

Aan de gemeenten, via de raadsgriffiers

I.a.a. Hein Albeda, ontwerper en begeleider burgervisitie Oude IJsselstreek,  
Actieprogramma Lokaal Bestuur VNG t.a.v. Valérie de Ridder,  
en MOvisie t.a.v. Nienke van Helden, organisatie Meer Dan Handen-award

Bezoekadres:  
Staringstraat 25, Gendringen  
Postbus 42  
7080 AA Gendringen  
Telefoon: (0315) 292 310  
Mobiel: (06) 83 16 17 06  
E-mail: [j.vanurk@oude-ijsselstreek.nl](mailto:j.vanurk@oude-ijsselstreek.nl)  
Internet: [www.oude-ijsselstreek.nl](http://www.oude-ijsselstreek.nl)

Oude IJsselstreek, 15 december 2014  
Onderwerp: burgervisitie



Beste collega-griffier,

Uit Oude IJsselstreek feliciteren we De Bilt met de 'Meer Dan Handen-award', die deze gemeente maandag 8 december jl. kreeg uitgereikt voor de manier waarop zij haar vrijwilligerswerk laat bloeien. Ook wij waren blij met de nominatie die we ontvingen voor de 'forse draai naar burgers' die we maken, zoals staatssecretaris Van Rijn bij de uitreiking de omslag in het gemeentebestuur duidde.

In de nominatie noemt de jury onder andere de Burgervisitie in onze gemeente: "Zes onafhankelijke vrijwilligers - betrokken burgers met aantoonbare ervaring en expertise - die via gesprekken met politici, ambtenaren, bedrijven en inwoners peilden hoe de 'goegemeente' denkt over de recent in gang gezette organisatieverandering. Met het project komt Oude IJsselstreek tegemoet aan haar afspraak een meer open bestuursstijl te introduceren. (...) Loslaten en durven experimenteren loont".

**Bijgaand zend ik jullie de handreiking van de burgervisitie.  
Jullie weten zelf wel met wie en hoe je deze aanpak je eigen gemeente zou kunnen overwegen.**

De burgervisitie in onze gemeente is het derde experiment dat het gevolg is van het project In Actie Met Burgers. (De andere experimenten waren een burgerjury en burgerbegrotingsforum.) Oude IJsselstreek was experimentgemeente van dit project van het VNG-Actieprogramma Lokaal Bestuur en het ontwerp voor de burgervisitie is tot stand gebracht dankzij een VNG-subsidie. Reden om de aanpak met de handreiking overdraagbaar te maken.

*Oude IJsselstreek was voor In Actie Met Burgers aangemeld door het raadspresidium, in relatie tot de rol van de gemeenteraad bij burgerparticipatie. Dat was al weer enige tijd terug. Inmiddels ontwikkelen we ons door naar een netwerkgemeente. De burgervisitie heeft ons aanwijzingen gegeven voor de manier waarop onze netwerkorganisatie dienstbaar is aan een netwerkdemocratie. En dat voor een gebakje en wat wijn...*

Met vriendelijke groet,

Jeroen van Urk,  
raadsgriffier

*NB. In het voorwoord staat een grappige drukfout. Hoewel heel Zuid-Korea dankzij Guus Hiddink Varsseveld kent, één van onze dorpen, telt de gemeente bijna 40.000 inwoners en niet 100 x zoveel ☺*

# Handreiking Burgervisiting

Aanboren van expertise  
in de eigen gemeenschap

Hein Albeda



Rapportage Burgervisatiecommissie Oude IJsselstreek:  
*Zonnegoud* spartelt over het nog lome plantsoen.

**Auteur: Hein Albeda**

Ontwerper en begeleider  
burgervisatie Oude IJsselstreek

Atalantahof 1  
3544 VD Utrecht  
www.heinalbeda.nl  
@heinalbeda



Het visitatierapport, dit boekje en overige documentatie van de burgervisatie in Oude IJsselstreek zijn te raadplegen op internet via deze link:

**[raad.oude-ijsselstreek.nl/themas/Burgervisatie](http://raad.oude-ijsselstreek.nl/themas/Burgervisatie)**

## Ochtend

Ochtend heeft 't hemelruim bevrijd  
van de aarde

en op zijn tovertéken, helder, mild,  
tuimelen bijen en kinderen in het  
licht

een klare transparante atmosfeer.

Zonnegoud spartelt over het nog  
lome

plantsoen, maar 's nachts hebben  
zich in de lentebomen

als duizend vlinders bladeren  
genesteld

trillend en teer.

