

Verbeteragenda opstellen met burgers

Aanwezig: Karine Rodenburg, Cees Jochemsen, Jornt van Zuylen, Gea Lunsing, Willem van Laar, Satine van der Veen, Renate Ernst, Ester Weststeyn, Igno Pröpper, Hein Albeda
Afwezig met bericht: Ramona Vranken, Barend Renzenbrink, Marjo van Ginneken

NB: Nieuwe datum: dinsdag 23 juni 2009

Inhoudsopgave

1: Introductie.....	1
2: Wat kunnen evaluatiecriteria zijn?	1
3: Hoe onderzoek je de kwaliteit?.....	3
Sterke en minder sterke punten van de organisatie vinden.....	3
4: Hoe borg je de kwaliteit?	4
Beleidscontrol.....	4
5: Participatie en borging van de kwaliteit van participatie	4
6. Tips voor de lerende organisatie:	5
Onderwerpenplanning	6

1: Introductie

De vragen voor de sessie zijn

- Wat kunnen evaluatiecriteria zijn?
- Hoe onderzoek je de kwaliteit van de participatie?
- Hoe organiseer je kwaliteitszorg rond participatie?

Op verzoek van Igno kijken we welke vragen we daar nog aan toe willen voegen. Daar komen de volgende extra vragen uit:

- Hoe komt het dat we goede participatie met de mond belijden, maar dat de praktijk vaak zo afwijkt? Wat maakt zorgvuldig zijn in participatie zo anders?
- Hoe komt het dat gemeenten zo veel energie steken in een stedelijk protocol bewonersparticipatie of kadernota's, wat maakt dat daar zo veel energie in wordt gestoken?
- Hoe kom je van los evalueren naar wat de participatie betekent voor het beleidsadvies?

2: Wat kunnen evaluatiecriteria zijn?

Igno Propper geeft 5 soorten criteria.

1. Wat vinden we er zelf van? (hoe liep het, wat ging goed, wat doen we de volgende keer weer en wat niet?) wat vonden de participanten er van? (Waren ze tevreden? Waar werden ze blij of boos van?)
2. Wat waren onze doelstellingen? (Wat waren onze procesdoelen)
3. Was er sprake van responsief bestuur?
 - was er een open houding en interesse voor inbreng van buiten,
 - was er een adequaat beeld van wat er leeft en wat vragende partijen zelf kunnen

- inbrengen?
- Was er zorgvuldige afweging en besluitvorming van alle relevante vragen en belangen?
 - was er goede verantwoording over de keuzen (waarom wel/niet gevolg geven aan een vraag?)
 - Is er gehandeld conform de afweging en besluitvorming?
4. Was er goed verwachtingenmanagement?
 - duidelijkheid voor alle participanten in alle fasen (waarover men kan meepraten en waarover niet)
 - hoeveel beleidsruimte er is,
 - wat de eigen rol en invloed is,
 - wat de toezeggingen zijn en hoe hard,
 - hoe het hele proces er uit ziet (wanneer mag ik meedoen, wanneer reageert het bestuur en welke resultaten mag ik verwachten?)
 5. Wat waren de achterliggende doelstellingen? Bijvoorbeeld zichtbare politiek met betrokken burgers/

De vraag vooraf is wat men met de participatie wil. Is participatie het ophalen van kennis en is participatie vooral ten bate van het bestuur? Of is participatie gericht op het mensen en organisaties laten deelnemen in het proces? Lastig is dat binnen de gemeente de doelstellingen verschillend liggen. De consultatiedeskundige wil dingen horen en wil naar de bewoners luisteren. De communicatiedeskundige wil communiceren en overbrengen dat de gemeente luistert. De projectleider wil iets realiseren en de hindernissen overwinnen. Mensen staan daar individueel verschillend in.

