

STUDIO VERS BESTUUR 2020-2023

ERVARINGEN, REFLECTIES & LEGACY



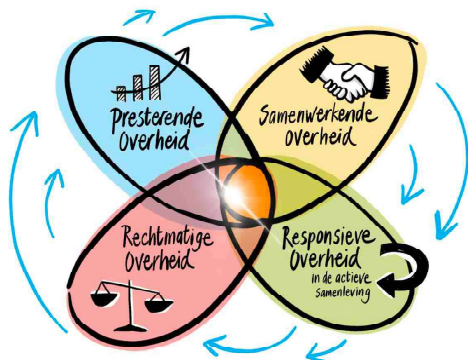
Sonja Leferink, Letty Francissen, Marieke Brouwer - Onderzoek & Tekst
Visuele samenvatting door Denkschets

JANUARI 2024

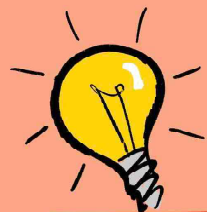
Evaluatie
2020-2023

Waarom bestaat
Studio Vers Bestuur?
Bestuurlijke vernieuwing
in verschillende situaties
de juiste rol kiezen

OVERHEIDSSTURING



"SAMEN NIEUWE SPELREGELS ZOEKEN"



INSPIREREN
& helpen om
koers te bepalen



LEREN
om de goede vragen
te stellen en
juiste keuzes te maken

"Wat is de juiste stijl
bij het doel en
de doelgroep?
Welke instrumenten
horen daar bij?"



GEWOON PROBEREN
op een
andere manier

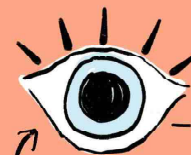
"Leren staat centraal.
Inhoudelijk doel
is ondergeschikt."

"Fouten maken mag,
daar leer je juist van"

"De waardevolle lessen
die we zo leren,
maken een traject geslaagd"



VERTROUWEN KRIJGEN DOOR TE GEVEN
Verbinding aangaan met elkaar



focus meer
naar 'binnen'
verschuiven

OPDRACHT:
'BUITENWERELD' & 'BINNEN'
(PROVINCIEHUIS)
BETER VERBINDEN...

SPANNINGSVELD
tussen bestaand systeem
(beleid met doelen
en deadlines)
en vrije ruimte om
toe te groeien naar
nieuw systeem
(Studio Vers Bestuur)

INSTRUMENTEN
Bijv. 'lerend evalueren'
en 'reflectiekamers'
worden organisatiebreed gebruikt

Ontwikkeld door
Studio Vers Bestuur

GEDULD...
Niet te grote stappen maken...

"PRACTISE
WHAT YOU PREACH!"

"DE KRACHT ZIT IN HET ZELF ERVAREN EN DOORMAKEN"



WAT LEVERT HET OP EN WAT GEVEN WE DOOR?

WE PLANTEN ZAADJES...

...en zijn ook al aan
het oogsten...
Het zit soms
in kleine dingen.

Aandacht, moed,
commitment, lange adem...

Wat is nodig om het verder
tot bloei te laten komen?

KWARTJES VALLEN...

bijv. het inzicht dat
een gemeenteraad
meerdere rollen kan hebben...

Dat luisteren
en vertrouwen geven
helpt!

Reflecterend vermogen
neemt toe...

BEWUSTWORDING
dat het op de 'oude
manier' niet meer werkt...

Gedeelde verantwoordelijkheid
voor de leefomgeving
leidt tot verstandige keuzes
(van persoonlijk
naar collectief belang)

Betere omgangsvormen
in de raad...

Waardevolle
netwerken...

Een volle gereedschaps-
kist met beproefde
instrumenten...

VRIJE RUIMTE
om dingen te verkennen,
zonder de druk van
deadlines en
verantwoording

"Dit gaat over een beweging
van mensen die tot inzichten komen
en die meenemen in hun werk
en verder delen..."

Meetbaar is het niet,, maar het
leidt wel tot systeemverandering

"Moreel is het goed om dit te doen;
het is een zoektocht naar het herstel
van de publieke moraal en dat
hebben we verwaarloosd..."

1. INLEIDING

AANLEIDING

In 2019 is het programma Studio Vers Bestuur verlengd met vier jaar. De opdracht voor deze tweede programmaperiode is vastgelegd in het investeringsvoorstel Kwaliteit Openbaar Bestuur (KOB) van november 2019:

Met Studio Vers Bestuur werken we onder de werkwoorden ‘doen, leren en delen’ aan vernieuwing van de ‘spelregels’ van het openbaar bestuur. In concrete projecten gaan we hier samen met onze lerende partners mee aan de slag (doen). Belangrijk in het programma is dat volop geleerd wordt door en met onze partners bij andere overheden (gemeenten, waterschappen), maatschappelijke organisaties, lokale initiatieven en samenwerkingsvormen zoals dorpsraden, lokale fracties, coöperaties, bewonersgroepen et cetera.

Daarbij richten we ons ook op de eigen provinciale organisatie (staten, college én ambtenaren; apart of samen). Bovendien zetten we in op het delen van deze lessen onder iedereen die aan de slag is met democratische vernieuwing en bestuur.

Leerlijnen

In de periode 2020-voorjaar 2022 is gestart met de uitvoering van het programma aan de hand van vijf leerlijnen. In de praktijk bleek daar wat overlap in te zitten en op basis van de midterm review (2022) zijn deze herschikt in de volgende vier leerlijnen:

- Leerlijn A: Werken met interne en externe (lerende) partners (in de periode 2020-2022 de leerlijnen 1 en 3, gecombineerd)
- Leerlijn B: PS als (lerende) partner (aanvankelijk leerlijn 2)
- Leerlijn C: Versterken van het netwerk van SVB-ers (aanvankelijk leerlijn 4)
- Leerlijn D: Leren tussen groepen (interne en externe partners, PS en netwerk (aanvankelijk leerlijn 5)).

Studio Vers Bestuur richt zich hierbij vooral op het samenspel tussen overheden en niet-overheden en houdt zich bezig met de volle breedte van het openbaar bestuur: van vernieuwing van democratische systemen en vormen, rolbewustzijn, eigenaarschap en het betreden van de ladder van eigenaarschap.

Nu deze tweede programmaperiode tot een einde loopt, komt de vraag op tafel wat de inzet van Studio Vers Bestuur heeft opgeleverd en wat meegegeven kan worden voor een volgende fase. Oftewel: wat is de legacy van Studio Vers Bestuur?

