiode 2011-2015? Toen werd participatief, eigentijds bestuur nog vooral als communicatievraagstuk begrepen. Pas in 2015 wordt bestuurlijke vernieuwing een hoofopgave in het kader van de provinciale verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het openbaar bestuur in de provincie.

Waar het begin ook ligt, nu is het moment om de balans van het programma op te maken. Niet met de conventionele evaluatiemethodieken. De opbrengsten van Studio Vers Bestuur, en in haar kielzog programma's als de Stadsbeweging en Sociale Kwaliteit laten zich simpelweg niet reduceren tot indicatoren van rechtmatigheid en doelmatigheid. Kenmerkend voor deze programma's is de netwerkende en faciliterende aanpak: aansluiten bij initiatieven van andere overheden en burgers en samen doen, leren en inzichten en kennis delen. Dat levert verhalen op.

Daarom presenteren we de resultaten van de evaluatie in een krant. De verschillende rubrieken representeren verschillende invalshoeken en ervaringen. Ze bieden u als lezer zowel een feitelijk verslag als duiding door betrokkenen en experts. U kunt zich zo een gedegen en genuanceerd beeld vormen van de betekenis van Studio Vers Bestuur voor de ontwikkeling van eigentijds bestuur en de kwaliteit van het openbaar bestuur in Overijssel. Een krant volgt het kleine en grote nieuws van dag tot dag en dat illustreert dat het verhaal van Studio Vers Bestuur verder gaat. Iedere dag speelt wel ergens een raad of een groep ambtenaren het spel *Blik op Bestuur*, wordt een lerend partnerschap gesloten, een Democracy inspiratiesessie gehouden, een actie met, door en voor burgers voorbereid of uitgevoerd. De contouren van een lerend en delend netwerk - of misschien beweging - tekenen zich steeds duidelijker af.

Om deze krant te maken, is een uitgebreid kwalitatief evaluatieonderzoek uitgevoerd waarbij is geput uit verschillende bronnen. In de afgelopen jaren zijn verschillende projecten geëvalueerd door interviews en focusgroepen te houden met betrokkenen. Dat is ten eerste een aantal 'echte' co-creatie experimenten geweest zoals Houd(t) Moed(t) in Enter, de Levensboom in Staphorst, Schone IJsseloovers 1.0 en 2.0 en de Cultuurvisie/Cultuurcaravaan in Hellendoorn. Ten tweede betreft het projecten en programma's met een andere insteek van participatie, waarvan de leeropbrengsten in kaart zijn gebracht. Dat zijn onder meer de Omgevingsvisie (Zwolle en Hardenberg), de Natuurvisie en Omgevingsvisie (provincie), het Mobiliteitslab en Veilig Fietspad (Olst-Wijhe). De verslagen van deze gesprekken en andere relevante documentatie hebben we opnieuw geanalyseerd.

Van sommige projecten zijn één of meer betrokkenen opnieuw benaderd om nog eens te reflecteren op ervaringen van destijds en in kaart te brengen wat er met die ervaringen en opbrengsten is gedaan. Daarnaast is een aantal lopende projecten onder de loep genomen. Hierbij stonden de ervaringen tot nu toe, de verwachtingen en de behoeften van de lerende partners centraal. In totaal zijn 16 deelnemers geïnterviewd.

Een derde belangrijke bron van informatie vormen de medewerkers van Studio Vers Bestuur en degenen die in het verleden bij het programma betrokken zijn geweest. Met zes van hen is onder meer een beleidsreconstructie gemaakt en gereflecteerd op ontwikkeling, focus en impact van het programma binnen de provinciale organisatie en daarbuiten.

Tenslotte geeft een aantal experts vanuit hun vakgebied verdieping en duiding aan de resultaten van de evaluatie. Dat zijn Herman Tjeenk Willink (voormalig voorzitter raad van State), José Kerstholt (hoogleraar Psychologische Besliskunde aan Universiteit Twente en TNO-onderzoeker), Jan van Ginkel (concerndirecteur en loco-secretaris van de provincie Zuid-Holland), Martijn van der Steen (hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) in Den Haag) en Kristof Jacobs (docent politicologie en participatieonderzoeker aan de Radboud Universiteit in Nijmegen). ♦

2 Doen, leren en delen loont

Vervolg van pagina 1

een titel die later verandert in 'Democracy'. De boodschap blijft hetzelfde, verwijzend naar de woorden van hoogleraar bestuurskunde Roel in 't Veld die zegt: "We hebben behoefte aan een 'participatieve democratie'. Een samenleving waarin inwoners, naast politici en professionals, scheppers van instituties en voorzieningen zijn." Van Damme gebruikt de participatieladder van Arnstein [kader/afbeelding] om duidelijk te maken hoe de rollen van overheid en burger zich verhouden op de verschillende treden van de participatieladder. Die vormt ook de bijsluit van de Participatiecode, die eind 2014 het licht ziet.

"Liever geen standaard subsidieregeling; wij zagen meer in een netwerkbenadering."

Onzekerheid

Het duurt bijna anderhalf jaar voordat de ambitie uit het coalitieakkoord is vertaald naar het Investeringsvoorstel Experimenten Nieuwe Bestuursstijl(en) (PS/2016/345). Er bestaat geen duidelijk beeld van wat bestuurlijke vernieuwing precies is, net zomin als er een duidelijk beeld is hoe dan precies geëxperimenteerd moet worden. Simone van Rooij, auteur van het voorstel: "Inhoudelijk staat er niet veel meer dan: we gaan zoeken naar wat het is. We gaan proberen uit te vinden welke stijlen of manieren van werken passen. Niet één stijl of één blauwdruk, maar verschillende, afhankelijk van de opgaven en de betrokkenen. Het heeft echt wel even geduurd voordat we het zo durfden op te schrijven." Letterlijk staat er in het voorstel: 'deze onzekerheid vraagt (...) een uitgesproken commitment van dit college, van de Staten, van de ambtelijke organisatie en de extern betrokkenen. Om een open houding te hebben, bereid te zijn los te laten en vertrouwen te hebben en te geven. Om onszelf de tijd en ruimte te gunnen om te oefenen en fouten te maken.' De Staten stellen het voorstel begin juli 2016 vast met een voorlopig uitvoeringsbudget van 2 miljoen euro.

Een klein kernteam en een pool flexibele procesbegeleiders zullen aan de slag gaan met experimenten binnen- en buitenshuis. Wat nog ontbreekt, is een duidelijke inhoudelijke focus en

werkwijze, constateert Gerlinda Tjihuis. Gepokt en gemazeld in participatieprojecten van de gemeente Deventer is ze dat najaar aangetrokken om het programma te leiden. "Waar hebben gemeentes of bewonersgroepen behoefte aan? Welke rol kunnen we daarin vervullen? Wanneer noemen we iets een experiment en wanneer pakken we het wel of niet op?", somt Tjihuis de vragen op waarmee het team worstelt. "Liever geen standaard subsidieregeling; wij zagen meer in een netwerkbenadering. Overall liep men immers tegen dezelfde bestuurlijke vraagstukken aan. De provincie zou als versneller kunnen fungeren in het netwerk van bestuurlijk experimenteren, zodat partijen van elkaar gaan leren en niet steeds het wiel opnieuw hoeven uit te vinden." Een tegenvaller is dat de procesbegeleidingspool uiteindelijk niet ingezet kan worden. Dus voorlopig opereert het programma nog in de luwte.

Samen investeren

De trage start stelt het geduld van de bestuurlijke opdrachtgever, toenmalig Commissaris van de Koning Ank Bijleveld, danig op de proef, voelt de programmaleider. Maar in 2017 komt het programma op stoom. Op 1 januari gaat dan toch een subsidieregeling van start. Het maximaal aan te vragen bedrag is 25.000 euro. "Mensen die bij ons komen met een bestuurlijk innovatieve vraag, willen zelden direct weten hoeveel geld er beschikbaar is", heeft Van Damme ervaren. "Er is ooit wel eens een project niet doorgegaan omdat het de aanvrager alleen om de bijdrage van 25.000 euro te doen was. De projecten waar we het meest van hebben kunnen leren, hebben echt bijzonder weinig geld gekost. Partners zijn meestal bereid te investeren, een gemeente als Staphorst of Ommen betaalt gewoon de helft van de kosten zelf. Dát is partnerschap. Geld is geen voorwaarde voor bestuurlijke vernieuwing."

Merk

Een mijlpaal in de profilering van het programma is de introductie van het 'merk' Studio Vers Bestuur halverwege 2017. "Niet iedere partner wil onder de vlag van een provincieprogramma varen", licht Tjihuis deze stap toe. "Het viel niet mee om een label te vinden dat de lading van eigentijds bestuur dekt, maar niet goed, slecht, oud, nieuw of een vergelijkbaar waardeoordeel in zich had. Uiteindelijk zijn we uitgekomen op 'vers'. Niemand heeft iets tegen vers." In de loop

van 2017 wordt steeds duidelijker dan gemeenten en publieke organisaties veel gemakkelijker een beroep doen op Studio Vers Bestuur dan de eigen organisatie. Hoewel het Investeringsvoorstel projecten en programma's als de Omgevingsvisie, het Mobiliteitslab/Herijking OV en Circulaire Economie als zeer kansrijk aanmerkt voor een vernieuwende, participatieve aanpak, blijft de rol van Studio Vers Bestuur binnenshuis beperkt tot incidentele adviezen of gezamenlijk reflecteren op processen en de resultaten. Alleen bij het opstellen van de Natuurvisie is er sprake van een bredere betrokkenheid. Wel groeit gaandeweg de samenwerking met de Stadsbeweging en Sociale Kwaliteit, programma's waarin de provincie eveneens in een aanjagende en faciliterende rol acteert. Het leren en het delen van good practices vormen een gemeenschappelijke pijler en een intervisietraject moet leiden tot een stevigere onderbouwing van de aanpak.

Geen verbinding

Zo moeilijk als het is om voet aan de grond te krijgen in de ambtelijke organisatie, zo moeilijk komt ook de verbinding met de Staten tot stand. Studio Vers Bestuur organiseert periodiek informatiebijeenkomsten waarin partners uit de projecten hun ervaringen delen. Een ontwikkeltraject om de Staten in samenspel met inwoners in een meer agendabepalende rol te positioneren, komt echter niet van de grond. Met het vertrek van portefeuillehouder en boegbeeld Ank Bijleveld in november 2017 raakt het programma verder in de marge.

"Er zit in onze binnenwereld inderdaad geen hele sterke verbinding tussen Studio Vers Bestuur en de verschillende programma's en portefeuilles. Er is geld, en daarmee geen echte noodzaak om samen te werken. Die zou er misschien wel zijn als we met beperkte middelen de kwaliteit van het bestuur en participatie verder moeten brengen", heeft Jaap Wesselink, Hoofd Eenheid Bestuurs- en Concernzaken en ambtelijk opdrachtgever, moeten constateren. "Er is een zeker gevoel van urgentie nodig, en ik heb het idee dat die urgentie niet bij de Staten leeft. De directe betrokkenheid van een gemeenteraad bij inwoners is nu eenmaal groter. De Staten opereren op een ander niveau, hun bestuursstijl is die van het sluiten van compromissen, het in verbinding brengen van organisaties, maar niet

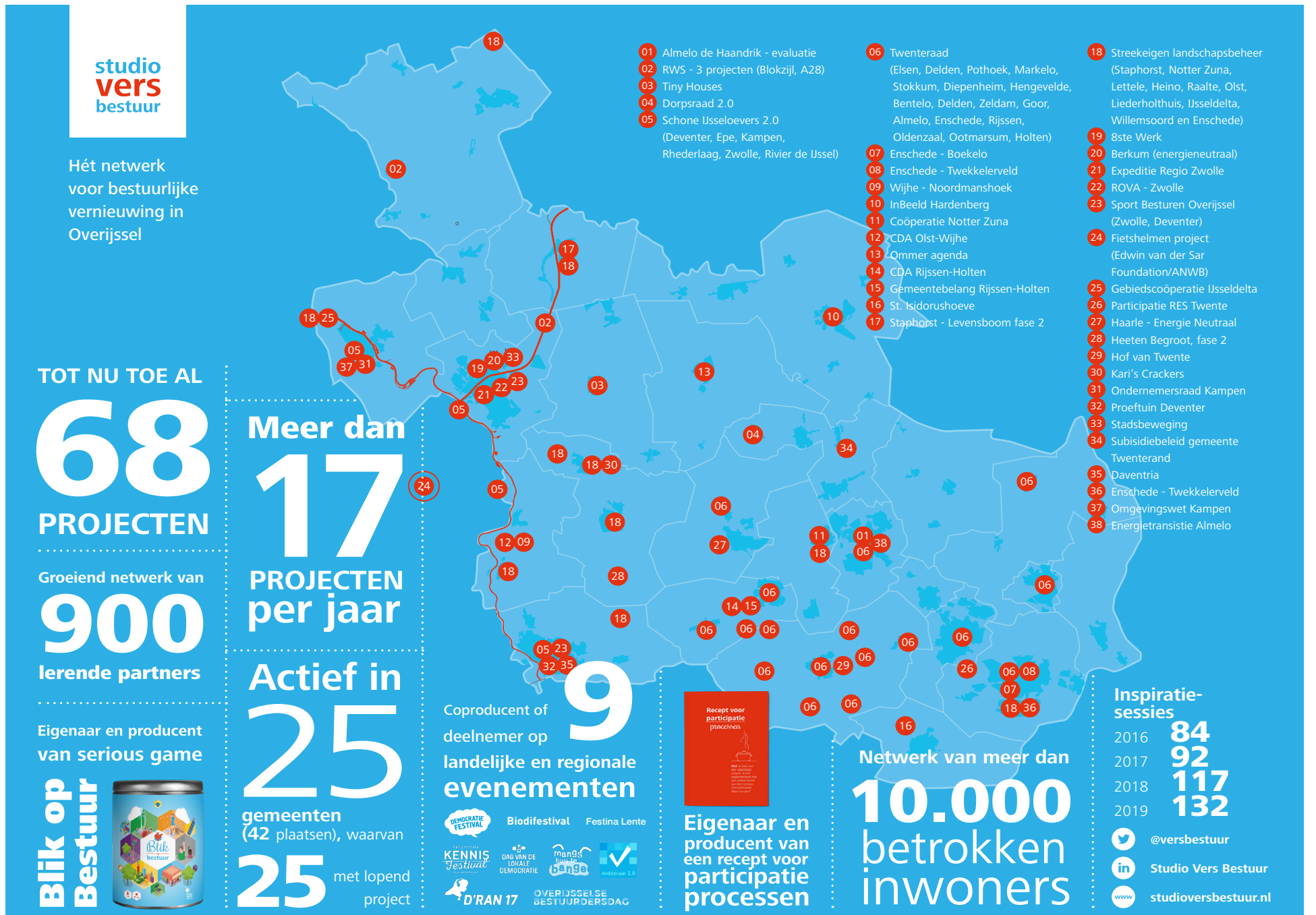
van inwoners." Ook Brendan McCarthy, die medio 2018 het stokje van Tjihuis als programmaleider heeft overgenomen, voelt nog geen actief eigenaar- of opdrachtgeverschap bij de Staten. Daarom organiseert hij in november 2018 en maart 2019, net voor de verkiezingen, opnieuw sessies met de voltallige Staten. Ook presenteert Studio Vers Bestuur het Rode Boekje, een compilatie van leerervaringen uit tien projecten. Het is de opvolger van Eerste hulp bij participatiedoe dat een half jaar eerder verscheen, een bundel met adviezen en ervaringsverhalen.