József Attila, (Hongaarse dichter)



## Voorwoord:

# een professionele visitatie voor een gebakje en wat wijn

Het raadspresidium van de gemeente Oude IJsselstreek (bijna 401.1000 inwoners, wonend in 15 kernen in de Achterhoek) meldde zich aan voor het project In Actie Met Burgers van het Actieprogramma Lokaal Bestuur van de VNG. De gemeente werd één van de experiment-gemeenten in dit project, voor het thema "de rol van de gemeenteraad bij burgerparticipatie". In 2009 werd een startdag georganiseerd met een Bond van Honderd (85 burgers en 15 politici) die zich afvroeg of en hoe je met burgerparticipatie een betere gemeente kunt zijn. Op die dag zijn drie concrete experimenten benoemd om vanwege de gemeenteraad te proberen: een Burgerjury, een Burgerbegrotingsforum en een Burgervisitatie. Dit laatste experiment had als voorbeeld Leeuwarden, waar een visitatie van de gemeente(raad) vanuit het maatschappelijk middenveld was georganiseerd. Oude IJsselstreek had echter een ander idee: een visitatie van het gemeentelijke functioneren die qua professionaliteit vergelijkbaar is met visitaties in het grote stedenbeleid, hoger onderwijs, woningcorporatiesector etc. Maar dan door een kleine, deskundige, vrijwillige groep inwoners: mensen die wel in de gemeente wonen, er niet altijd werken, en die eenmalig bereid zijn hun inzicht en inzet in een kortdurend traject aan de gemeente te lenen. In verband met een in gang gezette reorganisatie van de ambtelijke organisatie en ook een doorontwikkeling van het politiek-bestuurlijk functioneren is de burgervisitatie uiteindelijk gehouden in de eerste helft van 2014 – het heeft niet zoveel zin om voornemens te visiteren. De gemeentelijke organisatie van Oude IJsselstreek is flink veranderd om als gemeentebestuur in de gemeenschap te besturen. De ambtelijke organisatie kent geen traditionele functies meer; alle ambtenaren zijn aangesteld in een functierol als ondersteuner, dienstverlener, adviseur, gebiedsmakelaar, realisator, strateeg of leider. Niet wat een ambtenaar doet staat centraal, maar hoe. Ook de gemeenteraad veranderde, na een zelf geleide gespreksronde met inwoners over de besturingsaanpak.

Na de raadsverkiezingen van 2014 werd geen traditioneel coalitieakkoord gesloten, maar een raadsbreed procesakkoord waarin voor acht onderwerpen de uitgangspunten en manieren staan waarvoor de gemeenteraad met het college en de ambtenaren en vooral met samenlevings-

partners aan de slag gaat. Zo ontwikkelt zich een actief, collectief gemeentebestuur waarin de rollen van raadsleden, collegeleden en ambtenaren elkaar aanvullen en versterken. Niet zoals voeger monistisch, maar dynamisch – voorbij het dualisme.

De Burgervisitatiecommissie Oude IJsselstreek is ingesteld bij raadsbesluit, op voordracht van het college van B&W. Burgervisitatie in deze vorm blijkt te werken: na een open oproep en op basis van recommandatie kon een Burgervisitatiecommissie worden gevormd van zes personen, waaronder een emeritus-hoogleraar, oud-directeuren uit het bedrijfsleven, en gelouterde adviseurs. Voor letterlijk een gebakje bij hun vergaderingen en achteraf een kistje goede Achterhoekse wijn hebben deze zes mensen gedurende een half jaar een intensieve beschouwing en beoordeling volvoerd, uitmondend in een zelf geschreven en vormgegeven visitatierapport. Wel gehonoreerd (uit het budget van de gemeenteraad voor burgerparticipatie) is de externe begeleider van de Burgervisitatiecommissie, voor een fractie van het bedrag dat een dergelijk adviestraject zou kosten als het door een gecontracteerd organisatieadviesbureau was uitgevoerd. Nog daargelaten dat bij de burgervisitatie door de aard van vrijwilligheid voor zeker geen sprake was van "wie betaalt bepaalt". De Burgervisitatiecommissie heeft in volkomen vrijheid en onafhankelijkheid zijn werk verricht en advies uitgebracht. Een groot woord van dank is op zijn plaats! Inmiddels (tweede helft 2014) buigen college van B&W en gemeenteraad zich over het opvolgen van de adviezen in het visitatierapport.