Is zo'n *rijtje met allemaal vragen niet afschrikwekkend* (Willem)? Kun je daar niet in schrappen? Willem wijst op de stakeholdersmethode. Benoem de stakeholders en ga met de consensusmethode aan het werk. Benoem de belangen en omdat het een gezamenlijk proces is gaat iedereen zoeken naar oplossingen voor die strijdigheden. Igno geeft aan dat het een lijst is, maar dat je vooral zelf kunt kiezen. Daarbij moet je wel oppassen dat je niet alles kwantificeerbaar kunt maken en dat dan ook niet moet doen. Per beleidsterrein of project kan die lijst er anders uitzien.

Kun je niet aangeven dat je drie velden goed moet doen (Hein gebruikt in stichting Rekenschap)? Je kijkt naar:

1. *Deugdelijk proces* en projectmatig werken (met verwachtingenmanagement, betrokkenheid van alle relevante stakeholders, open houding, duidelijk beeld van wat mogelijk was en wat vragende partijen zelf konden inbrengen, zorgvuldige afwegingen, goede verantwoording over keuzen die gemaakt zijn)
2. *Democratisch werken* (waren de politieke gevoeligheden bekend, is op het juiste moment sturing gevraagd aan politiek en beleidsruimte vastgesteld, tijd juridisch en politiek goed benut, stonden processtappen in breder perspectief, is gecontroleerd of gehandeld is conform de afwegingen en besluiten, is er verrijking van ideeën geweest)
3. *Belangenoverstijgend werken* (als er tegenstrijdige belangen zijn, is daar dan iets gevonden om er bovenuit te stijgen, is het einddoel mede beïnvloed door de verschillende belangen en zijn er knopen doorgehakt of nieuwe uitwegen gevonden?)

Je zou eigenlijk moeten kijken of het resultaat anders is dan als er zonder inbreng van buiten wordt gewerkt. Anders zegt iedereen later: dat had ik vantevoren kunnen

voorspellen.

Ester geeft aan dat ze die verwachtingen over het resultaat vooraf speels (met een serieuze bedoeling) heeft opgepakt. Alle ambtelijke betrokkenen mochten hun voorspelling geven en deze wordt in een gesloten envelop bewaard. Achteraf kun je dan zien of het resultaat anders, verrassender, beter is dan vooraf verwacht.

Eigenlijk vraag je altijd wel vooraf wat mensen willen en denken te bereiken. Daarbij wel oppassen dat de criteria niet alleen de kwantificeerbare criteria hoeven te zijn. Per tak of taakgebied kunnen verschillende criteria beter of minder goed passen.

3: Hoe onderzoek je de kwaliteit?

Igno geeft een aantal methoden weer.

Door wie?	Werkvorm / methode
Zelfevaluatie	Evaluatiegesprek projectgroep Evaluatieformulier invullen projectleiding Rondetafelgesprek met de kernspelers
Gemengde vorm	Intervisie binnen organisatie of in Uitwisseling met andere organisaties Enquête onder participanten
Onderzoek door buitenstaander	Verdiepend onderzoek naar aantal casi Expertoordeel onderzoeker via typische voorbeelden Quick scan voor algeheel beeld studie naar selectie kernvragen

Sterke en minder sterke punten van de organisatie vinden

Als je evalueert kan dat per onderdeel (1. wat je zelf van het proces vond, 2. hoe je aankijkt tegen het bereiken van doelen, 3. hoe responsief het bestuur was, 4. hoe de verwachtingen werden gemanaged, 5. hoe je aankijkt tegen het bereiken van achterliggende doelen)¹. De verschillende onderdelen kunnen verschillend geëvalueerd worden. Doe je dat gemeentebreed (of rond de projecten op een bepaald terrein), dan kun je dan een beeld krijgt van de kwaliteit van het proces, het bereiken van gestelde doelen, de responsiviteit van het bestuur, etcetera. Dan kun je ook een beeld krijgen van de sterke en minder sterke kanten van de organisatie. Als je bijvoorbeeld per onderdelen cijfers geeft dan wel aangeeft of het onvoldoende, voldoende of goed was, krijg je een beeld van de responsiviteit van het bestuur (criteriumsoort 3), resultaatgerichtheid (2) of de kwaliteit van de aansturing van het proces (criteriumsoort 1).

Let op dat je niet alleen met de buitenwereld kunt praten over de evaluatie, maar ook inbreng van buiten vraagt over de criteria die je gebruikt.