DOEL EN AANPAK

Om antwoord te geven op deze vraag zijn twee evaluatievragen geformuleerd, met elk drie subvragen:

Wat is de opbrengst van Studio Vers Bestuur 2019 - 2023?

- Hoe is invulling gegeven aan de opdracht (wat is er gedaan)?
- Waar heeft dat toe geleid (impact)?
- Wat is er geleerd?

Wat is de legacy van Studio Vers Bestuur?

- Wat is de waarde van Studio Vers Bestuur voor de provincie (intern en extern)?
- In welke werkwijzen en producten is dat te vertalen?
- Wat is er nodig om die breder inzetbaar te maken en te borgen?

Opbouw

De evaluatie is opgebouwd uit drie onderdelen:

De opbrengst van Studio Vers Bestuur is in beeld gebracht aan de hand van een analyse van afgeronde lerende evaluaties bij partnerschappen als Schone IJsseloevers 2.0, Fietsveiligheid (R&B), Coöperatie Notter Zuna & gemeente Wierden, gemeenteraad Haaksbergen, gemeenteraad Ommen, Noordmanshoek Olst-Wijhe, gemeenteraad Enschede, en het Drents Parlement. Daarin zijn de bevindingen geïntegreerd uit lopende evaluaties (Dorpscoöperatie Hengevelde, IJsselheem Kampen) en interviews met betrokkenen van de partnerschappen met het Achtste Werk, dorpsgemeenschap Welsum en collega's van Provincie Overijssel die hebben samengewerkt met en in Studio Vers Bestuur. Daarmee is ook voortgebouwd op de inzichten die voortkwamen uit de Midterm Review (2021) van het programma.

In de tweede fase van de eindevaluatie is op basis van deze eerste inzichten een verslag geschreven met een beeld van de missie en aanpak van Studio Vers Bestuur, aangevuld met inzichten, lessen en ervaringen die in verschillende lerend partnerschappen zijn opgedaan. Dit verslag is ter reflectie voorgelegd aan experts op het gebied van bestuurlijke vernieuwing en participatie. Te weten Martijn van der Steen (NSOB), Enrico Kraijo (VPNG), Menno Hurenkamp (Universiteit voor Humanistiek) en Amy Eaglestone (Sociaal Economische Raad). Een bloemlezing uit de

gesprekken met de experts zijn tezamen met de eerste inzichten uit de evaluatie ter validatie en reflectie voorgelegd aan het kernteam van Studio Vers Bestuur.

Uiteindelijk zijn alle bevindingen samengebracht in een synthese, met als hoofdboodschap dat ‘... er van alles is gezaaid, in beweging gezet en met elkaar verbonden. Daarmee is Studio Vers Bestuur een belangrijke bron voor structurele vernieuwing in het openbaar bestuur.’

LEESWIJZER

De eerste inzichten uit de analyse van lopende en afgeronde lerend partnerschappen zijn terug te lezen in deel 2 van deze rapportage (Terugblik op Studio Vers Bestuur 2020 - 2023). Deel 3 geeft een weergave van de reflectiegesprekken met de verschillende experts (Experts reflecteren op de betekenis van Studio Vers Bestuur). Het laatste deel is de synthese van de legacy van Studio Vers Bestuur onder de titel: ‘Niet alles gebeurt, maar er gebeurt van alles.’

In de bijlage vindt u een uitgebreide beschrijving van de resultaten per leerlijn zoals omschreven in het investeringsvoorstel.

Een samenvatting van deze evaluatie is visueel weergegeven in een drieluik die een oplegger vormt bij deze rapportage.

3. EXPERTS REFLECTEREN OP DE BETEKENIS VAN STUDIO VERS BESTUUR

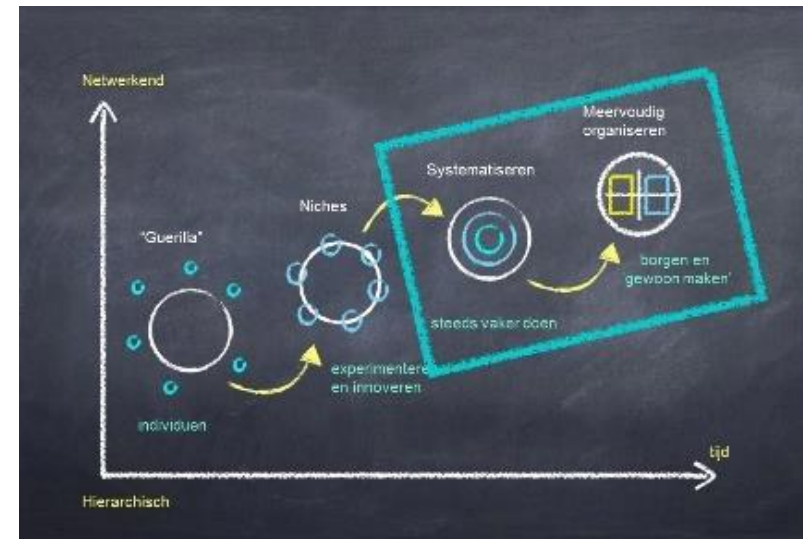
We hebben met vier experts reflectiegesprekken gevoerd over de ervaringen en inzichten die de samenwerking tussen Studio Vers Bestuur en de partners hebben opgeleverd, zoals die beschreven zijn in het voorgaande stuk. Hieronder geven een bloemlezing uit de gesprekken, waarbij we namens de experts de kanttekening plaatsen dat ze slechts een oppervlakkig beeld hebben van wat Studio Vers Bestuur is en doet, en ze veel putten uit eigen ervaringen.

MARTIJN VAN DER STEEN (NSOB)

‘Niet alles gebeurt, maar er gebeurt van alles’

Martijn van der Steen is co-decaan en adjunct-directeur bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar aan de Erasmus Universiteit bij de faculteit bestuurskunde en sinds twee jaar raadslid bij de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.

Bij de evaluatie van de vorige beleidsperiode bood Van der Steen een denkmodel om de lessen en aanpak van Studio Vers Bestuur onderdeel te maken van het denken en handelen van de eigen organisatie. Hij noemt dat systematiseren, of ‘het bijzondere normaal maken’ (zie illustratie). Uit de evaluatie komt naar voren



dat het moeilijk blijft om de ervaringen en lessen van ‘buiten’ op die manier in de organisatie te laten landen.