Studio Vers Bestuur is een gewilde partner geworden voor gemeenten, waterschappen en dorpsraden, publieke dienstverleners en inwonersorganisaties.

Eigenaarschap

Studio Vers Bestuur is ondertussen wel een gewilde partner geworden voor gemeenten, waterschappen en dorpsraden, publieke dienstverleners en inwonersorganisaties. In reactie op de inspiratiesessies die Van Damme op uitnodiging verzorgt en via mond-tongreclame dienen zich met regelmaat nieuwe leerprojecten zich aan. Een nadere analyse van de projecten leert dat drie thema's steeds weer terugkeren in de leervragen. Co-creëren met inwoners is een thema waarmee vooral gemeenten aan de slag willen. Het opstellen van een burgerbegroting bijvoorbeeld, zoals de Cultuurvisie/Cultuurcaravaan in Hellendoorn beoogt, of de invulling van een bepaald gebied – bijvoorbeeld de Levensboomlocatie in Staphorst.

Een tweede thema is het mobiliseren van het eigenaarschap van inwoners voor hun fysieke en sociale omgeving. Dat keert vooral terug in projecten met publieke dienstverleners en maatschappelijke organisaties. Een voorbeeld hiervan is Schone IJsseloevers 1.0 en 2.0. Een zeer divers samengesteld netwerk van waterschappen, afvalbedrijven, gemeenten, milieuorganisaties en particulieren dat op verschillende plekken langs de IJssel initiatieven met en van inwoners wil stimuleren rond de aanpak van zwerfafval. Een derde, kleiner thema is de professionalisering van



zelfbestuur-initiatieven, zoals de coöperatie Notter Zuna. Hier ligt de focus op het borgen van de continuïteit en kwaliteit van het bestuurlijk en organisatorisch vermogen. In het achtergrondartikel elders in deze krant komen de genoemde voorbeelden nog terug. Ten slotte loopt als een rode raad door al deze thema's het vraagstuk van representativiteit: hoe anderen dan de 'usual suspects' - lees de oudere, hoger opgeleide, blanke en vaak mannelijke inwoners - te bereiken en te betrekken.

Lange aanloop

Bij vragende partijen leeft voor het contact met Studio Vers Bestuur meestal al een gevoel 'dat het anders moet' in de relatie met de inwoners. Karin Zomer, raadsgriffier in Hellendoorn, vertelt dat de gemeente al geruime tijd bezig was met een burgerbegroting voor cultuur. "Het dreigde ons uit handen te glippen. Toen zijn we de samenwerking met de provincie aangegaan en ik merk dat die zich goed weet te verplaatsen in onze schaalgrootte. Een heel verschil met de projecten die we samen met ministeries hebben gedaan." De Democracy-sessie, het spel Blik op Bestuur en de verhalen van andere experimenten openen een nieuw, inspirerend perspectief en het aanbod van (kosteloze) ondersteuning en begeleiding is aantrekkelijk, zo blijkt uit gesprekken met personen die vanuit verschillende rollen bij andere projecten betrokken zijn.

Verder valt op dat de meeste projecten een relatief lange aanloop kennen. Het aanscherpen van ambities en doordenken van de consequenties, het speelveld van duidelijke kaders voorzien en het vergaren van een zo breed mogelijk commitment kosten tijd. Studio Vers Bestuur spoort zijn partners voortdurend aan die tijd te nemen en vindt daarin experts als de Nijmeegse participatie-onderzoeker Kristof Jacobs (zie interview elders in deze krant) aan zijn zijde. Partners ervaren deze fase nogal eens als taai en zelfs frustrerend. De drang om tot actie over te gaan en het enthousiasme te kapitaliseren is groot. Daarnaast is er de angst voor energieverlies of afhakers. Toch zien ook de partners uiteindelijk het belang en de leerzaamheid van dit proces. Dieger Ten Berge, lid van de CDA-fractie in Rijssen-Holten die in het voorjaar van 2019 een lerend partnerschap met Studio Vers Bestuur is aangegaan: "In de beginfase hielp Studio Vers Bestuur ons te spiegelen: wat is nu echt jullie leervraag? Dat we uiteindelijk scherp hebben dat het niet gaat om als lokale CDA-afdeling meer zetels te halen, maar om onszelf voor een deel opnieuw uit te vinden. Die frisse blik van buiten, de kennis die daarin zit, de verhalen die worden gedeeld, dat vond ik in deze fase erg prettig," aldus Dieger Ten Berge van de CDA-fractie Rijssen-Holten, sinds dit voorjaar in een lerend partnerschap met Studio Vers Bestuur. Robin Schoemaker, vanuit woningbouwcoöperatie Domijn betrokken bij een participatief vernieuwingsproject in de Enschedese wijk Tweekelerveld: "We hebben dit nodig. Het voortraject mag ons dan veel tijd kosten, maar in het vervoltraject verdienen we die tijd driedubbel terug."

Koudwatervrees

Niet iedere ambtenaar, bestuurder of raadslid kan of wil de onzekerheid van een experimentele aanpak hanteren. "Niemand gaat moedwillig de boel traineren, of taken niet doen," aldus Robin Schoemaker (Tweekelerveld Enschede), "maar ik zie wel een aantal mensen met behoorlijk wat koudwatervrees." Loslaten is moeilijk, weet Jos van de Born, als raadslid actief betrokken bij Cultuurvisie Hellendoorn: "De hele raad stond ervoor open en was gelijk heel enthousiast: we gaan het experiment op de hoogste trede van de participatieladder aan. Dan moet het concreet vorm krijgen en zetten sommige raadsleden toch de hakken in het zand. 'Er moet een financieel kader zijn anders gaan inwoners zomaar heel veel geld uitgeven.' Andere raadsleden zeiden: 'Stel dat ze met elkaar beslissen om de bibliotheek te sluiten...' Nou, op dat moment werd het gesprek een stuk moeilijker." "Een stukje macht afgeven is niet gemakkelijk voor bestuurders en politici", bevestigt Kristof Jacobs, participatieonderzoeker aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. De neiging om terug te schieten in de vertrouwde controlereflex is soms sterker dan de ambitie om in gezamenlijk eigenaarschap het doel van het project te realiseren.



Toch vormt de uiteindelijke participatie-activiteit met inwoners een hoogtepunt voor partners. Zij kijken er positief, om niet te zeggen laaiend enthousiast op terug. Betrokkenen zijn vaak aangenaam verrast over de grote deelname van een brede groep inwoners, de hoeveelheid en kwaliteit van de ideeën en initiatieven die zijn ingebracht, de wijze waarop aanwezigen met elkaar in gesprek gaan om ideeën te verbeteren of realistischer te maken, verwante ideeën te clusteren en te prioriteren, de uitslag van de uiteindelijke stemming en de hoge gunfactor voor de winnaar(s), en over het vermogen van inwoners om zelf met initiatieven aan de slag te gaan. Partners rapporteren ook wel 'schoonheidsfoutjes', ze relativeren bepaalde uitkomsten of zouden bepaalde dingen anders hebben willen aanpakken, maar niemand is teleurgesteld in het verloop en de uitkomst van de acties met, voor en door de inwoners. De verwachtingen zijn eerder overtroffen en eventuele gevreesde 'excessen' zijn uitgebleven.

"Ik had nooit verwacht dat de provincie je vriend wordt en proactief meedoet"

Moed

De vraag is vervolgens: wat leveren de projecten de partners en de provincie op? Uit gesprekken blijkt dat Studio Vers Bestuur partners weet te inspireren, het urgentiegevoel weet aan te wakkeren en hen de moed geeft om daadwerkelijk wat te gaan doen en vol te houden. Is daarmee ook het vertrouwen tussen inwoners en overheden en andere publieke organisaties gegroeid? Dat valt binnen het bestek van deze evaluatie niet vast te stellen. Wel dat het vertrouwen van de partners in burgers is toegenomen. Meilof Troost, raadslid in Staphorst (Levensboom): "Aanvankelijk waren we vooral bezig met wat er mis zou kunnen gaan. 'Durf los te laten', kregen we dan terug. Ook inwoners zijn mensen met gezond verstand en je kunt erop vertrouwen dat iets uitkomt dat slaagt. Dat hebben we gaandeweg het proces geleerd."

Ook het vertrouwen in de provincie groeide. Burgemeester Hans Vroomen van Ommen, waar de raad haar Ommer Agenda samen met burgers nader wil invullen: "De provincie kan een houding aannemen van toetsen, maar van ook handvatten bieden om de kwaliteit van openbaar bestuur op een hoger niveau te brengen. Samenwerken in plaats van sturen. Ik vind Studio Vers Bestuur een uitstekende manier van met elkaar werken. Het maakt duidelijk wat we belangrijk vinden. De mensen van Studio Vers Bestuur zien veel, horen veel, weten veel; laten we dat alsjeblieft benutten."

Sommige deelnemers zijn verrast hoe laagdrempelig en los van de gebruikelijke bureaucratie de provincie in de leertrajecten kan opereren. "Ik had nooit verwacht dat de provincie je vriend wordt en proactief meedoet", vertelt Dirkjan Masman, voorzitter van gebiedscoöperatie Notter Zuna. "Dat geldt niet alleen Studio Vers Bestuur, maar ook de mensen van het subsidiebureau en andere afdelingen." Vroomen bemerkt daarnaast een opener houding in zijn eigen raad. "De sfeer is beter en het lijkt wel of er meer naar elkaar geluisterd wordt en meer respect naar elkaar is." Griffier Lammy Roest herkent iets soortgelijks bij de Staphorster raad: "We kunnen met elkaar in de spiegel kijken. We zijn beter in staat om elkaar aan te spreken en durven te erkennen dat het ook anders had gekund."

Legitimatie

Patrick Kroeze is met zijn fractie Gemeentebelang Rijssen-Holten nog niet zo lang geleden in een leertraject gestapt. Voor hem is de belangrijkste

leeropbrengst tot nu toe het inzicht in de verschillende burgerschapsstijlen (Motivaction) die Van Damme in zijn Democracy sessies gebruikt. "Wij realiseren ons steeds beter dat we vanuit onze leefstijl een bepaalde aanpak op de buitenwereld projecteren. Maar die buitenwereld zit vaak anders in elkaar. En dat we binnen de fractie nog niet op één lijn zitten, komt misschien ook wel voort uit onderling verschil in burgerschapsstijl. Met dat besef hebben we de eerste stap al gezet."

Alien Zwart, communicatieadviseur bij waterschap Drents Overijsselse Delta is een van de trekkers van het lerend netwerk Schone IJsseloevers. Volgens haar zullen de betrokken partijen elkaar tijdens en na het leertraject gemakkelijker gaan vinden op andere vraagstukken want "zwerfafval op de oevers is maar één thema." Zo sloot René Blok, maker van vlinderkunst van weggegooide flessendoppen zich aan bij het netwerk. Hem bevalt de positieve benadering van Studio Vers Bestuur in de persoon van Ferenc van Damme: "Obstakels als uitdaging zien. De overtuiging dat samen alles op te lossen is. In het begin hield ik mijn initiatief klein en dicht bij mezelf. In dit netwerk proberen we elkaar te vinden in gezamenlijkheid en mede-eigenaarschap. Zonder dat er gedelegeerd wordt of er een strakke regie op zit. Dat is wat Studio Vers Bestuur mede weet te realiseren."

Studio Vers Bestuur zorgt ook voor een zekere legitimatie van initiatieven, merkt Nienke Visschers, lid van het kernteam, geregeld op: "Het is een soort erkenning van het proces waar de partners inzitten. Wij vinden het interessant om met hen te leren, daardoor gaan ze er zelf ook meer belang aan toekeuren. Ze ervaren dat ze door de samenwerking met de provincie een interessante gesprekspartner voor anderen zijn geworden." Masman (coöperatie Notter Zuna) voegt daaraan toe: "De samenwerking met de provincie geeft ons een zeker gezag naar onze coöperatieleden én nog-niet-leden. Dat is een enorme stimulans voor ons."