In het navolgende is de aanpak beschreven door Hein Albeda, de ontwerper en de externe begeleider van de burgervisitatie in Oude IJsselstreek. Ook in uw gemeente?!



### Jeroen van Urk

Raadsgriffier Oude IJsselstreek

Telefoon 06 83161706

E-mail [j.vanurk@oude-ijsselstreek.nl](mailto:j.vanurk@oude-ijsselstreek.nl)

 @jeroenvanurk

# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
Gezaghebbende toetsing	6
Onderwerp duidelijk aangeven, gericht op verbetering	7
<b>2. Voorbereidingen: steun organiseren, goede samenstelling, ondersteuning</b>	<b>8</b>
Goede mensen voor de commissie	8
<b>3. Werk van de commissie</b>	<b>11</b>
<b>4. De invulling van de prestatievelden</b>	<b>12</b>
Voorbeeld 1. Politiek bestuurlijk leiderschap	13
Voorbeeld 2. Organisatorisch vermogen (intern en extern)	13
<b>5. Mogelijke gesprekspartners</b>	<b>14</b>
Gesprekspartners om afgewogen oordeel te geven	14
Tussentijds toetsen of het beoordelingskader ingevuld kan worden	14
<b>6. Format voor de rapportage</b>	<b>16</b>
Toetsen op tone of voice	17
<b>7. Hoe zorg je voor goede agendasettende kracht voor de visitatie?</b>	<b>18</b>
Terugkomdag	18
Bijlage 1	20

# 1.

## Inleiding

Een visitatie is een officiële inspectie. Het woord komt van *visitare*, Latijn voor bezoeken. De term slaat oorspronkelijk op het onderzoek naar de gang van zaken in een bisdom of klooster. Al van sommige middeleeuwse visitaties zijn er verslagen bewaard gebleven. Tegenwoordig beoordelen zogenaamde visitatie-commissies de kwaliteit van opleidingen bij universiteiten, de zorg van zorginstellingen en de prestaties van woningcorporaties. Bij gemeenten is het een bekend instrument. Bij het grote stedenbeleid werden alle grote steden bezocht door een visitatiecommissie die een oordeel gaf over beleid van en uitvoering door de gemeente.

### Gezaghebbende toetsing

Visitatie wordt wel 'een intercollegiale doorlichting van de organisatie van het werkproces op locatie' genoemd. Daartoe gaan een aantal beroepsgenoten bij elkaar op 'visite' om te zien hoe de instelling het werk in de praktijk is georganiseerd. Een visitatie bestaat soms uit een rondleiding en in elk geval enkele gesprekken en het bestuderen van schriftelijk materiaal van de instelling.

In het geval van Oude IJsselstreek gaat het om toetsing door burgers. De raadsleden zijn in feite gekozen burgers die in dit geval collega-burgers met bijzondere kennis vragen om hun werk te bezoeken en advies te geven. Gezaghebbende inwoners dus, om expertise uit de eigen gemeenschap aan te boren. Het model-Oude IJsselstreek betreft een burgervisitatie die vergelijkbaar moet zijn met professionele visitaties als in het hoger onderwijs, de gezondheidszorg en de grote steden, maar dan door een kleine groep inwoners van de eigen gemeente, die professioneel werkzaam zijn als bestuurder of directeur (dat kan ook buiten de gemeente zijn), en die eenmalig in een overzienbaar traject hun inzicht aan hun gemeente willen lenen. Daarmee kunnen de burgers onafhankelijk kijken naar de gemeente.

De burgervisitatiecommissie beslist zelf welke gesprekken zij wil voeren en eventuele bezoeken ze wil doen. Dat kunnen gesprekken betreffen met actieve burgers en bedrijven, maatschappelijke organisaties, college, raad en de ambtelijke organisatie.

In Oude IJsselstreek dacht de raadsgriffier mee en zorgde voor een soepele ingang in het ambtelijk apparaat om maatschappelijke organisaties te benaderen. Voordeel van de samenstelling was dat de leden ook uit hun eigen netwerk konden putten om goede gesprekspartners te vinden.

Doel was om de huidige stand van zaken zo goed mogelijk in beeld te krijgen, dus ook om vanuit verschillende invalshoeken te kijken.

**Tip: De commissie heeft bewust geen gepolitiseerde thema's genomen.**

### **Onderwerp duidelijk aangeven, gericht op verbetering**

In dit geval waren het de activiteiten die de gemeente (inclusief) de raad heeft genomen om een netwerkorganisatie te zijn die niet alleen van binnen naar buiten stuurt, maar zich ook vergewist van de richting die maatschappelijke partners wensen. Dit was dus vooral een organisatieverandering.