‘Ik vond het heel fascinerend én herkenbaar dat er in de buitenwereld vaak veel meer animo is om hoger in die participatieladder te werken dan in de binnenwereld. ‘Binnen’ is heel enthousiast – tot een zeker niveau en dan houdt het op. Ze vinden het interessant om iets te doen wat in het verlengde ligt van wat ze eigenlijk al doen. Terwijl de buitenwereld juist de meer radicale vernieuwing interessant vindt. Dat is een signaal dat het nog niet in het bovenste bolletje is beland.’

Dat het doel van het systematiseren van een bestuurlijk vernieuwende aanpak in de eigen organisatie (nog) niet is behaald, zegt volgens Van der Steen niet alles. *‘Dat het niet helemaal gebeurt, betekent niet dat het helemaal niet gebeurt. De doelen die je van tevoren had bedacht, worden vaak niet gehaald. Maar als je dieper kijkt, zie je dat veel dingen in beweging komen. Niet alles gebeurt, maar er gebeurt van alles. En dat van alles is een bron van duurzame structurele vernieuwing.’*

Hij gaat nader in op wat systematiseren precies inhoudt. *‘Dat die andere manier van besturen [netwerkend en responsief, rechts in het NSOB-model] eigenlijk vanzelfsprekend wordt. ‘Normaal’ is dan dat het één van de smaken is die je kunt gebruiken. Soms is hiërarchisch top-down sturen nodig, dat kan ook een smaak zijn. Of juist heel sectoraal in plaats van integraal, dat kan ook. Maar dat het een bewuste keuze is om dat te doen.’ Om zich thuis te voelen bij zo’n nieuwe ‘bestuurssmaak’ is het volgens Van der Steen vereist dat bestuurders en ambtenaren er vaker mee in aanraking zijn. ‘In eerste instantie vind je het spannend: ‘laten we dat maar niet doen’. Maar dan komt het daarna nog een paar keer op je bord en uiteindelijk ga je het toch een keer proberen. Het is een organisch proces waarbij het cruciaal is dat er mensen zijn die het benoemen, het regelmatig aanreiken, die het voordoen.’*

De zoektocht naar een vorm en plek in de organisatie van Studio Vers Bestuur 2.0 roept bij Van der Steen herkenning op met die van het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL): *‘Dat worstelde heel erg met de vraag: ‘Zijn ze een soort winkel voor participatietrajecten? Misschien nog kleiner: zijn ze gewoon een winkel die allerlei leuke methodes heeft om te gebruiken als je naar buiten wil? Of zijn ze juist bezig om het hele*

ministerie [van Infrastructuur en Waterstaat] veel meer bewust te maken van de omgeving en het feit dat die omgeving soms andere ideeën heeft? En je die ideeën al aan de voorkant naar binnen kan halen?’

Van der Steen wijst op een wezenlijk onderscheid tussen participatie en bestuurlijke vernieuwing. *‘De participatieladder hoort bij de linkerkant van het model. Dus waar de overheid het initiatief neemt om iets te gaan doen, wetgeving of beleid. Daar kan ze ruimte geven, meer of minder participatief. Van consultatie of een beroep- of bezwaarmogelijkheid op een besluit tot en met cocreatie. Aan de rechterkant - dat is voor mij hét grote verschil - sta je náást elkaar, omdat je de ander niet kunt dwingen. Die ander is fundamenteel nevengeschikt aan jou. En dat betekent dat je er samen uit moet zien te komen. Dan moet je met elkaar moet gaan nadenken: wat vind jij belangrijk en wat vind ik belangrijk? En dat is uiteindelijk ook wel cocreatief, maar in een andere betekenis.’*

Daar komen ook vier vragen aan te pas, de vier W-vragen zoals Van der Steen die noemt. Een belangrijk verschil met Studio Vers Bestuur: hij neemt de inhoudelijke opgave als vertrekpunt, en niet een leervraag. *‘Steeds meer organisaties werken vanuit de opgave. Daar zit ook de verbinding met de lijn. Te beginnen bij: wat is eigenlijk de opgave? Dan: wie zijn daar allemaal voor nodig. En hoe zien zij de opgave? De derde w is wie doet wat? Of: hoe verhoud je je dan tot elkaar? Eigenlijk is de vraag: in welk van de vier kwadranten wil je je met elkaar organiseren? Dan kom je bij de vierde stap, en dat is: **waarmee** doe je dat?’*

‘Help het bestuur om dan de goede positie te kiezen. ‘Goed’ is niet normatief maar pragmatisch: welke stijl geeft de meeste kans op succes?’

Soms is dat directief en soms is dat samenwerkend of afwachtend. Dan kun je ook preciezer naar het bestuur of de organisatie de vraag beantwoorden: hoe moet jij je nou gedragen? Het is gewoon een manier om zindelijk te denken, stap voor stap.'

Dat neemt niet weg dat het nog een hele zoektocht is om nieuw bestuurlijk repertoire te ontwikkelen en effectief toe te passen. 'Zolang je aan de linkerkant van het model blijft, past alles wat je nu als overheid hebt heel goed bij wat je aan het doen bent. Want daar is het voor gebouwd. Maar als je aan de rechterkant gaat zitten, passen de bestaande instrumenten voor de verantwoording, de democratische borging, de financieringslijn en structuur van de werkorganisatie niet bij wat je aan doen bent.'

De kern van bestuurlijke vernieuwing is dat het bestuur goed in de vingers heeft dat de rol van de overheid voor elke opgave anders is. 'In elk van de vier bestuursperspectieven uit het model kun je het goed en slecht doen. Goed bestuur is dat je heel expliciet bent uit welk vaatje je gaat tappen. En als je die keuze hebt gemaakt en tegen die ander zegt: 'dit is hoe ik me tot jou ga verhouden', je dat vervolgens ook goed en zorgvuldig doet.' **Volgens hem kan de samenleving dat heel goed aan.** 'We worden in ons dagelijks leven voortdurend met verschillende rollen geconfronteerd. Maar de overheid is er vaak heel onduidelijk over.'

ENRICO KRAIJO (VPNG)

'Ik zie Studio Vers Bestuur als een wegbereider'

Enrico Kraijo is directeur van de Vereniging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten (VPNG) en van het Trainee Programma Nederlandse Gemeenten. Voor de vakgroep Opgavegericht werken produceerde de VPNG in samenwerking met Studio Vers Bestuur een serie webinars waarin verschillende lerende partners hun ervaringen en lessen deelden.