Rebels

Deelnemers uiten zich unaniem positief over de samenwerking met Studio Vers bestuur. Niet alle verwachtingen worden altijd ingelost, maar degenen die wij hebben gesproken, bevelen Studio Vers Bestuur en het lerend partnerschap aan. Ze waarderen de vraaggerichte aanpak, het maatwerk en de gelijkwaardige samenwerking. Lammy Roest (voormalig raadsgriffier Staphorst): "Het idee van leren van elkaar en met elkaar sprak de raad erg aan. Voor ons is de provincie in eerste instantie een hiërarchisch bovenliggend orgaan. De aanpak van Studio Vers Bestuur, op voet van gelijkwaardigheid, is heel anders dan we gewend zijn. De samenwerking met, ik noem maar wat, een ministerie of de VNG is vaak stroperig en heel langdradig. Studio Vers Bestuur blijft praktisch en heeft een doe-mentaliteit."

Gelijkwaardigheid, verbinden, aanmoedigen, deuren openen, rebels, onafhankelijk, open, positief, creatief, het zijn allemaal positieve kwalificaties die de revue passeren. Toch zijn er ook kritische geluiden. Kroeze: "Ik vind het echt gedurfd dat de provincie een programma als Vers Bestuur inzet en daar ben ik heel positief over. Tegelijkertijd ben ik ook wel kritisch: wat doet de provincie zelf? Geef ze zelf het goede voorbeeld in bestuurlijke innovatie? In hoeverre is de provincie zelf 'vers bestuur' of is Studio Vers Bestuur er vooral voor de buitenwereld?" Hij raakt daarmee aan een punt dat de Rekenkamer ook met zoveel woorden aanroert in zijn 'Rapportage adaptieve bestuursstijl Overijssel' van 7 maart 2019.

Kwetsbaar

Net als andere verandertrajecten kennen de leerprojecten in bestuurlijke vernieuwing hun kwetsbaarheden, zo leren de analyse van projecten en gesprekken met betrokkenen en experts. De vormvrije en experimentele aanpak komt regelmatig in conflict met de starheid en traagheid van 'het systeem'; de procedures, regels en bevoegdheden van de betrokken overheden en instanties. Van Ginkel benoemt dit in een van zijn columns als 'de winkelhaak van transformeren': "Overheidsmedewerkers komen door deze winkelhaak (de as van de verticale overheid op die van de horizontale netwerk-samenleving) soms in onmogelijke situaties terecht. Ze krijgen te maken met twee soorten interactie en aansturing. In mijn ogen is het contraproductief wanneer horizontaal experimenteren verticaal moet worden verantwoord. Sterker nog: dat kan niet eens."

De borging van de leerresultaten is een andere reden tot zorg. De activiteiten drijven veelal op een kleine groep enthousiastelingen. Voor een gedurende projecten is (te) weinig oog voor een eventueel vervolg of structurele inbedding. "Tijdens het traject hadden we al moeten bedenken hoe we bestuurlijke vernieuwing op de langere termijn gaan aanpakken. Dat is nu niet gebeurd", aldus Jos van de Born, als raadslid actief betrokken bij de totstandkoming van de Cultuurvisie en de Cultuur. "Een klein groepje mensen zorgde voor de continuïteit. Dan valt er op een gegeven moment een ambtenaar weg. Vervolgens moet de gemeente bezuinigen. Het gevolg is dat uiteindelijk maar in beperkte mate iets met de opbrengsten is gedaan." "Nazorg is cruciaal", aldus participatieonderzoeker Jacobs en juist in deze fase biedt Studio Vers Bestuur geen ondersteuning.

"Pas als we die kwetsbaarheid over onszelf durven afroepen, staan we open om te leren."

Infectiestrategie

De kracht én de zwakte van Studio Vers Bestuur komen voort uit het zijn van een vrijplaats om in de luwte van procedures en regels ervaring op te doen met participatieve bestuurspraktijken en netwerksturing. Inherent daaraan is immers ook 'verbijzondering' die het programma en de afzonderlijke projecten op afstand van de lijn houdt. Grijp dit aan om een expliciete 'infectiestrategie' in te gaan zetten en 'het bijzondere normaal te maken', betogen ervaringsdeskundige Jan van Ginkel (concerndirecteur en loco-secretaris van de provincie Zuid-Holland) en onderzoeker Martijn van der Steen (hoogleraar bij de Erasmus Universiteit en co-decaan van de NSOB) in een interview elders in deze krant.

Op dit moment is nog niet duidelijk hoe de toekomst van Studio Vers Bestuur eruit ziet. Een ding staat vast voor programmaleider McCarthy: "Als we volhouden dat we alles goed op orde hebben in onze verticale kolom en dat wij een moderne overheid zijn die het allemaal heel goed aankan, dan verandert er niets. Mijn hoofdboodschap is: eigentijds bestuur zullen we nooit 100% beheersen. Dat wil niet zeggen dat we er niets meer aan moeten doen, maar dat we ons bewust onbekwaam moeten verklaren. Pas als we die kwetsbaarheid over onszelf durven afroepen, staan we open om te leren. Dan ontstaat de ruimte om het bestuurlijk proces anders te organiseren." ♦

Drie lerende partnerschappen nader bekeken

Een analyse van de projecten leert dat drie thema's steeds terugkeren in de leervragen: co-creëren met inwoners, het mobiliseren van het eigenaarschap van inwoners voor hun fysieke en sociale omgeving en de professionalisering van zelfbestuur-initiatieven. Ter illustratie hiervan komen in dit achtergrondartikel drie cases aan bod, respectievelijk de Cultuurvisie van de gemeente Hellendoorn, het netwerk Schone IJsseloevers 1.0 en 2.0 en de Coöperatie Notter Zuna.

Door Sonja Leferink en Marieke Vinke

1. Naar een breed gedragen cultuurvisie Hellendoorn: de CultuurCaravaan

De CultuurCaravaan start als een bestuurlijk experiment om invulling te geven aan de wens van de Hellendoornse gemeenteraad om op en andere manier te leren samenwerken met inwoners. De raad kiest de herziening van de Cultuurvisie als onderwerp voor het leerproject. Met zijn presentatie 'Elimineer de burger' weet Ferenc van Damme in januari 2016 de raadsleden en de portefeuillehouder te enthousiasmeren voor een vernieuwende aanpak, van onderaf, door de samenleving. Hieruit ontstaat een lerend partnerschap tussen gemeente Hellendoorn en provincie Overijssel. De ambitie wordt uitgesproken om te gaan leren op de hoogste sport op de participatieladder. De inwoners mogen voor een belangrijk deel bepalen wat ze als cultuur zien en hoe dat vorm moet krijgen in de gemeente.

Samen met het programmteam van de provincie worden in 2016 verschillende bijeenkomsten georganiseerd om de kring van raadsleden te vergroten en inwoners te betrekken. De belangrijkste vraag: wat is cultuur? Iedere bijeenkomst nemen de deelnemers één of twee andere inwoners mee en via deze sneeuwbal methode groeit de groep. Na de laatste bijeenkomst bieden enkele inwoners zich aan om de kar trekken in een productieteam met inwoners, cultuurorganisaties en de gemeente. De provincie zorgt voor ondersteuning in de vorm van inspiratie en coaching van het interne proces team van de gemeente en het productieteam, en is sparringpartner op het gebied van communicatie en participatie.

Dan volgt een zoektocht om duidelijk te krijgen wat verwachtingen over en weer zijn, hoe vorm te geven aan dit proces, wie waarbij moet worden betrokken en welke voorwaarden de raad stelt. Er is aanvankelijk niet bij alle raadsleden evenveel vertrouwen dat inwoners verstandige keuzes zullen maken over de

besteding van het cultuurbudget. Zij vinden duidelijke spelregels noodzakelijk. Zo'n proces heeft tijd nodig, maar het gevolg is dat de inwoners afvallen die op vrijwillige basis betrokken zijn als trekker. Zij willen met concrete activiteiten aan de slag en niet in een overlegcircuit belanden. Eén van de lessen van de Cultuurvisie Hellendoorn is dan ook dat al vroeg moet worden nagedacht over het goede moment om vrijwilligers in te schakelen, en in welke rol en onder welke voorwaarden. Via de provincie worden een projectleider en –secretaris ingehuurd om het productieteam te versterken. Tussen half september en half november 2017 zijn veel ideeën opgehaald. Op tal van avonden, gesprekken en bijeenkomsten lieten inwoners zien en horen wat cultuur in hun ogen is en wat zij belangrijk vinden om te behouden, nieuw mogelijk te maken of te veranderen in het culturele leven in de gemeente Hellendoorn. Daarna zijn 3000 inwoners van alle leeftijden en uit alle kernen uitgenodigd om als burgerjury te beslissen hoe belangrijk ze de 16 ingediende ideeën vinden. 100 van hen - de Bonte Honderd - reageren positief. Tijdens een zinderende beslisronde op 20 januari 2018 prioriteren zij de ingediende ideeën en geven zo inhoud aan de Cultuurvisie.

Na de beslisronde gaan verschillende werkgroepen aan de slag om de geprioriteerde ideeën verder uit te werken en uit te voeren. De meeste zijn geen grootse, dure projecten, maar wel betekenisvolle. Zoals de werkgroep Cultuurpret voor een Klein Budget die entreebewijzen regelt voor mensen die niet naar een theater of bioscoop kunnen of aan culturele activiteiten kunnen deelnemen. Of de werkgroep mural art, die samen met buurtbewoners nadenkt over de schoonheid van hun wijk en hoe daar samen vorm aan te geven. Dat heeft september jl. geresulteerd in de onthulling van een muurschildering in de wijk De Blokken in Nijverdal.



2. Schone IJsseloevers 1.0 en 2.0: een groeiend netwerk rond zwerfafval

Schone IJsseloevers is een - groeiend - netwerk waar inwoners, organisaties en overheden elkaar vinden op een concreet en actueel onderwerp: de aanpak van zwerfafval rond de rivier. Want zwerfafval is van niemand en dus van iedereen. Het initiatief begint met een paar enthousiaste professionals van Waterschap Drents Overijsselse Delta, afvalverwerkers ROVA en Circulus Berkel, Rijkswaterstaat en de provincie Overijssel, in casu Studio Vers Bestuur. Zwerfval op de rivieroever is een 'beleidsarm' onderwerp, het hoort niet tot de kerntaken van de betrokken instanties. Dat schept wel weer ruimte voor een experimentele en organische aanpak. Sommige partnerorganisaties hebben een klein budget gefourneerd en verder leren betrokkenen slim gebruik te maken van bestaande middelen en momenten, zoals het platform Jij en Overijssel. Het gezamenlijk doel is om zoveel mogelijk mensen in de samenleving bewust en betrokken te maken bij hun schone leefomgeving, zowel op het land als in en om het water. De partners gaan op zoek naar goede ideeën in de samenleving om die voor te leggen aan inwoners in een proces van deliberatieve democratie. Uiteindelijk kiest een publieksjury het beste idee. Eerst zijn alle ideeën - rijk en groen - gepresenteerd en besproken met experts op juridische en praktische haalbaarheid en dat bleek een goede greep. Zo zijn niet haalbare ideeën afgefallen, maar zijn ook nieuwe ideeën ontstaan en het wederzijdse begrip en vertrouwen gegroeid. Bij de stemming komt 'B B B Bakkie doen' als winnaar uit de bus, een 'slimme' afvalbak, gebaseerd op drie belangrijke mechanismen: Bewustzijn, Beschikbaarheid en Beloning. Het idee is dat gebruikers kortingspunten verdienen bij plaatselijke horeca en winkels. Met de prijs van 5000 euro kan het idee verder uitgewerkt worden.

Na deze succesvolle actie dreigt het netwerk op te lossen, maar een paar trekkers van het eerste uur slagen erin om het een succesvolle doorstart te laten maken. Behalve leden van het eerste uur haken ook nieuwe partijen aan: het Instituut Voor Natuureducatie, gemeenten als Deventer, Rheden en Zevenaar, hogeschool Saxion, milieuorganisaties en particulieren zoals Epenaar René Blok met zijn project 'Van afval naar vlinder', een danslerares uit Kampen en enkele bedrijven. Met het aantal partners steeg ook het ambitieniveau van Schone IJsseloevers: op tien plaatsen langs de IJssel met inwoners en scholen activiteiten opzetten in de strijd tegen zwerfafval. Inmiddels staan 8 van de 10 projecten in de steigers. Ook nu speelt leren en delen een belangrijke rol: behalve expertise uitwisselen is onderzoek naar *good practices* onderdeel van Schone IJsseloevers 2.0.

3. Coöperatie Notter Zuna: financiële en bestuurlijke autonomie

Notter en Zuna zijn twee buurtschappen aan weerszijden van de Midden Regge. Hier is sinds 2017 een ambitieuze en energieke gebiedscoöperatie actief. De coöperatie telt een aantal werkgroepen: landschap, wonen, zorg voor jong en oud, en duurzame energie. Gefaciliteerd door de gemeente Wierden en de provincie Overijssel heeft de coöperatie een bidbook uitgebracht voor het langjarig landschapsbeheer in het gebied. Daarin presenteert ze een integrale visie op generatiebestendig leven in Notter Zuna, die naast landschapsbeheer ook wonen, zorg en duurzame energie omvat. De provincie heeft het bidbook geaccepteerd en daar een subsidie van een half miljoen euro voor verleend. Een belangrijke mijlpaal voor de coöperatie en de gemeenschap, al is er ook weerstand. Van de agrariërs in het gebied, die bijna 90% van het land bezitten, wil een aantal het landschaps- en natuurbeheer in eigen hand houden. Het bestuur heeft die weerstand vooralsnog weten om te buigen in een constructieve beweging: sinds oktober is de coöperatie een werkgroep Agrarisch & Ondernemen rijker.