Hoewel er binnen het ambtelijk apparaat altijd vragen opkomen of het wel onder een representatieve groep wordt onderzocht is de eis van representativiteit niet vanzelfsprekend. Het bedrijfsleven kijkt bij klantervaringen vaak helemaal niet naar de middenmoot die een 7 of 8 geeft, maar wil weten wat de ervaringen waren van de mensen

¹ Of bij de indeling van de stichting Rekenschap de onderdelen: deugdelijk proces, democratisch werken en belangenoverstijgend werken. Belangenoverstijgend werken komt meestal pas bij een echt interactief proces aan de orde. Zie: [Schuivende doelen, vaste grond](#). (pdf)

die een heel hoog of heel laag cijfer gaven. Daar kan de organisatie het meeste van leren. Natuurlijk is die groep die een slechte ervaring had niet representatief, maar die hebben misschien wel iets meegemaakt waar de organisatie lering uit kan trekken. Bij het gebruik van enquêtes als evaluatiemethode wordt opgemerkt dat het belangrijk is te vragen naar de zaken waar mensen eigen ervaringen mee hebben, anders levert de enquête meer een beeld van het imago (het onderwijs van tegenwoordig deugt niet) dan van de werkelijkheid (op de basisschool van mijn zontje hebben ze het goed georganiseerd).

4: Hoe borg je de kwaliteit?

Opnieuw is het goed te onderscheiden waar het om gaat. Borging van beleid is anders dan borging van gedrag. Igno gaf de volgende mogelijkheden:

Waar, op welk niveau?	Op welke wijze?
1. Beleid <ul style="list-style-type: none"> 1. inhoud 2. proces 2. Beleidsmaker <ul style="list-style-type: none"> 1. Projectleider 2. communicatie 3. Organisatie 4. Samenleving <ul style="list-style-type: none"> 1. wijk/buurt 2. organisaties 3. bedrijven 4. overheden 	1. Handreikingen 2. Opleiding, training, coaching 3. Levende leidraad – adviesgroep 4. Intervisie 5. Kwaliteitsmanagement 6. Kennismanagement systeem 7. Beleidscontrol (kwaliteitscriteria, controller met gezag, werkprocessen -procedures)

Beleidscontrol

Financiële controle is al heel gewoon, daarbij kijkt de controller mee met de beleidsmaker of uitvoerder. Steeds meer gebeurt dit ook bij beleidsdoelen. Het kan ook rond de kwaliteit van de participatie gebeuren. Het is ook logisch, als je participatie niet ziet als iets specifiek, maar als een gewoon onderdeel dat hoort bij beleid maken en uitvoeren, zoals de financiële planning ook geen losstaand iets is.

Igno gaf daar een aftrap voor:

1. Centrale kwaliteitscriteria / beleidscontroller hoog in de organisatie
2. Kwaliteitszorg ten behoeve van goede procesvoering
3. Ondersteunen van kennismanagement
4. Verzorgen van evaluatie en monitoring
5. Voorgescreven systeem van professionele intervisie voor alle beleidstrajecten (plan van aanpak, evaluatie tussentijds en achteraf)

5: Participatie en borging van de kwaliteit van participatie

Aan het begin van de vergadering waren vragen gesteld over de mechanismen: Hoe komt het dat we goede participatie met de mond belijden, maar dat de praktijk vaak zo afwijkt? En hoe kun je die mechanismen doorbreken?

1. Er is niemand die er op aangekeken wordt als de participatieprocessen niet goed gaan. Wel als resultaten achterblijven of de financiën niet kloppen.

- Je zou dit kunnen doorbreken door de verantwoordelijkheid te leggen bij iemand met gezag. De Burgemeester, een externe persoon met een positie als de Ombudsman of bij een handhaver van een participatieprotocol. De zorgplicht van de Burgemeester (die er al is) is nooit vertaald naar collegebeleid.
- 2. De aandacht voor participatie is versplinterd.
 - Door de kwaliteit te onderzoeken als bij onderdeel 3 werd besproken, kun je uit de evaluaties de sterke en zwakke kanten van de organisatie oppakken en daar wat aan doen.
- 3. Er is geen toezicht en geen normering.
 - Wellicht kan daar een aparte persoon voor aangezocht worden binnen of buiten het apparaat.
- 4. Er is geen gedeelde norm wat kwaliteit is.