Hij heeft zelf ervaren hoe aanstekelijk het inspiratieverhaal van Studio Vers Bestuur kan zijn. Toch zet hij er ook een kanttekening bij. 'Wat ik [in het inspiratieverhaal] hoor is het beeld dat bottom-up het beste is. De wereld verandert en we moeten alles loslaten. Ferenc vertelt er heel enthousiast over, alsof hij de hele wereld om zich heen zo wil ordenen. Dat is heel krachtig, maar ook meteen de achilleshiel. Want dat suggereert alsof dat beter is dan andere manieren van sturing. Terwijl het naast elkaar staat; voor sommige vraagstukken is dit een hele goede benadering, maar niet voor alles.'

'Als je zegt 'je moet het loslaten', dan neem je de persoon aan de andere kant van de tafel, die verantwoordelijk is voor ik weet niet hoeveel miljoen of projecten eigenlijk niet serieus', licht hij toe. 'Want hoezo moet hij dat loslaten? Hij wordt daar toch op afgerekend? Dan vraag je iets onmogelijks. Maar je kunt die persoon wel meenemen in wat je aan het doen bent, op een voorspelbare manier.'

Kraijo ziet Studio Vers Bestuur als een soort wegbereider. 'Een vooruitgeschoven post die de andere manier van werken laat zien. (...)

Het is ook goed om dat een beetje aan ‘de buitenkant’ te organiseren, maar wél met een loop terug naar binnen. Wat zijn we hier aan het leren en hoe kunnen we dat meenemen in de andere dingen die we doen? Ik vind dat als concept heel sterk, maar die interne loop mis ik een beetje. Die is ook het meest weerbarstig want als je naar binnen gaat dan krijg je weer die systeemwereld.’

Zolang risicomijdend zijn in de cultuur van overheidsorganisatie nog gewaardeerd wordt, kan wat SVB doet alleen bestaan als er bestuurlijke bescherming is. ‘Het hoogste management moet het als een permanent lerend onderdeel van het werk zien. Er is bijna een soort dwang nodig, je moet vanuit de bestaande organisatie gedwongen worden om via Studio Vers Bestuur een bepaald traject te doen. Dan wil je je wel beschermd weten als je daarin stapt. Als het hogere management nerveus wordt en denkt: ‘hier kan ik ook nog heel veel last van krijgen’, of ze snappen het niet meer helemaal en ze doen dan een stap opzij, dan is het gedaan.’

Met betrekking tot het vervolg van Studio Vers Bestuur ziet Kraijo een stafafdeling van twee, drie mensen op concernniveau, op het hoogste niveau als goede positionering. Hij trekt de vergelijking met de positionering van [gemeentelijke] projectbureaus. ‘Een clubje van drie of vier strategische projectleiders moet je niet ergens in een team zetten onder een teamleider, onder een afdeling, onder een cluster. Ze worden direct onder een gemeentesecretaris gehangen als apart team. Daar zit doorzettingsmacht achter. Daar zit ook die bescherming omheen, en het communiceert: ‘Dit vinden wij heel belangrijk’. Hier is ruimte om open te staan voor dingen die niet helemaal volgens het boekje gaan. Dat kun je niet in de lijn organiseren omdat het niet in de cultuur past. Daar moet je

iets voor bedenken, waardoor die steun en die bescherming er steeds is. Anders droogt deze manier van werken op.’

Terugkijkend op de gesprekken met de lerend partners in de webinars: ‘Het zijn hele menselijke verhalen. Want soms zit het [doe-leertraject] ook tegen en dat ga je dan weer gaat oplossen. Ik denk dat de gedrevenheid van Ferenc daarin zo ontzettend belangrijk is, want hij geeft mensen op zo’n moment het geloof dat het wel goed komt, of dat ze niet helemaal de verkeerde weg ingeslagen zijn.’

‘Beleidsambtenaren hebben hier ook heel veel aan, want die moeten veel meer leren om sámen met alle stakeholders en alle belanghebbenden beleid te ontwikkelen. Die zijn helemaal niet gewend om zo te werken, dus daar zit heel veel leermogelijkheid.’

Dat lerend partners meer behoefte hebben aan structuur snapt Kraijo goed. ‘Je hebt een taal nodig om de systeemwereld uit leggen wat we doen. Binnen de ambtelijke organisatie kan de Studio-Vers-Bestuuraanpak het gevoel oproepen van ‘daar heb je Ferenc weer met zijn verhaal. Wij móeten op onze handen zitten. Lekker wollig allemaal.’ Maar als je het kan vertalen naar een opgaveplan... Daarom hebben wij uiteindelijk vier formats bedacht voor opgavegericht presteren en leren.’ Ook daar ligt een cyclus van vier vragen aan te grondslag: 1) Wat is er aan de hand? (opgaveperspectief), 2) wat doen anderen er op dit moment aan (opgavelandschap), 3) in welke richting moet het worden opgelost? (visie) en 4) wat doen wij er op dit moment als aan? (opgaveportfolio).’

Kraijo hoopt dat Studio Vers Bestuur op een of andere manier een vervolg krijgt. ‘Het interne management kun je zien als ouders en het kind is Studio Vers Bestuur. De ouders moeten op een bepaalde manier de zegen geven dat het kind het huis uit kan, of een volgende fase in. Ik hoop dat het naar een volgende fase mag.’

MENNO HURENKAMP (UVH)

‘Een zoektocht naar het herstel van de publieke moraal’

Menno Hurenkamp is sinds 2023 hoogleraar Democratie is mensenwerk aan de Universiteit voor Humanistiek. Eerder was hij als politicoloog werkzaam aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is daarnaast verbonden aan de Wiarda Beckmanstichting en als recensent aan de boekenredactie van NRC Handelsblad.

Voor Hurenkamp was het lezen van het voorlopige evaluatieverslag een aangename kennismaking met Studio Vers Bestuur. ‘Er zit heel veel vertrouwen richting de burger in. Dat vind ik héél belangrijk want heeft het lang aan geschort. Dat doet Studio Vers Bestuur heel knap. En prettig, geen poeha, niet omslachtig en met genoeg bescheidenheid van: we moeten er wel zelf van leren. Er schemert geen commercie in door. Het is een deel van de zoektocht naar het herstel van de publieke moraal. Dat is een ondubbelzinnig compliment. We hebben minstens 30 jaar lang last van vermarkting en privatisering. Van een publieke dienst die zich

verschuilt achter het dienen van processen, zonder moraal. Wat die processen dan precies waren is vaak onduidelijk; maar efficiency geldt er als hoogste waarde. Efficiency is misschien een goed principe, maar het is geen waarde.’ [In de aanpak en het gedachtengoed van SVB] zit een soort afscheid van de efficiency.’