De coöperatie en Studio Vers Bestuur hebben elkaar gevonden op de wens van de coöperatie om te professionaliseren tot een financieel en bestuurlijk zelfstandige entiteit en daarvan te leren. Haar ontwikkelingsproces kan dienen als inspiratiebron of model voor soortgelijke burgerinitiatieven. Studio Vers Bestuur betaalt leergeld in de vorm van een kwartiermaker voor de coöperatie. Er liggen uitdagingen genoeg in het verschieft. Verschillende inwoners in het gebied hebben verschillende belangen en de coöperatie wil er voor iedereen zijn. De financiële motor van het geheel is een gebiedsfonds dat wordt gevoed uit de opbrengst van een nog aan te leggen zonnepark. De coöperatie gebruikt de subsidie van de provincie om de aanleg van dat zonnepark te financieren; een novum voor alle partijen en daar komt veel juridisch en administratief gepuzzel bij kijken. Ook is de blik gericht op de nieuwe Omgevingsvisie.

Nieuw is ook dat in dit traject gedurende de looptijd geëvalueerd wordt en niet achteraf. Een onderzoeker van het team Beleidsinformatie volgt de ontwikkelingen op de voet en de bedoeling is periodiek reflectie- en spiegelmomenten met de betrokkenen van de coöperatie, de provincie, de gemeenten en andere belanghebbende partijen te houden. Zo nodig kan de koers van het traject dan aangepast worden. ♦



**COÖPERATIE
NOTTER - ZUNA**

Experts duiden Studio Vers Bestuur in het licht van bestuurlijke innovatie

Van een brandend verlangen naar het bijzondere als gewoon

Werken aan grote maatschappelijke transitie en complexe organisatieveranderingen vraagt om een adaptief bestuurlijk repertoire. De experimentele aanpak van Studio Vers Bestuur is innovatief en leerzaam, maar hoe landen de resultaten in het handelingsrepertoire van de organisatie? “Maak het bijzondere gewoon”, adviseert Martijn van der Steen, hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) in Den Haag. “Begin met een brandend verlangen en organiseer op energie”, bepleit Jan van Ginkel, concerndirecteur en loco-secretaris van de provincie Zuid-Holland.

Beide experts is gevraagd om hun licht te laten schijnen op de evaluatieresultaten van het programma Experimenten Nieuwe Bestuursstijl(en) dat in 2017 verder ging als Studio Vers Bestuur. Van Ginkel is veranderkundige en ervaringsdeskundige; bij de provincie Zuid-Holland is hij onder meer verantwoordelijk voor de digitale transformatie. Hiervoor heeft de provincie rigoureuus een netwerkaanpak gekozen. Van der Steen heeft als wetenschapper tal van onderzoeken naar beleid, sturing en de verhouding tussen publieke, private en maatschappelijke domeinen op zijn naam staan en geldt als autoriteit. We spreken de één in zijn werkkamer in het provinciehuis aan het Haagse Malieveld, de ander in het Erasmus Paviljoen op de Rotterdamse universiteitscampus. De belangrijkste vraag die voorligt: hoe kan het ontwikkelen van een eigentijds bestuursrepertoire zoals Studio Vers Bestuur voorstaat, verbreed en bestendig worden in de provincie Overijssel, maar vooral ook in de provinciale organisatie zelf?

Andere mindset

Van Ginkel: “Het verbaast me hoe jullie onderscheid maken tussen de buitenwereld en de binnenwereld. Ik spreek bij voorkeur niet over ‘van binnen naar buiten’, ook niet ‘van buiten naar binnen’, maar, als we die termen dan toch gebruiken, ‘van buiten naar buiten’. En dan beschouw ik mezelf graag als onderdeel van buiten. Zo’n andere mindset heb je nodig voor de volgende fase van het programma. Expliciet maken: wij zijn een netwerkorganisatie en daarmee vervloeien de grenzen tussen onze organisatie en die buitenwereld.”

“De positie die de provincie nu inneemt, roept nogal spanning op”, vult Van der Steen aan. “Aan de ene kant biedt ze een oplossing voor het klassieke multi-actorprobleem waarbij iedereen beseft baat te hebben bij meer samenwerking, maar niemand het initiatief neemt of de capaciteit heeft om dat te doen. Juist daar kan de provincie als middenbestuur faciliteren. Maar ja, ze blijft zelf natuurlijk ook onderdeel van dat spel.” Practice

what you preach wil de Rotterdamse hoogleraar maar zeggen, want het is op zijn minst verwarrend als de provincie gemeenten uitnodigt om met bestuurlijke vernieuwing te experimenteren maar de eigen organisatie achterblijft. Zoals een van de deelnemers aan de leertrajecten zich elders in deze krant afvraagt: “Hoe ‘vers bestuur’ is de provincie zelf eigenlijk?”

Beide experts verwijzen naar het meerlagige bestuursmodel van de NSOB als nuttig denkraam en hulpmiddel voor bestuurlijke verandertrajecten. “Het vertrekpunt moet echter niet zijn: wij willen in het vierde kwadrant opereren”, waarschuwt Van der Steen, “kijk steeds wat passend is bij het voorliggende vraagstuk. Soms is dat een meer netwerkende of responsieve aanpak, soms past de linkerhelft van het model beter. Kiezen voor een netwerkende aanpak betekent niet dat je helemaal hierheen schuift en de andere kwadranten verliest” – hij wijst naar de rechter bovenhoek van het model – “maar gaat zoeken naar een andere mengverhouding van elementen uit de verschillende kwadranten.” (figuur 3)

Liminale zones

Van Ginkel herkent die dynamiek. “Ook al zit een project in dat vierde kwadrant, er zitten altijd elementen van het eerste, tweede en derde kwadrant in. Hoe je daarmee omgaat? Door af en toe praktische, concrete dingen te doen om de andere kwadranten te bevredigen. Maak een checklist, een richtlijn, dat helpt. Elk kwadrant is een hongerig beest dat gevoed moet worden. Dus maak gewoon eens een tabel, daar wordt iedereen blij van.”

“Meervoudig organiseren”, is de term die Van der Steen ervoor gebruikt. “Heel veel organisaties kiezen voor een experimentele aanpak en richten daarvoor dan ‘liminale zones’ in zoals Katrien Termeer [bestuurskundige aan de Universiteit van Wageningen, red] dat noemt. Ruimtes waar de alledaagse regels even niet meer gelden. Zo lees ik Studio Vers Bestuur ook: als een liminale zone. Daarmee zijn jullie alweer een stap verder

dan organisaties die gewoon het klassieke taakgerichte repertoire afdraaien.” Hij laat een ander plaatje op zijn laptop verschijnen en wijst op de onderste cirkel met de losse bolletjes.

“Binnen zulke organisaties zijn er altijd wel mensen die het anders doen, die de regels af en toe aan hun laars lappen. Een soort guerrillamethode: het mag niet, maar het gebeurt wel en iedereen weet er stiekem van. Studio Vers Bestuur heeft niches gecreëerd waar het anders mag en kan. Aangewezen plekken met een rand waar de regels niet gelden en ruimte is voor experimenteel gedrag en leren. Dat vraagt wel om een onderliggende beleids- of veranderingstheorie zodat dat wat in de niches en in de pilots wordt geleerd uiteindelijk maakt dat in de mainstream ook dingen gaan veranderen. Alleen, en dan raken we gelijk aan een belangrijk conclusie van de evaluatie, de stap van niches en randen naar systematiseren en ten slotte meervoudig organiseren wordt bijna nooit gezet.”

Beweging organiseren

“Daar is wel een goede verklaring voor”, legt Van der Steen vervolgens uit. “Collega-hoogleraar Arwin van Buuren noemt dat de ‘pilot paradox’. Het bijzondere maakt dat de rest gewoon kan blijven. Het continueert, bekrachtigt en bestendigt in feite datgene wat je wilt veranderen. Daarin blijven veel organisaties hangen. De provincie Zuid-Holland koos eerst ook veilige projecten waar de risico’s beperkt waren. Dat waren veilige plekken. Toen diende zich een paar hele grote opgaven aan en heeft iemand gezegd: we gaan dat netwerkend aanpakken. Terwijl het heel heftige projecten waren. Opeens deed het bestuur mee en zaten directeuren aan tafel. Toen was het groter, vaker, maar ook intenser, en moest iedereen zich af gaan vragen hoe dat eigenlijk moest, dat werken in netwerken. Zo kwam netwerkend werken in het hart van de organisatie terecht en dat veranderde de dynamiek.”

De loco-secretaris van Zuid-Holland wil het geheim wel verklappen. “Bij complexe opgaven kun je niet op doelen sturen. Dan gaat het om de weg die je aflegt. Bij transitie, die nog groter en complexer zijn dan complexe vraagstukken, gaat het zelfs niet meer om de weg, alleen nog om de beweging. Vanuit het vaste vertrouwen dat bewegen en verbinden leidt tot met elkaar de goede dingen doen.”

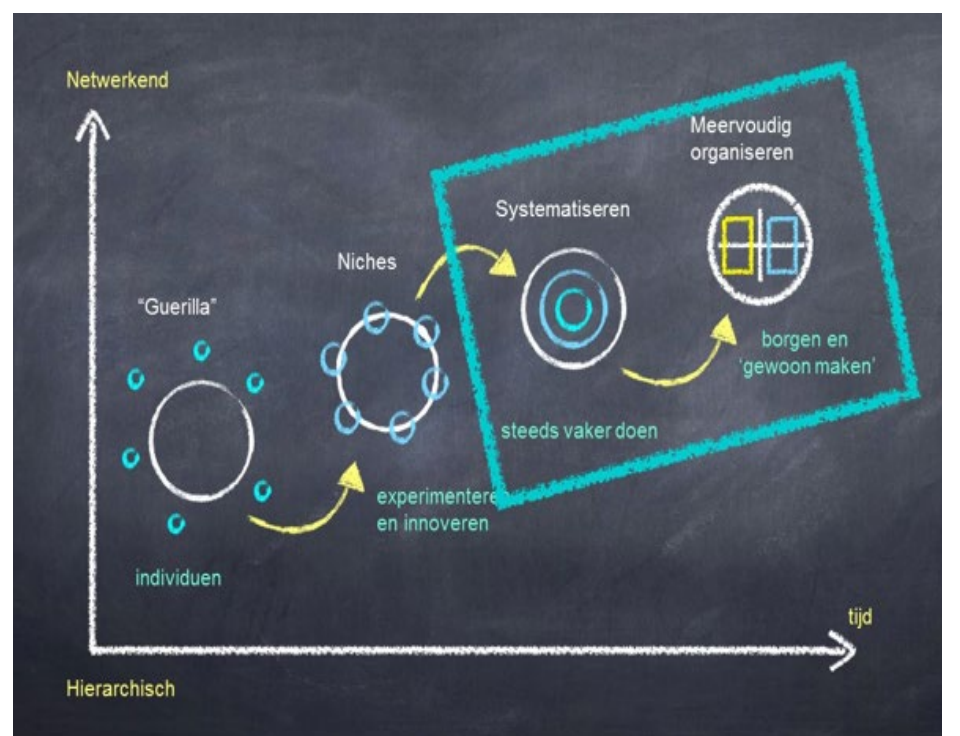
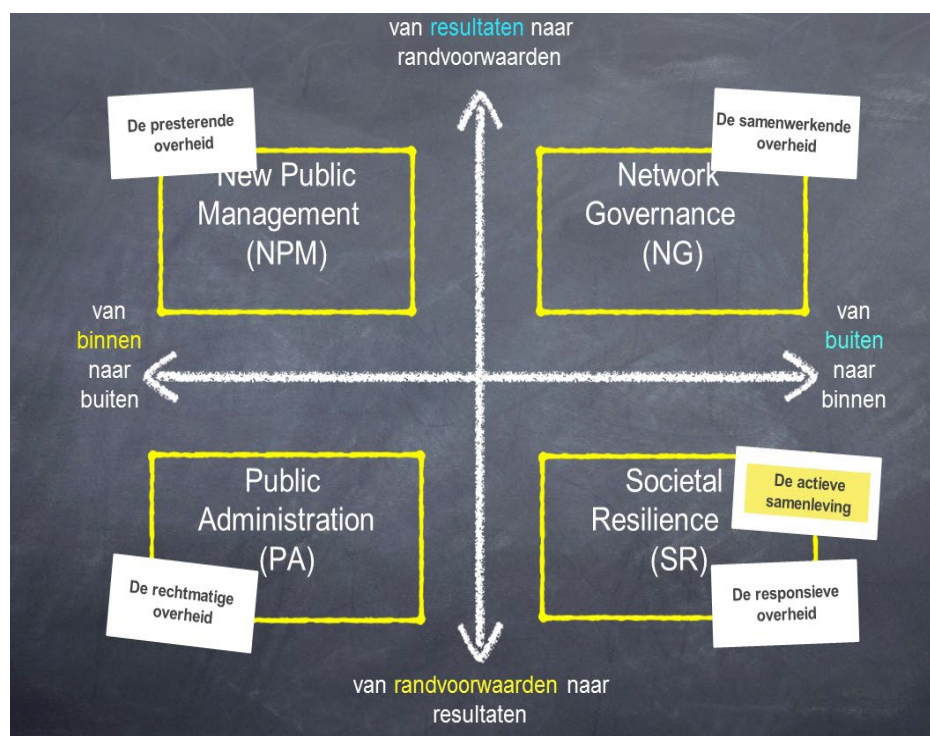
We hoeven de weg dus niet te bedenken, alleen de beweging te organiseren. Ik weet het niet beter te formuleren dan zeer daadkrachtig op je handen zitten.”

