



06 28 47 54 55
info@jasperloots.nl
www.jasperloots.nl

EVALUATIE IMPLEMENTATIE NIEUWE VERGADERSTELSEL

Gemeenteraad Goirle

Gemeenteraad Goirle
De heer Berry van 't Westeinde, raadsgriffier
Postbus 17
5050 AA Goirle

1 november 2018

Vooraf

De gemeenteraad van Goirle is na een periode van overdenken en voorbereiden in april van dit jaar gestart met de implementatie van een nieuwe werk- en vergaderwijze. Het commissiestelsel heeft plaats gemaakt voor een BOB-structuur. Aan de keuze voor deze nieuwe structuur liggen verschillende redenen ten grondslag. Belangrijk was én is de ambitie om meer ruimte te maken voor inwoners en belanghebbenden in het besluitvormingsproces. Daarnaast beoogt de raad met de nieuwe werkwijze efficiënter te werken en ook meer recht te doen aan de complexiteit en integraliteit van steeds meer dossiers. Een belangrijke reden is voorts de raad beter in positie te brengen: meer sturend op de agenda en meer regie op de inrichting van besluitvormingsprocessen.

Passend bij de Góolse cultuur zijn de veranderingen, na een gedegen voorbereiding, al doende vormgegeven. Onder het mom van werkenderwijs veranderen, en dus ook werkenderwijs leren en verbeteren. Een dergelijk groeimodel vraagt om regelmatig en zorgvuldig evalueren. Daar was en is iedereen zich ten volle van bewust. De regiegroep houdt dan ook de vinger aan de pols; vergaderingen en bijeenkomsten worden periodiek geëvalueerd en besproken. Naast dit gaandeweg en werkenderwijs terugkijken, is afgesproken de doorgevoerde stelselwijziging na 12 maanden grondig te evalueren. Zodat gaandeweg de rit zo nodig heel bewust en weloverwogen kan worden bijgestuurd, om de gestelde doelen en verwoorde ambities daadwerkelijk te realiseren. De regiegroep heeft besloten deze evaluatie na 1 jaar een aantal maanden naar voren te halen. De raadsbrede evaluatie en gezamenlijke bespreking van de uitkomsten staat nu gepland voor januari 2019.

U heeft mij gevraagd mee te denken over de voorbereiding en uitvoering van deze evaluatie. Ik kom graag aan uw verzoek tegemoet. Hieronder heb ik aangegeven hoe deze evaluatie mijns inziens het beste kan worden vormgegeven en uitgevoerd en welke stappen daarvoor nodig zijn.

4 uitgangspunten

Hieronder geef ik aan welke vier uitgangspunten garant staan voor een zorgvuldige evaluatie van de implementatie van de nieuwe werk- en vergaderwijze in Goirle.

1. De ervaring leert dat het bij veranderprocessen van belang is om te kijken naar zowel de initiële *uitgangspunten* als naar de *praktijk*. Het gaat met andere woorden om twee vragen:
 - Waarom wilden we dit ook alweer en zijn we nog op de goede weg, ofwel: liggen we door de stelselwijziging op koers om de gestelde doelen en ambities te kunnen realiseren?
 - Hoe pakken de doorgevoerde veranderingen uit in de praktijk, ofwel: waar lopen we in de 'dagelijkse gang van zaken' tegen aan, en hoe (en in welke mate) beïnvloedt dat onze waardering voor het nieuwe stelsel?

Problemen in de praktijk kunnen los staan van de eensgezindheid over de ingezette koerswijziging. Tegelijk kunnen de praktische en organisatorische problemen zo groot worden dat het zicht op de waarom-vraag vertroebeld wordt. Dat betekent natuurlijk niet dat de praktische problemen niet geadresseerd moeten worden, integendeel. Het is zaak om beide serieus te nemen in de evaluatie.