Studio Vers Bestuur mag wat Hurenkamp betreft nadrukkelijker doen gelden. ‘Een club als dit moet juist een grotere broek aantrekken, ietsje brutaler, ietsje meer autonoom. (...) Ga door in die schurende, onduidelijke rol, om op die manier de publieke moraal versterken en meer zichtbaar maken. Er zit iets moois in de relatieve ongrijpbaarheid, of in de milde ergernis over jullie functie, blijf dat koesteren. Studio Vers Bestuur moet ondubbelzinnig uitstralen dat het erom gaat rechtvaardigheid te organiseren en dat werkt alleen maar als mensen daaraan meedoen. Er is best een brede groef getrokken in Nederland, tussen wat er over is van het maatschappelijk middenveld en wat de overheid probeert met allerlei soorten participatietrajecten. Hoe kom je uit die groef? Dat zou ik in mijn langetermijnvisie bijtrekken.’

Net als Kraijo heeft hij wel een kanttekening bij het inspiratieverhaal, dat ideeën uit Society 4.0 verweeft in het perspectief van Studio Vers Bestuur op verandering. ‘Daarin zit te veel optimisme. Mensen voor wie het te snel gaat of de verandering te onaangenaam of onherkenbaar is, raak je kwijt. De kern van de zaak is dat mensen in staat moeten zijn om te zeggen: ‘het is ook voor mij’, of ‘het voelt ook voor mij’. Dus niet met een sociologisch verhaal over hoe de wereld er nu uit ziet en vroeger. Je moet veel directer insteken op: wat zijn je verlangens? Wat vind je dat er

moet gebeuren? Dat type vragen is veel belangrijker om eigenaarschap te creëren, dan mensen eerst mee te nemen in een - naar mijn smaak - betwistbaar maatschappijbeeld.’

Het ‘groot denken, klein doen’ van Tjeen Willink, ook onderdeel van het inspiratieverhaal, spreekt hem meer aan. ‘Ik zie Studio Vers Bestuur als een poging om de moraal van publieke dienstverleners te herstellen. Dit is een deel van hoe het moet: je moet je ervan bewust zijn dat bij je professionaliteit een bereidheid hoort om ook na te denken over de ‘lastpakken’. Die lastpakken moet je hebben, die moeten erbij zijn. Je doet je werk niet goed als je ik niet ook het chagrijn heb gehoord. Dat jij en je collega's niet alleen het setje criteria aflopen van: heb ik een diversiteit aan opvattingen gehoord? Dat is heel belangrijk.’

Voor Hurenkamp is de kern van openbaar bestuur het organiseren van rechtvaardigheid. ‘Dat lukt niet top-down, want dan werken mensen niet mee. Zie mensen als politieke burgers of als lid van de politieke gemeenschap. Zoals Studio Vers Bestuur over eigenaarschap praat, daar zit een mensbeeld achter. Een heel belangrijk mensbeeld, dat we verwaarloosd hebben. Dat ze zelf zeggenschap hebben en als ze het niet hebben, moeten ze het kunnen krijgen. Oók als ons dat shit oplevert, óók als we daar niet direct mee uit de voeten kunnen.’

Tegelijk begrijpt hij dat het moeite kost om met deze aanpak voet aan de grond te krijgen in de eigen organisatie. ‘Het is ingewikkeld om zo’n normatief gesprek te voeren met collega's. Die zitten met een spreadsheet voor hun neus: ‘Waar precies wilde jij dit gesprek gaan organiseren? Want ik mis deadlines en ik moet over twee dagen bij

Gedeputeerde Staten zijn. Dus zeg het maar.’ Maak de normativiteit die erin zit expliciet: ‘Wat is jullie mensbeeld dan? Hoe zien jullie de mensen in Overijssel? Wat vinden jullie dat ze moeten doen?’

AMY EAGLESTONE (SER)

‘Commitment van de top, capaciteit en kennis’

Amy Eaglestone is senior beleidsmedewerker bij de Sociaal Economische Raad en geeft daar leiding aan het team Participatie & Representatie. Daarvoor was zij secretaris van de Commissie-Brenninkmeijer (Burgers betrekken bij klimaatbeleid). Zij doet promotieonderzoek naar democratiseringsvraagstukken en politieke hervorming.

We spreken Eaglestone de dag na de Tweede Kamerverkiezingen en gevraagd naar de betekenis van een initiatief als Studio Vers Bestuur antwoordt ze: ‘Dit is nu zo veel belangrijker dan dat het eergisteren was. Ik hoop dat er aandacht voor blijft. Ook vanuit nieuwe partijen die gaan regeren, want dit is wel de essentie van waar de vorige regering op is stukgelopen - dan praat ik even op nationaal in plaats van provinciaal niveau. Niet gehoord worden, niet begrip wat er speelt. De enorme afstand tussen burger en beleidsmaker en een soort gebrek aan wederzijds begrip van wat belangrijk is. Doen we het goede in plaats van: doen we wat we doen goed? Volgens mij speelt Studio Vers Bestuur daar heel erg op in. Bij de SER zijn we ook bezig hoe wij de stemmen van buiten naar binnen halen, zodat je beleid uitdraagt wat daadwerkelijk aansluit op

de leefwereld van mensen. Het is heel leuk om te zien hoe Vers Bestuur daar een rol in probeert te spelen. Jullie zijn wel een van de weinigen die dat echt actief oppakken.'

Eaglestone herkent de soms moeizame zoektocht om de eigen organisatie mee te nemen nieuwe manieren van besturen en beleid maken. 'Binnenshuis proberen we ook op zo'n [lerende] manier mensen aan de participatie-activiteiten te krijgen. Onze raadsleden en commissies zijn er niet per se op tegen, maar het zijn ook niet echt voorstanders. Terwijl als ze aan participatieactiviteiten meedoen hun reactie is: 'Oh, maar dit is goed!' Door het te ervaren. Als mensen op ministeries, beleidsmakers, binnenshuis positieve ervaringen opdoen, wordt hun hele houding anders.'