6. Tips voor de lerende organisatie:

Na de sessie zoeken we naar tips voor organisaties die hun participatieprocessen willen verbeteren dan wel het goede werk willen behouden:

1. Leg de verantwoordelijkheid bij iemand met gezag en maakt het tot collegebeleid
2. Voorkom versplinterde aandacht, zorg voor bundeling van de ervaringen om van elkaar in de organisatie te leren.
3. Kies voor toezicht op de participatieprocedures
4. Maak duidelijk wat kwaliteit van het participatieproces inhoudt, bijvoorbeeld door dit te beoordelen op proces, doelgerichtheid, responsiviteit, verwachtingenmanagement en het behalen van achterliggende politieke doelen.
5. Zorg dat de cultuur in de organisatie open is,
6. Zorg dat de omgeving veilig is, dat mensen zelfkritisch durven zijn, zonder afgerekend te worden
7. Tegelijk moeten er wel consequenties getrokken kunnen worden uit stelselmatig slechte participatieprocessen, iemand moet kunnen struikelen over de kwaliteit van de procedures voor participatie
8. Imago van de niet-luisterende gemeente kan in de weg zitten, wees dus zichtbaar responsief
9. Er is toch altijd iemand nodig met passie voor participatie, bijvoorbeeld in het college of op een strategische plek in de organisatie
10. Kom tot een gedeelde norm wat participatie is en of dit ten dienste staat van het bestuur (geen verrassingen, draagvlak creëren, kennis gebruiken) dan wel ten dienste van burgers (eigen inbreng kunnen leveren, meedoen en verantwoordelijkheid nemen)
11. Creëer een gevoel van urgentie
12. Houd rekening met koudwatervrees. Negatieve ervaringen van klagende burgers halen gemakkelijker de pers, daardoor kan er angst ontstaan dat burgers een proces vooral aangrijpen om tegen te houden. Weet dat die angst er kan zijn. Weet ook dat die angst niet terecht is en meer te maken heeft met koudwatervrees.

Renate Ernst vertelt hoe Amersfoort alle hen bekende mensen die meegedaan hadden in participatieprocessen eens heeft uitgenodigd om te praten over de participatie. Hoewel mensen dachten dat de participanten alleen komen als het over de boom voor hun deur gaat, was de zaal stampvol en was het een succes. Participanten werden gericht (op naam) uitgenodigd en er was een goede procesbegeleider. Dan blijkt dat bewoners heel betrokken zijn en zeker niet per se negatief.

Onderwerpenplanning

We hebben in november een aantal onderwerpen besproken. We komen tot de volgende planning:

- **dinsdagmiddag 23 Juni: Andere moderne vormen van publieke verantwoording.** Hierbij kunnen we ingaan op twee verschillende lijnen:
 - 1. gesproken verantwoording: dag van de verantwoording, publiek functioneringsgesprek, openbare gesprekken met stakeholders, verantwoording van de coalitie na collegeperiode
 - 2. verantwoording online, bju online, online schrijven verslag, online reacties organiseren

We hebben Ton Baetens van [politiek online](#) bereid gevonden over de verantwoording online te komen praten. Net als deze middag op 18 mei zijn buitenstaanders welkom!

- **September: Burgers beoordelen de kwaliteit.** Hierbij vragen we bijvoorbeeld mensen van het burgerpanel Rotterdam dat al zelf aan de slag gaat om onderzoek te doen en bijvoorbeeld de visitatiecommissie uit Leeuwarden. Misschien bloggers uit Helmond
- **Oktober: wrap up van de proeftuin:** wat leerden we, wat moet er verbeteren aan onze eigen producten om meer mensen te laten profiteren van onze speurtocht? Denken we aan een vervolg?

Reacties te mailen aan Hein Albeda op e-mailadres: hein @ heinalbeda.nl