De commissie krijgt een duidelijke vraagstelling mee. In dit geval: "Hebben de activiteiten en wijzigingen geleid tot het gestelde doel, dan wel zal dit leiden tot het gestelde doel?" en het geven van adviezen om bij te sturen.

De visitatie leidt tot een Rapport met Aanbevelingen voor het gemeentelijk functioneren. De visitatie is erop gericht de organisatie te laten leren van de blik van slimme buitenstaanders.

**Tip: Omdat het er niet om gaat wie wat fout doet, is de vraag ook om te rapporteren wat goed gaat en wat beter kan.**

Vooraf is duidelijk aan wie de burgervisitatiecommissie rapporteert. In dit geval aan de relevante geledingen van het gemeentebestuur en de gemeentelijke organisatie: de gemeenteraad, het college, maar ook aan samenwerkingspartners. De rapportage moet uiteindelijk openbaar zijn.



### **Tip:**

Onderwerp van de visitatie moet goed omschreven zijn. Duidelijk moet zijn wat wel en wat niet onderzocht moet worden.

## 2.

# Vorbereidingen: steun organiseren, goede samenstelling, ondersteuning

De visitatie-commissie gaat de prestaties van de gemeente beoordelen. Dan is het goed als er vooraf ook steun georganiseerd wordt voor de visitatie. Het feit dat buitenstaanders kunnen meekijken in de keuken is niet altijd gemakkelijk te accepteren. Accepteert de organisatie dergelijke pottenkijkers niet, dan is de kans groot dat het rapport in een la verdwijnt en er niet meer uitkomt. Daarom is gekozen om bij de opdracht voor een visitatie zowel de gemeenteraad als het college mee te krijgen.

Verder gaat het niet om een beoordeling door willekeurige mensen die in de gemeente wonen. Het gaat om het aanspreken van de talenten en kennis die in de bevolking van de gemeente aanwezig zijn. Daarom moet de samenstelling van de commissie goed geregeld zijn.

In het geval van Oude IJsselstreek stelden we vooraf een profiel op, waarop inwoners van de gemeente konden solliciteren. Er werd niet alleen afgewacht wie solliciteerden, maar ook zijn mensen actief op de mogelijkheid te solliciteren geweest. De leden moesten wel voldoen aan een scherp profiel. Dit is als voorbeeld bijgevoegd in bijlage 1

**Tip: Het bleek een succesfactor: het vinden van goede mensen voor de commissie.**

### Goede mensen voor de commissie

De uiteindelijke commissie bestond uit zeer verschillende mensen uit de diverse kernen van de gemeente. De mensen waren in staat om kritisch te kijken naar het onderwerp en waren voldoende onafhankelijk van de gemeente om geheel vrij te blijven kijken.

De ondersteuning is ook van belang. Het moet iemand zijn die de ruimte geeft aan leden om zelf te vragen en oordelen, maar ook een begeleider om te komen tot de rapportage en om zo lang mogelijk het morele oordeel uit te stellen tot de commissie voldoende op de hoogte is van de werkelijke gang van zaken.

**Tip: De begeleider is slechts bescheiden sturend op het proces, maar stuurt wel degelijk. Hij zorgt wel voor dat er uiteindelijk een publicatie uit kan komen die de vraag exact en gedragen kan beantwoorden.**

De commissie had als contactpersoon de raadsgriffier. Deze is goed thuis in de ambtelijke organisatie maar niet volledig ermee vergroeid. Verder heeft een raadsgriffier genoeg politieke feeling om terughoudend te zijn, maar ook de commissie te wijzen op politiek gevoelige punten. In de gemeente Oude IJsselstreek is van een zelfevaluatie afgezien. Er was ook al een evaluatie ingezet door de rekenkamer.

Vooraf zou dit  
schema gehanteerd  
kunnen worden.