Dat de overheid mensen betreft, is belangrijk, maar hoe ze mensen betreft is minstens zo belangrijk, ziet Eaglestone. 'Hij [Ferenc] heeft gelijk, het is niet alleen de meningen van mensen naar binnen halen. Als je wilt dat mensen meedoen en meepraten en beslissingen beïnvloeden, is er meer nodig dan 'ophalen'. Maar je moet ergens beginnen. Als we participatie [in de zin van consultatie] goed zouden inrichten, dan zouden we al een heel stap verder zijn.'

Lager op de ladder van eigenaarschap valt er dus ook nog genoeg te leren. Leren gebeurt echter niet vanzelf waarbij Eaglestone als randvoorwaarden meegeeft: 'Echt commitment vanuit de top, maar ook de capaciteit binnen de organisatie en de kennis, om van onderop te leren anders met participatie om te gaan. Heel veel mensen die hier werken vinden het een goed idee. Alleen, geen tijd, geen capaciteit, geen kennis.

Er zijn allerlei redenen om het niet te doen. Als het niet van bovenaf wordt opgelegd, dan blijft het bij een goed idee. Daarnaast is ook nodig dat zich een bepaalde expertgroep ontwikkelt binnen de organisatie. Maar het blijft een typisch verandertraject in de zin van: het is één stap vooruit, één achteruit en eentje opzij. En langzamerhand gaan we vooruit.'

Het waarom-wat-wie-hoe vragenmodel biedt wat haar betreft een goede ingang. 'Mensen hebben het al gauw over dialogotafels, expertsessies, en zelfs een werkbezoek valt onder participatie-activiteiten. Terwijl de vorm het laatste is waar je over beslist. Eerst irriteerde het me, maar later werd ik me ervan bewust dat de vorm bepaalt wat mensen zich kunnen voorstellen bij het participatievraagstuk. We zijn nu al een jaar lang aan het praten over hoe we die veranderslag in het denken krijgen van het hoe naar: 'wat is hier eigenlijk belangrijk?' Zodat je niet direct in de vorm duikt.'

In de ervaringen van de lerende partners in de samenwerking met Studio Vers Bestuur zit voor Eaglestone ook nog een punt van herkenning. 'Mensen willen vaak eigenlijk gewoon een handleiding: wat moet ik doen? Maar we gaan geen handleiding geven, want het is niet zo kant en klaar. Iedereen moet het zelf doordenken. Je kan wel een soort stappenplan laten zien, of een ladder of wat dan ook, zodat mensen die nul ervaring hebben met zo'n onderwerp iets van houvast hebben om te weten welke kant het op gaat. Want Studio Vers Bestuur doet niet elke keer iets totaal anders.'

4. ‘NIET ALLES GEBEURT, MAAR ER GEBEURT VAN ALLES’

DE BEVINDINGEN

De titel voor deze synthese van de evaluatie hebben we geleend van NSOB-expert Martijn van der Steen omdat het de oogst van vier (en eigenlijk acht) jaar Studio Vers Bestuur zo goed typeert. We hebben in de evaluatie kunnen vaststellen dat de motor van het doen-leren-delen de afgelopen vier jaar op volle toeren heeft gedraaid. Dat wil niet zeggen dat daarmee alles is gebeurd wat in het Uitvoeringsprogramma 2020-2023 staat. Het belangrijkste is dat er van alles is gezaaid, in beweging gezet en met elkaar verbonden. Daarmee is Studio Vers Bestuur een belangrijke bron voor structurele vernieuwing in het openbaar bestuur.

‘Buiten’ was meer ruimte om te leren dan ‘binnen’

Terugkijkend zien we dat er ‘buiten’ meer animo was om hoog op de ladder van eigenaarschap te leren dan in de provinciale organisatie. Gesprekspartners uit de evaluatie signaleren dat het nog niet goed genoeg lukt om de lessen van buiten terug te laten lopen in de organisatie. Het lijkt erop dat de bestuurlijke vernieuwing waar het leren met Studio Vers Bestuur zich op richt, niet genoeg aansluit bij de interne behoefte. Interne respondenten missen de koppeling met provinciale opgaven, beleidsdoelen of concrete projecten. En overigens valt lager op de ladder, bijvoorbeeld op het niveau van consultatie, ook nog veel te leren.

Tegelijkertijd constateren we ook dat instrumenten die binnen Studio Vers bestuur zijn ontwikkeld door de organisatie zijn geadopteerd en met succes worden toegepast. Voorbeeld hiervan zijn de Reflectiekamers en de lerende evaluaties rond het PPLG, de Omgevingsvisie en Nationale Parken Nieuwe Stijl. Zo hebben de lerende evaluaties en de reflectie met de partners van Nationale Parken Nieuwe Stijl geleid tot een betere onderlinge samenwerking. Ook plukt de organisatie vruchten van de relaties die Studio Vers Bestuur heeft opgebouwd met bijvoorbeeld Windesheim, Saxion en de MBO-designopleiding Cibap.

Spanning tussen leren als doel en inhoudelijke resultaten

Studio Vers Bestuur start elke samenwerking met een duidelijke boodschap: leren staat op één. Dat wordt vaak opgevat als de ruimte krijgen om fouten te maken op weg naar een doel, maar leren gaat veel verder. Het omvat de gemotiveerde keuze om de dingen beter of liever nog, anders te gaan doen omdat de veranderende samenleving daar om vraagt. Dat is wat betreft Studio Vers Bestuur geslaagd als betrokkenen samen tot de conclusie komen dat er een goed proces is geweest, wat leidt tot verandering in bewustzijn en gedrag. De inhoudelijke resultaten zijn voor Studio Vers Bestuur minder relevant. Zo geredeneerd is leren om open en luisterend het gesprek aan te gaan met inwoners belangrijker dan de concrete input opgehaald voor een gemeentelijke cultuurnota.

Uit gesprekken met lerende partners en een aanzienlijk aantal lerende evaluaties blijkt dat partners het leren als hoofddoel onderschrijven, maar dat het halen van inhoudelijke resultaten in de praktijk net zo belangrijk is. Zij hebben concrete resultaten nodig om het commitment van belanghebbenden en opdrachtgevers te houden en om zelf gemotiveerd te blijven. Een voorbeeld: het dorpshuisbestuur dat Studio Vers Bestuur inschakelt om het dorpshuis meer tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de gemeenschap te maken, moet binnen afzienbare termijn nieuwe bestuursleden vinden en activiteiten organiseren, anders dreigt sluiting. Een betere balans tussen leren en inhoudelijke resultaten boeken is iets om in 'Studio Vers Bestuur 2.0' rekening mee te houden.