‘Het draait om drie V’s: verbinden, verlangen, veiligheid’

Organiseren op energie en beweging, daadkrachtig op je handen zitten; het klinkt prachtig maar hoe gaat dat in zijn werk? “Organiseren op energie betekent niet ‘doe eens gek en het maakt niet uit of het van betekenis is’. Het is wel degelijk gerelateerd aan publieke waarden of inhoudelijke maatschappelijke doelstellingen”, verduidelijkt Van Ginkel. “Het gaat niet ten koste van het bestaande, maar in aansluiting op wat er al is. Mijn stelling is: elke verandering is er al. Het is een kwestie van goed kijken en je afvragen hoe je dat wat er is groter kunt maken of met elkaar kunt verbinden. Dan is het allesbehalve losgezongen van de organisatie. Alleen niet volgens de platgetreden padjes, maar via de energiekant. Dus mensen aan tafel zetten, netwerken organiseren en verbinden, verbinden, verbinden.”

Vervolg op pagina 8 >

Bron: Martijn van der Steen/NSOB



Studio Vers Bestuur prese

Op het eiland Veur Lent in de Waal bij Nijmegen vond op 30 en 31 augustus 2019 de eerste editie van het Democratie Festival plaats. In navolging van de Deense Folkemødet wil het Nijmeegse Democratiefestival de kloof tussen burger en politiek kleiner maken door politici, bestuurders en gewone burgers in een informele, vakantie-achtige omgeving met elkaar in gesprek te laten gaan.



Tijdens het tweedaagse festival kwamen duizenden inwoners en bestuurders af op een gevarieerd programma met bekende en minder bekende sprekers, lezingen en workshops. Studio Vers Bestuur was aanwezig om de democratie van Overijssel te vertegenwoordigen en kon rekenen op een grote en nieuwsgierige schare bezoekers.



In de Studio Vers Bestuur tent ging het over uiteenlopende thema's als de omgevingswet, gebiedscoöperaties en democratie in het onderwijs. Bezoekers mochten in de escaperoom van Overijssel Doet Mee een burgeropstand helpen voorkomen. Het verbindend belang de Zwolse stadsproductie Wilde Deerne werd breed uitgemeten, er was een workshop over authenticiteit in communicatie en Özcan Akyol en Ferenc van Damme gingen in gesprek over de stand van de democratie in 2019. Kladderadatsch, de Makkers en de Koorbazen zorgden voor entertainment met een boodschap.



ent op Democratie-festival

Al met al leverde Studio Vers Bestuur een geslaagde bijdrage aan het festival. Het concept van doen-leren-delen spreekt aan, zo veel werd wel duidelijk uit de gesprekken met bezoekers uit alle hoeken van Nederland, al dan niet betrokken bij het openbaar bestuur.



Het Democratiefestival trekt nog niet de 180.000 bezoekers waarop het Deense festival kan rekenen en – eerlijk is eerlijk – het aandeel ‘usual suspects’ is nog relatief hoog, maar het biedt Studio Vers Bestuur een goede gelegenheid om haar verhaal uit te dragen en het leernetwerk voor bestuurlijke innovatie uit te breiden.

Normaaltoestand

Essentieel is volgens Van Ginkel een brandend verlangen – niet een missie, strategie of KPI's. “Ook zo'n digitaliseringsproject begint het met een brandend verlangen. Dáár willen we naartoe. En ik weet: jongens, het was al moeilijk op de maan te komen, maar ik wil – bij wijze van spreken – naar Mars. Ik kan je precies vertellen hoe Mars eruitziet. Of we dat ooit halen of niet en of het een dag duurt of honderd jaar, interesseert me niet: ik wil naar Mars. Vervolgens kijk ik om me heen: wat gebeurt hier al? O, hier maken ze een data warehouse, en op een andere afdeling hebben ze een interessante pilot. Zo zie ik honderd dingen die ik vroeger niet zag. Dan is het een kwestie van die mensen met elkaar verbinden, hier wat versnellen, daar wat afremmen. En de honderd dingen die ik op een dag te doen heb, gebruik ik allemaal om een klein stukje die kant op te bewegen. Ook dossiers die niets met digitale transformatie te maken hebben, probeer ik – al is het maar een klein beetje – die kant op te bewegen. Dan zijn die honderd stapels op mijn bureau geen werkdruk, maar honderd kansen om onze ambities te realiseren, om achter mijn verlangen aan te lopen.”

Het was al moeilijk op de maan te komen, maar ik wil naar Mars

“Ik snap Jan's pleidooi voor het brandend verlangen”, riposteert Van der Steen. “Maar dat maakt zo'n traject welhaast tot iets magisch. Alsof het alleen maar mogelijk is als je zo'n verlangen hebt. Ik geloof erg in de kleine beweging, in het alledaagse. Mensen doen de

hele dag in hun werk allerlei dingen waar ze echt nul komma nul brandend verlangen voor hebben. Gewoon omdat ze het altijd gedaan hebben en ze het gevoel hebben dat het wel nuttig zal zijn. Veel verklaring voor gedrag ligt in routines. Ik ben niet tegen verlangen, dat kan zeker helpen, maar vernieuwing gaat vooral ook om de alledaagse, dagelijks terugkerende praktijk. Wij leren hier op de universiteit dat verandering bottom-up ontstaat, maar bureaucratieën werken voor een heel groot gedeelte top-down. Dat wil zeggen, er is sprake van hiërarchie, waarbij het gedrag van de top heel bepalend is voor wat mensen lager in de organisatie denken te kunnen doen. Ambtenaren kijken vaak naar boven.

Het is noodzakelijk om een infectie-strategie te ontwikkelen

Zo is de organisatie gebouwd: wat wil het management, komt hiervoor een paraaf, haal ik zo de tas van de bestuurder? Het gaat om wat mensen als een normaaltoestand zien in een organisatie, en die wordt uiteindelijk voor een groot deel bepaald door standaarden die leidinggevendens zetten. De droom maakt dingen bijzonder en groot, en dat is soms nodig, maar normalisering vereist ook een down to earth benadering: zullen we lekker aan het werk gaan en hoe zullen we dit werk nou eens doen?”

Infectiestrategie

Van Ginkel gaat nog een stap verder. “Met alleen een brandend verlangen en het bijzondere

gewoon maken, komt Studio Vers Bestuur er niet. Er is een strategie nodig om successen van de nieuwe werkwijze op een effectieve manier groter te maken, die zie ik nu niet terug in de evaluatie. Dan bedoel ik niet opschalen of uitrollen, dat zijn te rationele, te planmatige woorden. Ik spreek liever over 'infecteren'. Die term sluit beter aan op de onderstroom, op energieversterking. Juist omdat er niet simpelweg een plan voor te maken is, moet je een infectiestrategie ontwikkelen. Op de rafelranden van orde en wanorde, van gepland en onverwacht, van rede en hart.” Hij wil ook nog wel iets kwijt over de 'tone at the top', zoals Van der Steen het noemt: “Wil je programma's als Studio Vers Bestuur verder brengen dan draait het om de drie V's: verbinden-verbinden-verblijven, verlangen én veiligheid. Vraag je mensen in een bureaucratische context om gekke dingen te doen, dan moeten ze weten dat hun leidinggevende voor ze gaat staan als dat nodig is. Dat is een vorm van veiligheid.”

Dan gaat de ambtelijke organisatie uiteindelijk mee, maar de Staten, dat is nog een ander verhaal. “De stap naar de Staten is heel belangrijk. Dit” – Van der Steen wijst op de cirkel met de niches – “gebeurt heel vaak uit het zicht van de politiek. Studio Vers Bestuur zit nog in een soort coming-out fase. De Staten en bestuurders zijn heel bepalend in wat normaal gevonden wordt. Daar is Zuid-Holland een mooi voorbeeld van. Of Noord-Brabant, daar heeft het college van Gedeputeerde Staten zijn collegeprogramma voor een deel in die kwadranten geplaatst. Nu is jullie vraag: hoe kom je zo ver? Het antwoord is: veranderen doe je in de lijn. Maar wat is dan 'de lijn'? Misschien is 'het werk' een beter woord. Gewoon: dagelijks werk. En zo kom ik weer bij die grote opgaven. Want het dagelijks werk bestaat uit de opgaven waar je aan werkt. Hoe al werkend de principes van het Studio Vers Bestuur toe te passen zodat die werelden in elkaar gaan overlopen? Dat

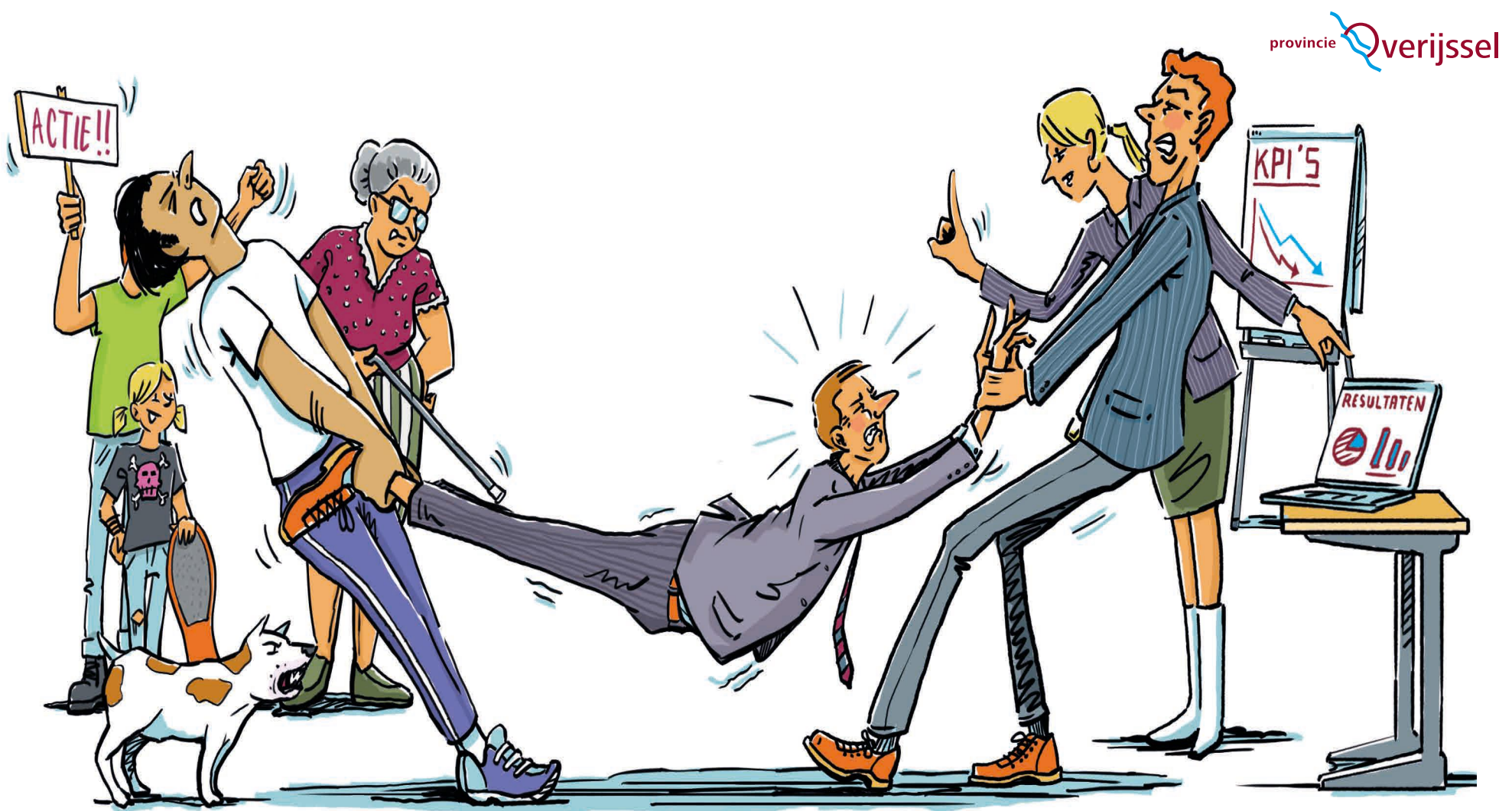
vereist wat van leidinggevendens en bestuurders. Mijn idee is: ga dat gewoon doen. Niet in het programma maar met een concrete opgave, net als in Zuid-Holland en Noord-Brabant. Gewoon aan de slag gaan. Impliciet die principes toepassen – zonder het in een programma te stoppen en zonder het woord 'experiment' te gebruiken – en zien wat er gebeurt. Het ervaren is de enige manier.”

Dat het bijzonder is, maakt dat de rest gewoon kan blijven

Credits

Toch: als de Staten niet in die beweging meegaan, dan lukt het uiteindelijk niet, erkent Van der Steen. Wat Statenleden en andere politici huiverig maakt, is de angst om hun kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol in netwerksamenwerking te verliezen. “Een menselijke reactie is dan om extreem te gaan controleren in de hoop daarmee ook de kaderstelling terug te nemen. Maar de netwerkende of responsieve overheid biedt politici wel degelijk een wenkend perspectief: het brengt je in positie. Vanuit een netwerkprincipe kunnen Statenleden heel goed kaderstellend opereren. Door duidelijke afspraken te maken. Daar kun je een leerproces van maken”, aldus van der Steen. “Ook Statenleden zijn op hun verlangen aan te spreken. Uiteindelijk willen zij net zo goed vraagstukken oplossen, en daar politiek een klein beetje credits voor krijgen. Dat is belangrijk voor ze en dat heeft zo'n vernieuwende aanpak ze ook te bieden.” ♦

DE AMBTENAAR IN SPAGAAT



Nieuwe bestuursstijlen vragen om eigen robuuste methodiek Anders verantwoord, en vooral leren

Waar de overheid kiest voor besturen via netwerken of experimenteel design, schieten gangbare evaluatie-methoden tekort. Die richten zich op vooraf gestelde doelen, waarbij uitvoering en bijbehorende condities van tevoren zijn vastgesteld. Verantwoording draait dan om twee vragen. Zijn de verwachte effecten van beleid opgetreden? En zijn deze effecten direct gevolg van beleid en interventies? Vragen die bij experimentele vormen van beleidsontwikkeling of een netwerkaanpak niet direct te beantwoorden zijn. Hier vormen doelen zich gedurende het proces en wordt de weg hier naartoe samen, onderweg uitgevonden. Dat vraagt om een eigen methodiek, die al doende leren ondersteunt en zowel het proces als de opbrengsten vangt.