2. Daarnaast is het van belang om onderscheid te maken tussen *de werking van het nieuwe stelsel* en het *werken binnen het nieuwe stelsel*. Te vertalen naar deze beide vragen:

- Zijn er problemen met de werking van het nieuwe stelsel (bijvoorbeeld: we slagen er nog onvoldoende in om beeldvormende bijeenkomsten te organiseren samen met inwoners en anderen)?
- Waar lopen raadsleden, collegeleden, ambtenaren en/of inwoners tegenaan bij het werken *binnen* het nieuwe stelsel (bijvoorbeeld: omdat er verschillende beelden zijn en er dus onduidelijkheid bestaat over het doel van de beeldvorming en wat dat vraagt van de bijdragen van deelnemers tijdens de bijeenkomsten)?

Het is met andere woorden zaak zowel de structuur te evalueren (en mogelijke constructiefouten daarin boven water te krijgen), als inzicht te krijgen in onduidelijkheid en onzekerheid die eigen is aan (stelsel)veranderingen, en doorgaans van tijdelijke aard zijn.

3. Het is zaak om bij de evaluatie alle ‘gebruikers’ aan het woord te laten. Indien mogelijk wordt er dus een 360-graden evaluatie uitgevoerd. Dit is temeer van belang omdat het succes van de stelselwijziging die in Goirle is geïmplementeerd afhankelijk is van de bijdragen en de rolneming van verschillende actoren. Aan de input zijde hebben bijvoorbeeld ambtenaren en bestuurders belangrijke sleutels in handen. Kunnen zij bij het opstellen en aanleveren van de stukken de raad optimaal faciliteren bij beeldvorming dan wel met betrekking tot de oordeelsvorming? Welke bijdrage kan ambtelijk geleverd worden bij de organisatie van de beeldvorming? En is die bijdrage voldoende, naar kwaliteit en capaciteit bezien? En ook: slagen raad, college en organisatie erin om tot afstemming te komen en dus tijdig afspraken te maken hoe ten aanzien van belangrijke dossiers maatwerk kan worden geleverd in de voorbereiding op de besluitvorming? Door de *verschillende actoren of betrokkenen* te betrekken in deze evaluatie worden dus ook de *voorwaarden* voor succesvol veranderen meegenomen en meegewogen.
4. Het is gezien de bovenstaande punten 1.) tot en met 3.) van belang om *kwalitatief* te evalueren. Niet simpelweg een lijst met enquêtevragen toesturen, maar een bewuste keuze maken voor een evaluatiemethode die het mogelijk maakt in gesprekken op zoek te gaan naar *het verhaal* achter de wegging van oordelen en waarderingen. Met als belangrijkste voordeel dat zodoende inzichtelijk wordt of het oordeel betrekking heeft op de fundamenteën van het stelsel, de organisatie of uitvoering ervan of voortkomt uit onzekerheid over de rolneming binnen de nieuwe werk- en vergaderwijze.

Evaluatie in 4 stappen

Op basis van bovenstaande uitgangspunten stel ik een evaluatie voor in vier stappen. Kern van dit voorstel zijn de interviews waarin raadsleden, wethouders, burgemeester, griffier, gemeentesecretaris en ambtenaren (het MT) zich uitspreken aan de hand van een aantal stellingen. De gekozen methode zorgt ervoor dat er kwalitatief geëvalueerd wordt (het verhaal achter het oordeel wordt duidelijk). Bovendien worden de uitkomsten zo gepresenteerd dat voor iedereen zichtbaar is of oordelen en waarderingen gedeeld worden of juist zeer uiteenlopen.

1. Stap 1 is het *vaststellen van de lijst met stellingen*, die zo zal worden samengesteld dat de uitkomsten inzicht bieden in a.) de waardering voor de uitgangspunten, b.) de praktijk, c.) de werking van het stelsel en d.) het werken binnen het stelsel.