Mooie leeropbrengsten en ruimte voor ontwikkeling

Van deelnemers aan leertrajecten krijgen we terug dat het traject weliswaar taai was ('voor elke twee stappen vooruit één stap terug') maar veel heeft opgeleverd, zowel persoonlijk als collectief. Bijvoorbeeld zowel doordrongen als geïnspireerd raken dat de overheid moet meeveranderen met de samenleving en dat je dus als ambtenaar 'aan de bak moet', het besef van en groeiend vertrouwen in 'loslaten, loslaten, loslaten' en 'niet ik doe, maar wij doen'. De burgemeester van Haaksbergen ziet dat 'de cultuur in de raad mede door het lange traject met SVB echt is omgebogen naar het besef dat ze samen een opgave hebben en samen moeten proberen de best mogelijke besluitvorming te plegen. Waar een motie vroeger altijd langs de lijn van coalitie-oppositie werd aangenomen of verworpen, zie je dat nu niet meer. Er wordt nu echt

een debat in de raad tussen de raadsleden gevoerd.' De burgemeester van Ommen merkt een vergelijkbare verandering in zijn raad.

Een aandachtspunt dat uit de gesprekken en evaluaties van leertrajecten naar voren komt, is de behoefte aan meer structuur. Studio Vers Bestuur hanteert een zeer open aanpak en stelt zich volgend op, waarmee het initiatief bij partners ligt. Dat gebeurt vanuit de gedachte dat een sterke motivatie zich vertaalt in een proactieve houding. Dat ligt in de praktijk genuanceerder: de dynamiek in een traject is vooral afhankelijk van personen. Gedreven trekkers die bovendien over de capaciteiten en mogelijkheden (tijd!) beschikken, geven een leertraject vleugels. Maar veel partners zijn ook zoekend, en wachten af waarmee Studio Vers Bestuur zal komen. Daarbij komt een zekere hulpvraag-verlegenheid. Het risico is dat een leertraject dan verzandt. 'SVB 2.0' zou meer rekening kunnen houden met dit verschil in 'zelfredzaamheid'.

Inspireren, spiegelen en verbinden als kracht van Studio Vers Bestuur

In het kader van de evaluatie stelden we verschillende partners en experts de vraag: wat is de kracht van Studio Vers Bestuur? Zij noemen de combinatie van specifieke expertise, charisma, gedrevenheid, betrokkenheid, laagdrempeligheid, onafhankelijkheid, maatwerk, verbinding en creativiteit. Het inspiratieverhaal bevat voor veel respondenten eyeopeners; Studio Vers Bestuur weet heldere taal te geven aan wat mensen voelen en willen bereiken. Door kritisch te spiegelen, te enthousiasmeren, en steeds weer terug te grijpen op het 'waarom' helpt Studio Vers Bestuur zijn partners om op hun leerkoers te blijven. Door verschillende leerprojecten en partners met elkaar in

verbinding te brengen, worden ervaringen gedeeld en ontstaat een steeds breder lerend netwerk.

Hoewel Studio Vers Bestuur zegt geen methodieken toe te passen, kent de aanpak wel een aantal vaste ingrediënten. Dat zijn onder meer het viervragen-model (waarom, wat, wie, hoe), de introductie in verschillende burgerschapsstijlen (ontleend aan Motivaction) en de 'ladder van eigenaarschap' om rollen van bestuur en samenleving te duiden in burger-, respectievelijk overheidsparticipatie. Experts dagen Studio Vers Bestuur uit hier kritisch naar te kijken. De ladder van eigenaarschap lijkt verdacht veel op de participatieladder en die hoort in feite bij de traditionele bestuursstijlen (voor de kenner: de linkerkant van het NSOB-kwadranten model). Bestuurlijke vernieuwing gaat over gelijkwaardige samenwerking in netwerken of het initiatief aan de samenleving laten (de rechterkant). Wanneer een bestuur besluit om met Studio Vers Bestuur hoog op de ladder te leren, zijn er op voorhand keuzes gemaakt die idealiter met inwoners of maatschappelijke partners samen worden gemaakt.

Studio Vers Bestuur op zijn plek bij de provincie...

Met het oog op het vervolg hebben we partners en experts ook de vraag voorgelegd of een bestuurlijke innovatiemotor als Studio Vers Bestuur thuishoort bij de provincie. De meeste respondenten vinden dat het juist dáár het best op zijn plek is. Dichtbij én overstijgend genoeg om met zowel collega-overheden en maatschappelijke organisaties als initiatieven en collectieven via doen-leren-delen te zorgen dat het openbaar bestuur meeverandert met de samenleving. Kwaliteit Openbaar Bestuur is bovendien een provinciale kerntaak, en de provincie beschikt over middelen en unieke expertise, die zij om niet beschikbaar

stelt. Opschaling is wel gewenst: bij voorkeur zou elke provincie een Studio Vers Bestuur moeten hebben. Een alternatief zou zijn om Studio Vers Bestuur bij een koepelorganisatie van gemeenten of provincie onder te brengen, maar dat schept wel weer afstand.

... mits beschermd, onafhankelijk en met meer focus naar binnen

Zowel lerend partners als experts pleiten, soms hartstochtelijk, voor de continuering van Studio Vers Bestuur. Daarvoor vinden zij een zowel beschermd als onafhankelijke status noodzakelijk. Beschermd betekent dat het management met de positie en inrichting laat zien dit fundamenteel belangrijk te vinden. Wanneer bestuur en management lerend samenwerken aan bestuurlijke vernieuwing als een structureel, gewaardeerd onderdeel van de provinciale werk- en bestuurscultuur benoemen én voorleven, zullen medewerkers de ruimte voelen om zowel het 'verbeterleren' als het 'veranderleren' te omarmen. Dat vraagt van Studio Vers Bestuur de focus voorlopig veel meer naar binnen te richten. Door medewerkers bij iedere opgave en ieder project te inspireren om (uitgaande van de vier vragen) een passende bestuursstijl te kiezen en daarmee aan de slag te gaan. Dat is noodzakelijk om de verbinding tussen 'buiten' en 'binnen' tot stand te brengen.