Al doende leren

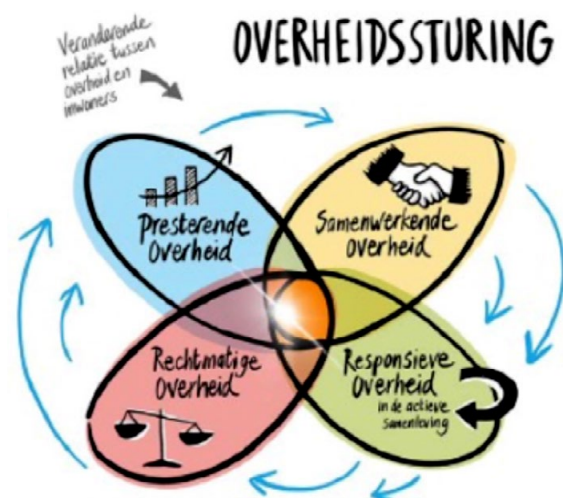
Steeds vaker zoekt de overheid de samenwerking op met de samenleving. Om haar doelen te bereiken zoekt ze partners die gelijksoortige of overlappende doelen en belangen hebben. Of kunnen bijdragen aan doelen die niet door de overheid alleen bereikt kunnen worden. Het accent van besturen verschuift dan naar het scheppen van condities om partijen en belangen bij elkaar te brengen, coalities te vormen en een beweging op gang krijgen.

Het kwadrantenmodel van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) representeert het idee dat publieke waarde niet alleen door de overheid wordt 'gemaakt', maar evengoed van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties komt. In een faciliterende en responsieve rol sluit de overheid aan bij een maatschappelijke dynamiek die er al is. Dat wil zeggen: initiatieven van burgers, bedrijven en maatschappelijk middenveld die misschien niet helemaal passen binnen overheidsdoelen, maar wel bijdragen aan maatschappelijke belangen.

Vier perspectieven

De responsieve dan wel faciliterende overheid vinden we terug in de rechterhelft van het NSOB-model. De horizontale as geeft de richting van sturing weer. Van een overheid die zelf doelen en kaders vaststelt en vandaaruit de samenleving stuurt (links), tot de samenleving die, in al dan niet georganiseerde netwerkverbanden, leidend is voor overheidssturing (rechts). De verticale as maakt onderscheid in het doel van sturing. Boven ligt de nadruk op het realiseren van concrete resultaten, beneden gaat het om het creëren van bepaalde condities en randvoorwaarden. De combinatie van de twee assen leidt tot vier perspectieven op hoe overheden publieke waarde kunnen realiseren.

Provincie Overijssel stelt zich steeds vaker op als netwerkende of participerende overheid via co-creatie met inwoners en andere maatschappelijke partijen. Voorbeeld daarvan is het programma Sociale Kwaliteit, waarmee de provincie initiatieven in de samenleving opzoekt en faciliteert die zelforganisatie op het gebied van gezondheid en bewegen stimuleren. Andere voorbeelden zijn de Stadsbeweging, die in allerlei samenwerkingsverbanden rond vitale binnensteden verbindt, inspireert en ondersteunt, en het programma Duurzaamheid, gericht op netwerken bouwen voor duurzame innovatie. Steeds is in deze programma's het uitgangspunt om samen te werken als lerende partner. Ook Studio Vers Bestuur opereert nadrukkelijk aan de rechterkant van het kwadrant. Overigens blijkt uit onderzoek dat sturing nooit plaatsvindt vanuit een enkel perspectief, maar dat elementen uit andere perspectieven een rol spelen. Vandaar dat verantwoording nooit louter kwantitatief of kwalitatief van aard kan zijn.



Bron: Eerste hulp bij (participatie)gedoe, juni 2018, p. 40.

Experimentele aanpak

Wel passen traditionele evaluatiemethoden beter aan de linkerkant van het model. Aan de hand van voorafgestelde doelen met indicatoren en een vooraf kenbare aanpak wordt achteraf gemeten of de doelstellingen zijn behaald en of de middelen doelmatig en rechtmatig zijn ingezet. We spreken dan van attributie: het toeschrijven van een bepaald effect aan een bepaalde interventie, zoals het beschikbaar stellen van subsidie.

Aacteert de overheid ter rechterzijde van het kwadrantenmodel, dan werkt een meer interactieve en reflexieve methode van evalueren veel beter. Ten eerste is de uitvoering van een project of veranderopgave een zoekproces vol onzekerheden. Doel en route zijn op voorhand niet duidelijk, dus concrete uitkomstmaten niet op voorhand vast te stellen. Leren en continue bijsturen zijn nadrukkelijk onderdeel van de veelal experimentele aanpak. Gaandeweg ontstaat in interactie met betrokkenen zicht op de gezamenlijke doelen, kaders en randvoorwaarden. Een tweede complicerende factor is de grote verscheidenheid aan actoren. Hierdoor is het lastig om attributie aan te tonen. De beweging die ontstaat is vaak onderdeel van een bredere beweging in de samenleving. Effecten zijn niet zo zeer toe te schrijven aan een specifieke interventie van een of meer bepaalde partijen, maar komen voort uit interacties tussen verschillende partijen en hun omgeving. De focus van de evaluatie ligt op contributie.

Overdraagbaar maken

De evaluatie van een netwerkende of participatieve aanpak moet zich daarom op zowel leren als verantwoord richten. Daarom spreken we ook wel van lerend evalueren. Onderzoek krijgt een andere, actievere rol. Het levert onder meer informatie om het programma vorm te geven, om bijeenkomsten goed in te richten en om een spiegel voor te houden aan betrokkenen. Bij de start van het programma draagt onderzoek bij aan het in kaart brengen van de voorliggende opgave en aan onderbouwde, gezamenlijke keuzes bij de inrichting van het programma. De onderzoekers kunnen werkwijzen die zich gaandeweg ontwikkelen binnen een programma expliciet maken en daarmee overdraagbaar. Onderzoek kan het programma voeden met noodzakelijke informatie om bij te sturen. Achteraf informatie verzamelen om terug te blikken of te verantwoorden, is bij dit soort programma's eerder 'mosterd na de maaltijd'.

Het leren 'tijdens de rit' vraagt om rijke, kwalitatieve informatie. Gericht op begrijpen en op het delen van inzichten in relatie tot een bepaalde context. Cijfers alleen geven een te beperkt zicht op de complexe wereld van de programma's. Al was het maar omdat vooraf niet duidelijk is wat er precies gemeten kan en moet worden. Een lerende evaluatie wint aan kracht door de combinatie van verschillende instrumenten en technieken. Een netwerkanalyse kan bijvoorbeeld de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties zichtbaar maken. De verhalen die mensen in hun hoofd hebben, kunnen met narratieve methodes in kaart worden gebracht. Participerende observatie legt de verbinding tussen praktijken en percepties.

Afstand en betrokkenheid

Tenslotte verandert ook de rol van de onderzoeker(s) zelf, en de relatie met het onderzoeksveld/de onderzoeksobjecten. Er is geen sprake van een strikte scheiding maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de opzet en uitvoering van het onderzoek. Van netwerkpartners vraagt het een actieve rol in het beantwoorden van onderzoeksvragen; zelfs een rol als mede-onderzoeker is mogelijk. Van onderzoekers vergt het niet alleen een behoorlijke inhoudelijk deskundigheid op het onderwerp van het programma, maar ook een voortdurende reflectie op en balans tussen afstand en betrokkenheid. Het team Beleidsinformatie van de provincie Overijssel is momenteel bezig deze methodiek verder uit te werken en toe te passen bij verschillende programma's. ♦

Dit artikel is gebaseerd op:

Martijn van der Steen, Albert Faber, Andrea Frankowski, Frank Norbruis, 'Opgavegericht evalueren Beleidsevaluatie voor systeemverandering', NSOB 2018

Rob Folkert, Lisa Verwoerd en Femke Verwest, 'Lerend evalueren: navigeren tussen verantwoord en leren', Beleidsonderzoek Online juli 2018

Mirjan Oude Vrielink, 'Eigentijds bestuur. Een reflectie op stappen voor interne verbreding en verankering', Oude Vrielink Dienstverlening juli 2019

Jochum Deuten, Freek de Meere, Team Beleidsinformatie, 'Provincie Overijssel in verandering Intern manifest', provincie Overijssel december 2019 (concept)

Snuffelen aan blik op bestuur smaakt naar meer

Van onze recensent Gerrit-Jan Veldhuis, gemeenteraadslid in Dalfsen

Deze zomer speelden wij met de gehele raad het spel Blik op Bestuur. Dat was mijn eerste kennismaking met dit door Studio Vers Bestuur ontwikkelde spel en ik vond het leuk en leerzaam om te doen. Blik op Bestuur zette ons aan het denken over de verschillende afhankelijkheden in het beleidsproces. Het spel laat je verschillende rollen kiezen en vanuit die verschillende invalshoeken het gesprek voeren. Je wordt gedwongen om echt te luisteren en samen de dialoog te voeren. Een heel effectief instrument om met elkaar te bepalen hoe we participatie op een goede manier kunnen inzetten. Want het is voor een gemeentebestuur best lastig als inwoners mee gaan praten.

Die eerste keer spelen voelde als snuffelen. Ik zou het veel vaker willen spelen om de effecten op langere termijn te kunnen ervaren. Maar dan natuurlijk met een echte casus. Want wil je er echt van leren, dan moet je het gelijk gaan toepassen. Dat is nu, tot mijn spijt, nog niet gebeurd.

Zodoende krijgt het spel zelf van mij 5 sterren, maar hoe we er als raad nu mee omgaan scoort voor mij 1 ster. Er is nog veel te leren. Daarom wil ik elke gemeenteraad, maar ook sportverenigingen, bedrijven en andere maatschappelijke organisaties zeker aanraden om dit spel te spelen.

Blik op Bestuur – serious game om met elkaar in gesprek te gaan over nieuwe manieren van samenwerking tussen overheid en samenleving.

Gespeeld op: 28 juni 2019

Beoordeling: ★★★★★



Open durven staan voor anders communiceren

Van onze recensent Jan Beunk, gemeenteraadslid gemeente Rijssen-Holtten

Samen met mijn collega-fractieleden van Gemeentebelangen Rijssen-Holtten speelde ik Blik op Bestuur tijdens een intake voor een leertraject met Studio Vers Bestuur. Wat een verfrissende manier om een intakegesprek te voeren. Het spel dwong ons om op een andere manier het gesprek te voeren en dan komen veel verschillende inzichten naar boven. Bijvoorbeeld over de definities van bepaalde begrippen. Voor mij heeft het spel zijn meerwaarde bewezen. Binnen de factie merk ik dat we elkaar op een andere manier vragen stellen. We durven elkaar meer aan te spreken en door te vragen. Ook aan andere raadsleden stellen we meer vragen. Voorwaarde is natuurlijk wel dat je er voor open staat om op een andere wijze met elkaar te communiceren. Blik op Bestuur is breed toepasbaar; niet alleen in de politieke organisatie maar ook binnen het bedrijfsleven. Met als kanttekening dat het spel zonder spelbegeleiding lastig te spelen is. De handleiding is namelijk erg ambtelijk geschreven. Ik zou het spel graag nog eens een keer willen spelen en dan met de hele raad – en met begeleiding uiteraard.

Voor het spel Blik op Bestuur geef ik 4 sterren. Voor de handleiding 1 ster.

Blik op Bestuur – serious game om met elkaar in gesprek te gaan over nieuwe manieren van samenwerking tussen overheid en samenleving.

Gespeeld op: 4 juni 2019

Beoordeling: ★★★★

Participatie-onderzoeker Kristof Jacobs pleit voor contra-intuïtieve kennis

‘Politici moeten juist níet loslaten’

“Succesvolle participatie is een kwestie van gradatie”, is een belangrijke these van de Vlaamse politicoloog Kristof Jacobs. “Een kwestie van zorgvuldig kiezen welke vorm past bij wat bestuurders, politici en inwoners wederzijds van elkaar verwachten.” Zo levert een G1000 burgertop nooit zo’n breed draagvlak op als een referendum. En is ‘the right to challenge’ een vorm van elite-participatie.



Door Sonja Leferink & Marieke Vinke

Stellige beweringen misschien, maar Jacobs weet waarover hij spreekt. Hij specialiseert zich in onderzoek naar burgerparticipatie op allerlei niveaus, van buurtparticipatie tot burgerbegrotingen, G1000-toppen en nationale referenda. Zo was hij in 2016 en 2018 directeur van het onderzoek naar respectievelijk het Oekraïne-referendum en het WIV-referendum (Wet Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten). Daarnaast is hij redacteur en vaste schrijver van StukRoodVlees, een weblog dat politicologisch onderzoek koppelt aan de actualiteit. Daarom hebben we hem uitgenodigd een kritische blik te werpen op de voorlopige resultaten van de evaluatie van Studio Vers Bestuur.

We spreken Jacobs op de faculteit Bestuurs- en Managementwetenschappen van de Nijmegen Radbouduniversiteit. Daar werkt hij sinds 2006 als onderzoeker en docent politicologie. Hij vertelt over zijn nieuwste onderzoeksproject waarvoor hij een prestigieuze beurs van het

Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) in de wacht sleepte. Die gaat hij gebruiken om te kijken naar het verband tussen deelname aan nieuwe vormen van democratie en populistische attitudes bij burgers. “Politici verwachten dat het inzetten van allerlei democratische vernieuwingen zoals een burgerbegroting ‘boze’ burgers het gevoel kan geven dat er wél naar hen geluisterd wordt, maar is dit wel zo? Zo ja, welke vormen werken dan het beste?”, beschrijft Jacobs zijn onderzoeksvragen.