Hieronder twee illustraties van deze interview-werkwijze (ontleend aan een recent door mij uitgevoerd onderzoek):



Toelichting: de geïnterviewden (elke blauwe driehoek vertegenwoordigt een geïnterviewde) geven dus in grote meerderheid aan het niet eens te zijn met de stelling. Hier blijkt met andere woorden een wereld te winnen als het gaat om afstemming en samenspel binnen het gemeentehuis.



Toelichting: hier is een score gevraagd in cijfers (in plaats van stellingname eens-oneens). De mate waarin deze gemeenteraad inwoners, bedrijven, ketenpartners, etc. betrekt in het besluitvormingsproces waarden de geïnterviewde fractievoorzitters met een gemiddeld cijfer van 5,7.

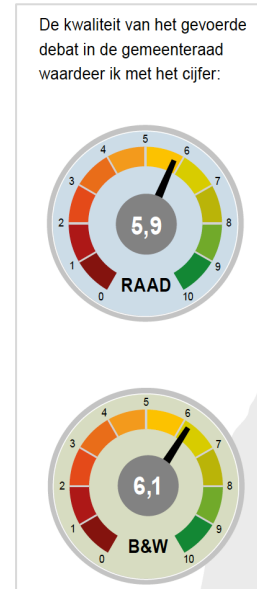
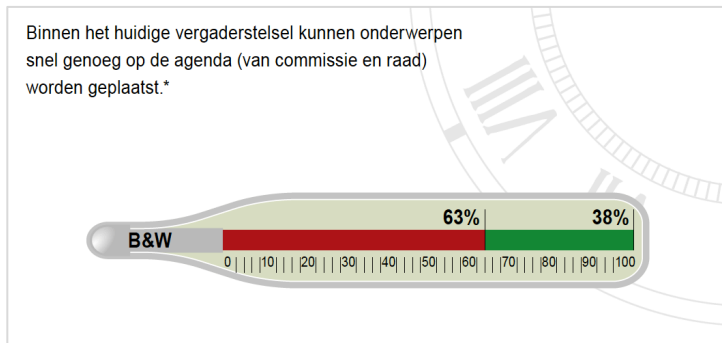
2. Stap 2 betreft *het afnemen van de interview-gesprekken*. De raadsleden scoren de stellingen. Dit zou praktisch georganiseerd kunnen worden door de raadsleden fractiegewijze te interviewen. Stramien is dan steeds aldus: korte inleiding op de stelling. Gesprek naar aanleiding van de stelling en daarna kiest iedereen letterlijk positie door op de poster (A1-formaat) een kruisje te zetten op het punt dat zijn of haar waardering of oordeel uitdrukt. Even zo belangrijk als de posities is het verhaal erachter, dat wordt opgetekend door de onderzoeker-interviewer. Vanzelfsprekend is er alle ruimte om alle mogelijke op- en aanmerkingen tijdens het gesprek te uiten. De stellingen zijn een hulpmiddel, en zeker geen beperking.

Op vergelijkbare wijze worden interviews afgenomen met de burgemeester, de gemeentesecretaris, de griffier, het college (groepsinterview) en met het MT (groepsinterview). Het zijn goddeels dezelfde stellingen als de raadsleden krijgen voorgelegd, maar wellicht wat minder en deels zijn het ook andere stellingen. De burgemeester zal ter motivatie van zijn scores voortdurend bevestigd worden zowel als lid van het college als in zijn hoedanigheid als voorzitter van de raad.

In aanvulling is het mogelijk om ook een gesprek in te plannen met de driehoek. Tweede keuze die bij stap 2 voorligt is om ook input op te halen bij inwoners en andere betrokkenen uit de samenleving.

- Opstellen rapportage. De scores op de stellingen en de input tijdens de interview-gesprekken worden verwerkt tot een beknopte rapportage waarin de uitkomsten en de belangrijkste bevindingen worden gepresenteerd.

De keuze die hierbij voorligt is deze rapportage vorm te geven als een gemakkelijk leesbare infographic. Zie onderstaande illustraties om u een indruk te geven. Deze zijn ontleend aan een recent door mij uitgevoerd evaluatieonderzoek naar de werk- en vergaderwijze van een gemeenteraad.