Taak	Leidend tot	Maand
Omschrijven opzet, te visiteren terreinen en doelstelling van de visitatie. Kiezen van een vast format voor de rapportage met beschreven prestatievelen.	Voorstel van B&W aan de gemeenteraad, besluit gemeenteraad, ook over vraagstelling	<b>Maand 1</b>
Maken van een handreiking voor de visitatie	Handreiking voor visitatie met vraagstelling	<b>Maand 1</b>
Samenstellen van een sollicitatiecommissie.	Voordracht B&W en/of raadspresidium aan de raad, besluit gemeenteraad	<b>Maand 1</b>
Opstellen van een profiel van de individuele leden en de totale commissie	Vaststellen profiel door sollicitatiecommissie	<b>Maand 2</b>
Werven van de visitatiecommissie	Voordracht visitatiecommissie door college, instelling gemeenteraad	<b>Maand 2</b>
Vaststellen format voor de zelfevaluatie	Voorstel van B&W, Vaststellen door gemeenteraad	<b>Maand 2</b>
Starten zelfevaluatie	Opleveren zelfevaluatie door gemeentelijke organisatie aan visitatiecommissie	<b>Maand 3</b>
Start gesprekken	Eerste indrukken commissie	<b>Maand 4, 5</b>
Schrijven conceptrapport	Conceptrapport toetsen bij bijv. bestuurlijke driehoek.	<b>Maand 5,6</b>
Oplevering rapportage	Gesprek met gemeenteraad B&W en management (en burgers, stakeholders, ...)	<b>Maand 6,7</b>

## Tip:

Vooraf maakte de commissie een beoordelingskader als vertaling van de prestatievelden en houvast voor de visitatie.



De commissie bekeek in Oude IJsselstreek de organisatieverandering om te komen tot een netwerkgestuurde organisatie op vijf velden en het gedrag:

1. Politiek-bestuurlijk leiderschap;
2. Organisatorisch vermogen (intern en extern);
3. Resultaatgerichtheid;
4. Beleidsprestaties en maatschappelijke effecten;
5. Kwaliteitszorg;
6. Gedrag richting en samenwerking met stakeholders.

Dit is een indeling met 6 prestatievelden die ook bij bestuurskrachtmonitoren gehanteerd wordt. Dit was vooraf ook in de gemeenteraad vastgelegd in de opdracht voor de burgervisitatie.

Zo had de commissie een herkenningspunt om af en toe te kijken of de gesprekken zouden leiden tot een rapportage waar de gemeente wat aan zou hebben. (zie paragraaf 4)

Dit herkenningspunt is belangrijk om te voorkomen dat de visitatiecommissie enthousiast op één aspect doorgaat en aan het eind van de visitatie bedenkt dat er zaken vergeten zijn. De begeleider kijkt steeds of de gesprekken voldoende inbreng op leveren voor de rapportage. Zo kan de begeleider steeds aangeven of er witte vlekken zijn.

# 3.

## Werk van de commissie

De inzet van de commissie leden moet zo effectief en efficiënt mogelijk zijn. Dat betekent dat er in korte tijd voldoende kennis is over het veranderproces, de keuze van gespreksdeelnemers, de oriëntatie op de sterke en minder sterke punten van het proces. Met liefst zo min mogelijk tijd verspild aan protocollen en discussies over wat de commissie gaat doen. De voorbereidingen door de externe begeleider moeten zodanig zijn dat de commissie snel tot zaken komt.

**Vooraf was het plan om als commissie in principe 5 keer bijeen te komen:**

1. kennismakings/startbijeenkomst van 1,5 à 2 uur;
2. voorbereidingsbijeenkomst van 2 à 2,5 uur;
3. twee dagen intensieve visitatiegesprekken = 16 uur,
4. evaluatiebijeenkomst van 1 dagdeel als basis voor visitatierapport;
5. eindgesprek voor vaststellen rapport.

Dit tijdschema is niet gehaald. De commissie koos niet voor twee intensieve visitatiedagen, maar spreidde de gesprekken over de tijd. Daardoor was de doorlooptijd langer, maar leerden de commissieleden elkaar beter kennen en konden ze gaandeweg besluiten wie ze verder wilden spreken. Daardoor kostte het werk wel meer tijd van de leden. Een ander belangrijk voordeel van het spreiden van gesprekken was dat de commissie ook gesprekken kon voeren op locatie: bij een bedrijf of het gebouw van een actieve bewonersorganisatie.

In Oude IJsselstreek werd geen voorzitter gekozen, maar zat de externe begeleider voor. Wel werd aan het eind een

woordvoerder gekozen. De groep keek vooral wat de beste toevoeging leverde aan de groepsdynamiek. Zo wist de groep iedereen goed tot zijn recht te laten komen.

Om effectief te kunnen komen tot een afgewogen oordeel is het beoordelingskader gemaakt. Hier gaan we wat dieper op in in de volgende paragraaf.

**Tip: In een werkdocument hield de externe begeleider bij welke signalen er waren per te beoordelen veld.**

Zo kan de commissie zien of er nog witte vlekken zijn die met nieuwe gesprekken opgevuld moeten worden. Het maakt de rapportage aan het eind ook simpeler.