Onafhankelijkheid betekent dat Studio Vers Bestuur los van inhoudelijke provinciale (beleids)doelen en politieke belangen de samenwerking kan aangaan, en de focus op het leren kan houden. Onafhankelijkheid maakt Studio Vers Bestuur bovendien makkelijker benaderbaar en het wekt vertrouwen. In de afgelopen jaren heeft Studio Vers Bestuur zich mede daardoor tot een sterk 'merk' ontwikkeld, dat positief bijdraagt aan het imago van de provincie. De woorden van expert Menno Hurenkamp geven misschien wel het mooist duiding van de betekenis van Studio Vers

Bestuur voor de kwaliteit van openbaar bestuur: *‘Er zit heel veel vertrouwen richting de burger in. Daar heeft het lang aan geschort. Het is deel van de zoektocht naar het herstel van de publieke moraal. Dat is een ondubbelzinnig compliment.’*

5. BIJLAGE

RESULTATEN PER LEERLIJN

BEOOGD DOEL	GEREALISEERD RESULTAAT
Leerlijn A: Werken met interne en externe (lerende) partners	
Een bijdrage leveren aan de zoektocht naar bestuurlijke vernieuwing in Overijssel, waarbij we samen met onze partners zoeken naar de nieuwe spelregels	In jaarlijks tussen de 20 en 30 lerende partnerschappen (intern en extern, van small tot large) is gewerkt aan innovatieve vormen van samenwerking. Was de verhouding tussen interne vs externe partners in 2020 nog zo'n 20 – 80, in 2023 was daarin de verhouding zo'n 40 – 60 (bij benadering).
Inzichtelijk en bekend maken dat Studio Vers Bestuur meer doet dan alleen tijd en energie stoppen in intensief lerende partnerschappen	In diverse publicaties en in honderden gesprekken, bijeenkomsten, sessies is dit onderdeel geweest van de communicatieboodschap.
Aan de start van een partnerschap, tijdens de intake, uitspreken (expliciet maken) wat we als lerende partners van elkaar verwachten; zogenaamde contractering	Met de partijen die daadwerkelijk een lerend partnerschap aangingen zijn de leerdoelen gespecificeerd en afspraken vastgelegd.
Het netwerk van lerende partners in kaart brengen en delen (bekend maken)	Op diverse manieren, bijeenkomsten en met name in de directe advisering zijn partners zowel intern als extern met elkaar in contact gebracht.
Het netwerk van lerende partners uitbreiden	De netwerken zijn uitgebreid en er zijn nieuwe netwerken opgezet, zoals rondom de Kenniswerkplaats (ism VNG-O).
Leerlijn B: PS als (lerende partner)	
Het SVB-gedachtegoed verspreiden via en aan Provinciale Staten (i.s.m. Statengriffie)	- Diverse infosessies en werkbezoeken met Statenleden 7 Reflectiekamers - Statenleden nadrukkelijk betrokken in lerende evaluaties, zoals die van de omgevingsvisie en PPLG. - Er is mede-input gegeven aan een vernieuwende manier van opkomstbevordering rondom de Statenverkiezingen.

Leerlijn C: Versterken van het netwerk van SVB-ers	
Uitbreiden van het netwerk: meer mensen in het netwerk, meer lerende partners en meer mensen van buiten Overijssel	• Het beoogd resultaat voor deze leerlijn was 'het verkennen van vernieuwende netwerkmogelijkheden. Hieraan is het programma ten dele toegekomen door ziekte. • Het netwerk in Overijssel is verstevigd, het aantal lerende partners is vergroot en met externe partners zoals VPNG zijn professionals binnen en buiten Overijssel bediend.
Verdiepen van het netwerk: het onderling verbinden, het organiseren van gezamenlijke opgaven en het delen van leerervaringen	• Aan de hand van een reünie van partners in juni 2022 is het bestaande netwerk opgefrist. • Verdieping heeft daarnaast plaatsgevonden op het bestaande netwerk, met name gekoppeld aan lopende activiteiten zoals: - De samenwerking met onderwijsinstellingen - De samenwerking met VNG-Overijssel
Leerlijn D: Leren tussen groepen (interne en externe partners, PS en netwerk)	
Meer uitwisseling van ervaring(sdeskundigheid) en expertise	• Aan de hand van trainingen, werksessies en directe advisering heeft de uitwisseling van kennis en expertise plaatsgevonden. • Door te investeren in het team en in de collega's aan de hand van legio praktijkervaringen is de deskundigheid van het kernteam en collega's versterkt (human capital). • Pogingen om met Gelderland Academie activiteiten samen op te pakken hebben niet geleid tot samenwerking (gebrek aan interesse aan Gelderse zijde).
Kruisbestuiving stimuleren	• In de directe advisering met (lerend) partners zijn er diverse kruisbestuivingen tot stand gekomen (niet meetbaar gemaakt).
Groter bereik gedachtengoed	• Aan de hand van: - Expertsessies - Trainingsprogramma's (inwerkprogramma, VPNG et cetera) - website www.studioversbestuur.nl (achtergrondmateriaal, voorbeelden) - publicaties (Hoe dan?, update Participatiewaaijer (concept gereed)) - Inzet social media aan de hand van artikelen, foto's, filmpjes, et cetera is het gedachtengoed breder verspreid.

	• Overijssel wordt met Studio Vers Bestuur landelijk gezien als koploper in het in de praktijk vormgeven van vernieuwing in het openbaar bestuur. Alle provincies hebben individueel gebruik gemaakt van een inspiratiesessie of meer. • Studio Vers Bestuur is van het begin af aan een van de partners geweest van Het Grootste Kennisfestival van Nederland (Deventer). De programmering van meerdere podia werd door Studio Vers Bestuur jaarlijks gedaan, waardoor inspiratie en lessen uit de praktijk breed zijn gedeeld (fysiek, digitaal beschikbaar) in de vakgemeenschap van vernieuwers en (professioneel) geïnteresseerden. • De merknaam Studio Vers Bestuur is een sterke merknaam geworden die voor veel mensen betrouwbaarheid en (inhoudelijke) onafhankelijkheid uitstraalt.
Zelf-effectiviteit van individuen vergroten	• Investerings in het human capital van het team (bv training ‘conflict en polarisatie’) • Investerings in collega’s (door trainingen te geven, mee laten lopen bij bijeenkomsten, tijdelijk onderdeel van het kernteam) • Investerings in deelnemers door activiteiten in de vorm van trainingen (bijvoorbeeld verbindend debatteren), werksessies (bijvoorbeeld aan de hand van Blik op Bestuur), inspiratiesessies, praktijkvoorbeelden