- Stap 4 behelst de terugkoppeling van de uitkomsten aan de gehele raad (en zo gewenst direct ook aan het college en het MT en aan derden). Deze bijeenkomst zou behalve voor de terugkoppeling ook direct kunnen worden gebruikt om gezamenlijk vooruit te kijken: op welke punten geeft de evaluatie aanleiding bij te sturen en op welke wijze kan dat het beste gebeuren? Dat bepaalde aspecten wellicht als (nog) onvoldoende worden beoordeeld betekent immers niet automatisch dat men het eens zal zijn over de oplossing of 'reparatie' die de voorkeur verdient. Tijdens deze bijeenkomst zou dus, zo gewenst, een begin gemaakt kunnen worden met aanpassen en bijsturen.

Adviseur



Jasper Loots is een ervaren en zeer betrokken adviseur, trainer en coach. Hij is nieuwsgierig, eerlijk en hij vraagt door. Oordelen doet hij met aandacht voor rollen en verantwoordelijkheden, met gevoel voor verhoudingen en met oog voor de smalle marges in het openbaar bestuur. Tot september 2013 was hij algemeen directeur van onderzoek- en adviesbureau Necker van Naem. Sindsdien werkt hij als zelfstandige. Met meer energie voor de inhoud van het werk en met meer tijd voor de mensen die hij in

zijn werk ontmoet.

Jasper werkt al vele jaren als onderzoeker, adviseur en trainer voor gebiedscommissies, gemeenten, provincies en waterschappen. Constante in zijn werk is dat hij zoekt naar de mogelijkheid om bij te dragen aan het optimaliseren van het samenspel tussen politiek, gemeenschap, bestuur en ambtelijke organisatie. Hij werkt graag mee aan het verbeteren van werk-, vergader- en besluitvormingsprocessen. Daarbij heeft hij oog voor de complexe positie van de volksvertegenwoordigers. Die steeds meer taken op hun bord krijgen, te maken hebben met complexe samenwerkingsverbanden en steeds vaker inwoners en



06 28 47 54 55
info@jasperloots.nl
www.jasperloots.nl

stakeholders ontmoeten die mee willen denken en mee willen beslissen. Dat vraagt om een voortdurende reflectie op rolneming en taken.

Jasper traint en coacht raden, voorzitters, individuele raadsleden en fracties. Hij heeft ruime ervaring met trainingen in rollen en instrumenten, de rol van de raad in een veranderend samenspel, voorzitten, integriteit, debat, politieke en electorale strategie & persoonlijke en politieke effectiviteit. Jasper adviseert en begeleidt fracties, raden, colleges, managementteams en driehoeken in rolneming en samenspel.

Jasper heeft in 2015/2016 anderhalf jaar op interimbasis gewerkt op de raadsgriffie van Almere, waar hij naast het raadsadviseurschap verantwoordelijk was voor het vernieuwingstraject Raad 2020: herpositionering van de raad en investeren in rolneming en in de werk- en vergaderwijzen.

In 2017 en 2018 heeft Jasper voor verschillende gemeenten onderzoek gedaan naar de werk- en vergaderwijzen. Onder meer voor Nijmegen, Eindhoven en Hoorn. Op dit moment voert hij voor de gemeente Amstelveen een evaluatieonderzoek uit naar het daar bestaande commissiestelsel. Hij begeleidt de gemeenten Groningen, Haren en Ten Boer in de aanloop naar de aanstaande herindeling bij de voorbereidingen op de nieuwe werkwijze voor de fusieraad die op 2 januari 2019 zal worden geïnstalleerd.

Tot slot

Ik ga graag met u in gesprek over het hier gepresenteerde plan van aanpak en de verschillende processtappen daarin. In de hoop u vooralsnog voldoende te hebben geïnformeerd over de aanpak,
met vriendelijke groet,

Jasper Loots.