Vertrouwen win je met persoonlijk contact

Boze burger

Dat brengt het gesprek direct op het vraagstuk van de representativiteit, dat als een rode draad door alle projecten van Studio Vers Bestuur loopt: hoe kunnen we juist die afgehaakte burger bij participatie te betrekken? Begin bij

de vraag wáárom mensen al dan niet meedoen, raadt Jacobs aan en hij legt uit dat er twee soorten redenen zijn: persoonlijke en politieke. “Persoonlijke redenen beïnvloeden in hoeverre mensen zich in staat voelen om te participeren. Dat kan om hele praktische zaken gaan, zoals reisafstand, de toegankelijkheid van de locatie of de beschikbaarheid van kinderopvang. De politieke factoren zijn echter veel relevanter. De eerste: geen vertrouwen hebben in de overheid. Supermoeilijk om deze mensen te pakken te krijgen, want het vergt een zeker basisvertrouwen om te participeren. Twee: ze vinden dat ze te weinig van het onderwerp weten. Op lokaal niveau speelt dat trouwens wat minder. Het derde punt houdt weer verband met het eerste: ze hebben er geen vertrouwen in dat hun deelname impact heeft. In de praktijk is die ook moeilijk aan te wijzen. Bij burgerbegrotingen is de uitkomst vaak een typisch Nederlands compromis. Maar dat het moeilijk zichtbaar is, wil niet zeggen dat het advies van inwoners geen impact heeft op bestuurlijke processen.”

Het kost heel veel tijd om de mensen met weinig vertrouwen in de overheid aan tafel te krijgen en persoonlijk contact werkt dan het beste. Dat zijn bevindingen die steeds weer terugkeren in wetenschappelijke studies. Daaruit volgt dat participatie niet even op korte termijn georganiseerd kan worden. “En daar zien we het nogal eens fout gaan. Het kost een gemeenteraad of de Staten veel tijd om een participatievoorstel goed te keuren. Vaak is tot op het laatste moment niet duidelijk of het voorstel het zal halen. Maar daarna moet het participatietraject opeens zo snel mogelijk gerealiseerd worden. Welnu, dan moet je wel op de koop toenemen dat alleen de ‘usual suspects’ meedoen. Neem anders zes maanden de tijd om te werven. Ambtenaren vinden heel moeilijk om dat in te brengen, weet ik uit mijn onderzoeken. Ze zijn vaak al blij dat het gelukt is het voorstel door de raad te krijgen. Ik kom nog wel eens tegen dat de raad als voorwaarde heeft gesteld dat de deelnemers een representatieve vertegenwoordiging van de bevolking moeten zijn. Dat is dodelijk. Dan zegt zo’n raad eigenlijk dat ze het wil laten mislukken.”

Het fundament onder de democratie

Verbeteren van de kwaliteit van het openbaar bestuur vergt niets minder dan een paradigmawisseling. Weg van het model dat sinds de jaren 80 geldt: een overheid die als bedrijf gemanaged moet worden en zich vooral ten dienste stelt van de economische welvaart via de private sector. Dat model heeft de kloof tussen de bestuurlijke en de maatschappelijke werkelijkheid vergroot en de ongelijkheid verscherpt.

Herman Tjeenk Willink

Wat we nodig hebben, is een overheid die ten dienste staat van de democratische rechtsorde, een normatief concept waarin iedereen telt. Die overheid is gebaseerd op wederzijdse erkenning en vertrouwen: tussen burgers en politici en tussen bestuurders en professionals op de werkvloer (de dokter, de politieagent, de onderwijzer). Het in stand houden van de democratische rechtsorde is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid!

Dat wil zeggen dat in de paradigmawisseling juist ook professionals op de werkvloer en burgers een belangrijke rol moeten spelen. Een breed spectrum aan burgerinitiatieven illustreert dat burgers daartoe bereid en zelfs gedreven zijn. Samenspel tussen overheid en burgers kan echter niet zonder duidelijkheid over en weer. Burgers moeten weten waarvoor de overheid staat en wat de functies van haar verschillende ambtsdragers – politici, bestuurders, ambtenaren – inhouden. Wat mogen burgers van hen verwachten? Daarnaast moeten die ambtsdragers weten van de problemen waarmee individuele burgers worstelen. Daarvoor moeten zij daadwerkelijke belangstelling tonen voor de positie van de professionals op de werkvloer, want zij zijn de belangrijkste verbindingsschakel tussen overheid en burger.

Mijn voornaamste advies aan politici, bestuurders en ambtenaren is echter: weet wat burgerschap anno 2020 inhoudt en hoe

burgerinitiatieven de vertegenwoordigende democratie kunnen versterken. Een burger is meer dan een kiezer en meer dan een klant van de BV Nederland. Burgerparticipatie is geen ‘product’ dat de overheid burgers aanbiedt en dat met behulp van consultants voor hen wordt georganiseerd. Waarlijk burgerschap is allereerst het zelf handelen in het algemeen belang, zo nodig met ondersteuning van de overheid. Is dat niet de essentie van soevereiniteit in eigen kring en subsidiariteit, twee belangrijke begrippen uit ons staatkundig erfgoed? Burgerschap betekent ruimte om je naar eigen inzicht in te zetten voor de publieke zaak: ‘Wij burgers constateren een probleem, we hebben een idee voor de oplossing en zijn bereid die oplossing zelf tot stand te brengen, waar nodig met hulp van de overheid.’ En het barst van dergelijke burgerinitiatieven. De overheid moet daarvoor ruimte bieden en burgers moeten die ruimte claimen. Een mooi voorbeeld is de coöperatie Notter Zuna, waar u elders in deze krant over leest.

Naast dit ‘horizontale burgerschap’ is er het burgerschap in relatie met de overheid. Burgers willen meespreken in het beleid dat de overheid gaat voeren. Die inbreng van burgers moet de vertegenwoordigende democratie versterken en niet uithollen. Dat lukt alleen als de politiek zich oprecht committeert en het speelveld voor participatie van duidelijke – ook beleidsinhoudelijke – grenslijnen voorziet. En zich dan ook aan de uitkomst durft te verbinden.



Bij beide vormen van burgerschap – horizontaal en verticaal – is wel de vraag aan de orde hoe de burgers die zich zorgen maken en zich niet gehoord voelen of nauwelijks nog een beeld bij ‘de overheid’ hebben, toch gemotiveerd kunnen worden om als burger mee te doen. Anders blijft burgerparticipatie beperkt tot het slinkende deel van de bevolking – mensen als u en ik – die de weg toch al kennen.

Politici en bestuurders, beleidsambtenaren en professionals op de werkvloer, bij overheden en maatschappelijke instanties, moeten zich meer dan tot nu toe bekwamen in het samenspel met al hun inwoners, gebruikers, leden of doelgroepen en hen faciliteren in hun medeverantwoordelijkheid voor de inrichting van hun sociale en fysieke omgeving. Door samen te doen, te leren en te delen, bouwen we aan het fundament van de democratie. Want een democratie wordt – steeds opnieuw – van onderaf opgebouwd en niet van bovenaf opgelegd. ♦

Elitair

Jacobs complimenteert de manier waarop Studio Vers Bestuur en haar partners proberen een zo breed mogelijke groep inwoners te bereiken en betrekken. “Ga naar de inwoners toe. Nodig hen uit, niet als overheid. Via vertrouwde instanties, uitstekend. Sneeuwbalmethode, uitstekend. Dat zijn de juiste wervingsstrategieën. Een andere, volgens mij ondergewaardeerde manier is loting. Maar dan wel een loting in twee stappen. Stel: je nodigt tienduizend inwoners uit en één procent reageert. Uit die honderd ga je mensen selecteren. Bijvoorbeeld maximaal 20% hoger opgeleiden, 30% jongeren. Sowieso alle kandidaten uit etnische minderheden, want die melden zich zelden aan. Zo’n aanpak zorgt voor een evenwichtiger samenstelling. Heel gemakkelijk te realiseren als je bij het inschrijven een paar basisgegevens vraagt.”

Bedenk verder dat participatie gradaties kent; en alle vormen van participatie zijn in principe goed, vervolgt de politicoloog. Hij noemt het voorbeeld van de right to challenge, een aanpak op de bovenste trede van de participatieladder en momenteel populair bij beleidsmakers en bestuurders. “Uit onderzoek blijkt dat vooral de zeer hoog opgeleiden en gepensioneerden daartoe in staat zijn. Want wie heeft bijvoorbeeld de boekhoudkundige kennis om een initiatief financieel te overzien? Wie kent de procedurele wegen? Wie heeft de tijd om een plan maken? Dat zijn niet de inwoners van Dukenburg [achterstandswijk in Nijmegen, red.]. Het is van alle participatiesoorten de meest elitaire vorm. Omdat de vrijwillige inzet zich meestal richt op de eigen interesses of de eigen wijk hebben deze initiatieven de neiging zich te concentreren op plekken waar al veel wordt geparticipeerd. Andere plekken of belangen dreigen dan te verschralen. Dus er is een compensatiemechanisme nodig, een diversificatie in participatiekanalen. Al komt een inwoner maar naar een informatieavond om zijn mening te laten horen. Is dat zijn enige bijdrage, prima. Als iemand het hele project gaat trekken, ook goed. De focus van bestuurders en beleidsmakers ligt vaak op het laatste, maar alle participatie is goed.”

Spanning

Een kritische blik op de participatieladder kan

dan ook geen kwaad, valt op te maken uit het betoog van de Nijmeegse onderzoeker. “Het verschil tussen de verschillende treden is vaag”, beaamt hij. “De participatieladder is een mooi denkinstrument, maar de praktijk is weerbarstig. De keuze voor een hoge trede op de ladder wekt verwachtingen die niet waargemaakt kunnen worden. De gedachte bij participatie is: ‘Baat het niet dan schaad het ook niet’. Het heeft óf een positief effect op inwoners, óf geen effect. Maar zo is het natuurlijk niet.” Participatie kan nooit doel op zich zijn, alleen een middel, gaat hij verder. “Het doel moet duidelijk zijn, want dat bepaalt ook de vorm. Een referendum is niet het goede instrument om inwoners als ervaringsdeskundigen te betrekken en zo input te krijgen voor beter beleid. Een referendum is wel een goede keus om breed draagvlak onder de bevolking te krijgen, zeker op lokaal niveau. Dan is een G-1000 weer minder geschikt. Want dan zeggen de mensen die niet zijn ingeloot of de uitnodiging gemist hebben: ‘Er is blijkbaar een overlegmoment geweest, maar ik mocht daar niet bij zijn’. Voor een referendum krijgt iedereen een uitnodiging en het is moeilijk te missen.”

De participatieladder is mooi, maar de praktijk is weerbarstig

Voor Jacobs is het dan ook geen verrassing dat projecten vaak hoog op de ladder beginnen maar dat de betrokken partijen hun ambities gaandeweg temperen. “Ik herken de spanning die jullie beschrijven in de evaluatie van Studio Vers Bestuur. In het begin is iedereen enthousiast, totdat er echte keuzes gemaakt moeten worden. De heersende notie is: participatie is goed en belangrijk, dus niemand kan er tegen zijn. Terwijl je soms het punt moet durven maken dat een proces zich niet leent voor participatie. Bijvoorbeeld wanneer het een heel traag proces zal zijn met heel veel verschillende actoren. Dan is een hoog niveau van burgerparticipatie geen goed idee. Idem dito als de inwoners niet écht eigenaar

kunnen worden. Want een overheid moet wel in staat zijn om dat goed te faciliteren. De buitenwereld heeft weinig inzicht in de langzaamheid van besturen; de duizend-en-één dingen die moeten gebeuren. Middenveldorganisaties hebben daar misschien nog een zeker begrip voor – of een zekere tolerantie, zo je wilt. Inwoners niet.” Vertrouwen in de overheid komt te voet en gaat te paard is zijn impliciete boodschap, zeker bij die ‘boze burgers’ die met veel moeite zijn aangehaakt.

Euforie

“Burgerparticipatie gaat overigens niet alleen over inwoners die meer vertrouwen in bestuurders krijgen. Bestuurders moeten net zo goed vertrouwen krijgen in burgers; de evaluatie benoemt dat ook.” Jacobs refereert aan het spanningsveld dat bestuurders en raadsleden ervaren tussen ‘loslaten’ en tegelijk ‘eigenaar zijn’. “Ik vind dat ze niet moeten loslaten, in de zin van zich afzijdig houden. Zij horen aanwezig te zijn bij een participatieactiviteit. Zijn zij immers niet ervaringsdeskundig op het gebied van besturen? Ze hebben dus relevante informatie in te brengen. Bovendien bestaat het gevaar van een in-group versus een out-group dynamiek wanneer politici zich afzijdig houden. Inwoners gaan zich dan afzetten tegen politici en bestuurders: ‘Zij zijn al vier jaar aan het treuzelen om dat pleintje aan te leggen en kijk eens, wij hebben het in één avond gepiept’. Wanneer politici erbij zijn, kunnen ze uitleggen waarom het zo lang duurt. En misschien ook tot de conclusie komen dat een aantal interne beleidsmatige of procedurele bezwaren niet zo belangrijk zijn en dat de gemeente nu echt vaart moet gaan maken. Zo ontstaat een wisselwerking. Misschien is er in het begin van een participatiebijeenkomst sprake van wantrouwen, frictie, conflict. Maar na de pauze wordt het meestal wat gemoedelijker. Zeker na een goede lunch of de borrel”, voegt hij er lachend aan toe. “Dan ontstaat het moment van euforie. Bestuurders worden daar heel blij van, het is voor hen ook niet leuk om de hele tijd in het defensief te worden gedrukt.”

Veilige rol

De vraag is natuurlijk hoe de drempel voor Statenleden op voorhand verlaagd kan worden. “Waar het programma mogelijk tegenaan loopt is dat de term ‘bestuurlijke vernieuwing’ suggereert

dat wat er nu gebeurt, fout is. Daarom vind ik de naam Studio Vers Bestuur goed gekozen. Laat ik het voorbeeld van Flevoland noemen. Daar is de keuze gemaakt om Statenleden moderator te laten zijn op de Flevotop. Dat is een duidelijke en veilige rol en ze kregen er een training voor. Ze moesten vooral luisteren. Tijdens de pauze mochten ze natuurlijk wel met inwoners in gesprek gaan. De betrokken Statenleden en bestuurders waren na afloop veel positiever over burgerparticipatie. Het overtuigde hen ervan dat burgers niet onredelijk zijn, dat ze bij wijze van spreken de bibliotheek niet gaan afschaffen.

Inwoners verwachten niet dat hun ideeën volledig worden uitgevoerd. Als ze maar horen waarom het niet gebeurt. Geef ze argumenten, communiceer, praat met ze. Inwoners willen serieus genomen worden - ze willen niet de baas zijn. Dat vinden ze de taak van politici en bestuurders. Dus zorg dat Statenleden er vanaf het begin erbij zijn. Politici gaan vechten voor de uitkomsten waar ze zelf eigenaar van zijn.”

Vertrouwen in de overheid komt te voet en gaat te paard

Verdieping

Voor de komende jaren ziet hij als grote uitdaging voor Studio Vers Bestuur om naast verbreding van het netwerk ook te werken aan verdieping van de opgedane kennis. “Doordat de projecten vraaggericht, maatwerk en uniek zijn, is er geen kennisopbouw door systematische herhaling. Het verloop en de uitkomst zijn heel sterk afhankelijk van de unieke situatie van een gemeente, de problemen die er spelen, de dynamiek in de raad. De lessen die je daaruit trekt zijn intuïtief en blijven aan de oppervlakte. Je zou het open deuren kunnen noemen of gezond verstand.

Dat laat onverlet dat het wel belangrijke inzichten zijn. Maar verdieping van het geleerde komt uit de herhaling. Dat vind ik nog niet goed terug in het huidige Studio Vers Bestuur. Herhaal, dan komen de patronen bovendien.” ♦

Ingezonden brieven

De wereld op zijn kop

In diverse stuurgroepen Natura 2000 waarin ik als bestuurder zit, is mij gevraagd wat er toch gebeurde in Enter waar een forse houtkap gerealiseerd is zonder veel problemen of heibel. Ik vertel dan dat het geheim van de smid is om de direct betrokkenen, de bewoners en hun kennis te activeren door ze eigenaar te maken van zowel het probleem als de oplossing. ‘Hout Moet, Houd Moed’ kreeg meteen energie doordat de bewoners – jong en oud – werd gevraagd met creatieve oplossingen te komen voor een probleem in hun eigen leefwereld. Met daarbij de belofte dat de door hen uitverkozen oplossing ook daadwerkelijk zou worden uitgevoerd.

De spelregels waren helder en het spel was in handen van de bewoners. Waterschap en provincie hadden slechts een faciliterende rol indien bewoners dit nodig vonden. De wereld op zijn kop dus. Het was aanvankelijk even slikken dat mijn rol als bestuurder klein zou zijn. En ik was blij verrast dat ik gevraagd werd aanwezig te zijn op de avond dat het winnende idee werd uitverkozen. Het verloop en de ambiance van die avond spraken boekdelen! De zaal zat vol met jong en oud, sidderde van positieve energie en op tafels prijkten maquettes. Zo kon ik met veel verve in een later stadium uitleggen waarom een dergelijk traject verbindend werkt.

Nettie Aarnink

Lid dagelijks bestuur Waterschap Vechtstromen

Naschrift van de redactie: op 12 december 2019 is het winnende idee, (herstel van) de houten ophaalbrug bij Binnengait officieel geopend.

**Overheidsparticipatie**

Studio Vers Bestuur gaat niet over burgerparticipatie, maar eigenlijk over overheidsparticipatie. De overheid heeft de neiging om vanuit haar eigen legitimatie te denken en binnen dat kader participatie als een ‘recept’ toe te passen. Maar eigenaarschap bij burgers is niet pas relevant wanneer het aan de doelen van de overheid beantwoordt. Er zijn tal van initiatieven die met of zonder de overheid plaatsvinden.

Hoe moet een overheid zich daarmee verhouden? Volgens mij niet door op de handen te gaan zitten, maar zo actief mogelijk mee te denken – vanuit het perspectief van burgers! Neem een voorbeeld aan het *user-centered design* in de consumentenindustrie en pas *burger-centered design* toe.

Sturen kan ook door *nudging* (inspelen op natuurlijke neigingen om zo gewenst gedrag te bereiken); zolang een overheid het maar niet overneemt van de initiatiefnemers. Dat vergt wel andere competenties van bestuurders en ambtenaren. Versterk het gevoel van *efficacy* bij inwoners, het vertrouwen in het eigen vermogen om doelen na te streven of problemen op te lossen. Want uit onderzoek weten we dat eigenaarschap alleen ontstaat als inwoners als ze zich in staat achten om aan de oplossing te kunnen bijdragen én ze het gevoel hebben dat hun bijdrage ook echt nuttig is.

Prof. Dr. José Kerstholt
Leerstoel Psychologische beslissonde
Universiteit Twente
Onderzoeker bij TNO

Wen er maar aan

Ik ontmoette Ferenc van Damme bij de VPNG-conferentie over zelfsturing en registreren in energievraagstukken. Zijn verhaal sprak me aan omdat hij niet alleen urgentiegevoel opwekt, maar ook een concreet handelingsperspectief biedt: we kunnen er samen iets aan doen. Bestuurlijke vernieuwing is een taai onderwerp en de provincie is niet de meest populaire bestuurslaag. Haar kracht is met wijze terughoudendheid haar invloed en coördinatievermogen aanwenden op de terreinen die onder haar verantwoordelijkheid vallen. Bij de energietransitie wordt dit alleen maar belangrijker. Veel maatregelen raken de directe omgeving van inwoners: hun woning, duurzame opwekking en hun vervoer. Daarom moeten bestuurders burgers vanaf het begin meenemen. Dus kom uit dat stadhuis of provinciehuis en ga de samenleving in! We hebben met de windmolens duur leergeld betaald: een proces van bovenaf roept enorm veel weerstand op. Participatie wordt alleen maar belangrijker; overheden: wen daar maar aan. Participatie is geen vrijblijvende exercitie. In het geval van de energietransitie en de klimaatdoelen stelt de overheid het kader wettelijk vast, maar over het hoe en het tempo waarin moet ze met inwoners in gesprek gaan. Als je inspraak verleent dan moet je dat ook serieus nemen, anders trekken inwoners alsnog hun eigen plan. Gelukkig zijn burgers over het algemeen verstandige mensen en zo niet, dan kun je als overheid altijd nog ingrijpen.

Ed Nijpels, Kroonlid van de SER, voorzitter Voortgangsoverleg Klimaatakkoord ♦

April 2001
Coalitieakkoord 'Kracht van Overijssel'

"Burgerparticipatie, dicht bij de burger: inwoners van Overijssel nodigen we actief uit hun deskundigheid, ideeën en verwachtingen ten aanzien van opgaven die de leefomgeving van Overijsselaars direct raken en waarvoor de provincie aan de lat staat met ons te delen."

Februari 2012
Ferenc van Damme geeft op uitnodiging zijn 'Elimineer de burger'-inspiratiesessies

Hoogleraar bestuurskunde Roel in 't Veld: "We hebben behoefte aan een 'participatieve democratie'. Een samenleving waarin burgers, naast politici en professionals, scheppers van instituties en voorzieningen zijn."

Februari 2015
Participatiecode vastgesteld

De participatiecode is een instrument dat kan helpen om het gesprek over het participatietraject voor beeldbepalende projecten en voorstellen voor nieuw beleid met elkaar te voeren. Doel is met elkaar aan de voorkant te komen tot gezamenlijke beeldvorming.'

APRIL 2015
Coalitieakkoord 'Overijssel werkt'

Wij stimuleren experimenten met nieuwe vormen van samenwerking.'

April 2015
Casus 2: Start lerend partnerschap Schone IJsseloevers 1.0 en 2.0

'Zwerfval is van niemand en dus van iedereen.'

Januari 2016
Casus 1: start lerend partnerschap Cultuurvisie Hellendoorn

"De gemeenteraad van Hellendoorn heeft lef getoond door zich niet te beperken tot 'we horen wat inwoners zeggen, maar ze ook te laten beslissen.'
 Joop Hofman — procesbegeleider Mini-Burgerbegroting Hellendoorn"

Juli 2016
Investeringsvoorstel Experimenten Bestuursstijl(en)


'Deze onzekerheid vraagt (...) Om een open houding te hebben, bereid te zijn los te laten en vertrouwen te hebben en te geven. Om onszelf de tijd en ruimte te gunnen om te oefenen en fouten te maken.'

Waarnemend Commissaris van de Koning Boele Staal past op de winkel.

November 2017
Vertrek Commissaris van de Koning Ank Bijleveld

"Niemand heeft iets tegen vers. En 'studio' (...) vonden we mooi, want in een studio kan je dingen creëren."
 Gerlinda Thijhuis, voormalig programmamanager Studio Vers bestuur.

Juni 2017
Introductie 'merk' Studio Vers Bestuur



'Onze partners ervaren openheid en vinden dat de provincie goed benaderbaar is en blijk geeft van een intrinsieke wens tot samenwerken. Tegelijkertijd wordt ook ervaren dat besluitvormings en verantwoordingsprocessen lang zijn, regelgeving ingewikkeld is en er veel tijd ligt tussen het moment van participatie en de daadwerkelijke uitvoering van beleid.'

Mei 2017
Tussenbalans 'Overijssel werkt'



Maximaal 25.000 euro want 'geld is geen voorwaarde voor bestuurlijke vernieuwing' (Ferenc van Damme)

Januari 2017
Subsidieregeling Experimenten Bestuursstijl opengesteld

Maart 2018
Lancering Serious Game 'Blik op Bestuur'

Ontwikkeld voor en door (nieuwe) gemeenteraads- en statenleden.

#GR2018



Maart 2018
Gemeenteraadsverkiezingen

Een grote overwinning voor lokale partijen die de komende jaren het politieke toneel in Overijssel domineren.

Juni 2018
Het Grootste Kennisfestival

Studio Vers Bestuur is co-producent van Het Grootste Kennisfestival van Nederland.

Juni 2018
Start Commissaris van de Koning Andries Heidema

"Wat ik mooi vind, is de tijd en aandacht die er is voor het leerproces."
 Andries Heidema, Commissaris van de koning.

Juni 2018
Uitgave Eerste Hulp bij participatiegedoe

Een beeld van de mogelijkheden en de valkuilen in de samenwerking tussen inwoners en overheid.

November 2018
Uitgave Rode Boekje

Boekje met een greep uit de verschillende experimenten van Studio Vers Bestuur.

Colofon

De evaluatiekrant is een uitgave van: Team PD Beleidsinformatie, provincie Overijssel
Onderzoek, verslaggeving en redactie: Sonja Leferink en Marieke Vinke, m.m.v. Marion Matthijssen – Onderzoek&Training provincie Zuid-Holland, NSOB, Het Grote Kennisfestival, Jeroen Stekenburg en Kick Smeets foto's Democratie
Foto's en illustraties: Maarten de Vries - Illustrator Zwolle
Spotprent: Bestwerk
Infographic: Studio Vers Bestuur
Ondersteuning: provincie Overijssel
Productiebegeleiding: Krommendijk & Velthuis
Correctie: Nureclame
Vormgeving: WM Veenstra
Druk: WM Veenstra

Handreiking voor bestuurlijke vernieuwing op basis van leerervaringen van Studio Vers Bestuur

Juni 2019
Uitgave Participatie Waaier

Forum voor Democratie grote winnaar, CDA nog altijd de grootste partij.

Maart 2019
Verkiezingen Provinciale Staten

'Overweeg de focus van Studio Vers Bestuur te verbreden en de kennis en ervaring van Studio Vers Bestuur ook voor de eigen organisatie en de eigen volksvertegenwoordigers te benutten.'

Maart 2019
Bevindingen Rekenkamer adaptieve bestuursstijl



Met 'Blik op bestuur' verkennen welke rol de Staten in het programma willen nemen.

Maart 2019
Statensessie

Commissaris van de koning Andries Heidema in aanwezigheid van de griffier van Staphorst en enkele medewerkers uit de organisatie in gesprek over de voortgang van het programma Studio Vers Bestuur.

November 2018
Statensessie

Juni 2019
Coalitieakkoord 'Samen bouwen'

'We blijven ons inzetten voor bestuurlijke vernieuwing.'

Juni 2019
Het Grootste Kennisfestival

Een flink deel van het festival is ingericht voor en door Studio Vers Bestuur. Hier ontmoeten het nieuwe Overijsselse college van GS en de gemeentebesturen elkaar.

Juli 2019
Casus 3: Start lerend partnerschap Coöperatie Notter Zuna

"Ik had nooit verwacht dat de provincie je vriend wordt en proactief meedoet." Dirkjan Masman, voorzitter van gebiedscoöperatie Notter Zuna.

Augustus 2019
Democratiefestival

"Een plek waar iedereen aanwezig was op het gebied van burgerparticipatie." Kristof Jacobs, participatieonderzoeker Radboud Universiteit in Nijmegen.

December 2019
Evaluatiekrant

Vers van de Pers