De begeleider organiseert ook dat er stukken bekend zijn bij de commissie en dat voor de voorbereiding van de gesprekken en het rapport gebruik wordt gemaakt van de reeds opgedane kennis. Als voorbereiding voor de gesprekken leest de commissie beleidsstukken en informatie die de externe begeleider op basis van de beleidsdocumenten als voorbereiding heeft samengevat. In dit geval voerde de commissie ook enkele inleidende gesprekken om meer greep te krijgen op het onderzoeksterrein.

Uiteindelijk koos de commissie ervoor om de organisatieverandering te bekijken op inhoudelijke terreinen (onderwijs, energiek ondernemen) en het belangrijke terrein van de dorpskernen. Deze keuze kon pas goed gemaakt worden nadat de groep een goed beeld had van de organisatieverandering en de impact op het ambtenarenapparaat.

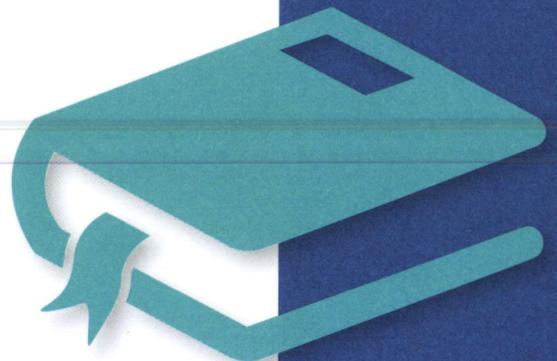
## 4.

# De invulling van de prestatievelden

Het vooraf aangeven van een kader voor de beoordeling helpt de visitatiecommissie om goed te blijven focussen op een eindrapportage. Tijdens de gesprekken komen zaken naar voren die men heel interessant vindt en waar men op door wil gaan. Dat is prima, maar aan het eind moet er wel een rapportage kunnen liggen die de breedte van het onderwerp bestrijkt. De normering van de prestatievelden helpt om te kijken of de visitatie nog zicht houdt op de belangrijkste vragen.

In het format waar de commissie mee startte zit ook een weging mogelijkheid tot van de velden. Zo kan de commissie kiezen bepaalde velden extra zwaar te wegen. Uiteindelijk heeft de commissie die niet gebruikt. Het was te vroeg in het proces dat de gemeente had ingezet om al zo concreet cijfers te geven aan te wegen.

We tonen twee velden die werden ingevuld met een normering. Politiek bestuurlijk leiderschap en organisatorisch vermogen. Het is belangrijk om voor de gesprekken met elkaar eens te zijn wat de vertaling is van de velden en welke vragen beantwoord moeten worden. De exacte onderlinge weging komt pas aan het eind.



## Voorbeeld 1. Politiek bestuurlijk leiderschap

Standaard	Operationele omschrijving	Weging
Symbolische rol	De hele organisatie is duidelijk welk collegelid de organisatieverandering trekt en waar het college heen wil.	
Richtinggevende rol	Het college geeft een duidelijk beeld van het gewenste eindresultaat	
Toezichthoudende rol	Het college heeft ervoor gezorgd dat ze op tijd en op vaste momenten wordt geïnformeerd over de voortgang en dat er een goede basis is in de vaste rapportages om de voortgang te kunnen volgen	
Verantwoordende rol	Het college kan zich verantwoorden over genomen stappen, inzet van financiële middelen en kan aantonen dat dat niet meer kost dan nodig	

## Voorbeeld 2. Organisatorisch vermogen (intern en extern)

Standaard	Operationele omschrijving	Weging
Omzetten van doel in operationele doelen	Vertalen van richting in benodigde acties, planning van mensen en middelen. De doelen geconcretiseerd.	
Organisatorisch bewustzijn	Overtuigen en gebruiken van andere instrumenten om mensen mee te krijgen in de verandering	
Informatievoorziening	De organisatie maakt gebruik van informatie voor de organisatorische en project management doeleinden. Asset, risico's en beheer van de technologie zijn sterk en geschikt is om het doel van de organisatie.	
Voortgangsbewaking	De gemeentesecretaris beoordeelt het presteren naar organisatorische doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	

# 5.

## Mogelijke gesprekspartners

Het is van belang op tijd gesprekken te plannen en in die gesprekken alle mogelijke aspecten aan de orde te laten komen. De commissie zal praten met mensen uit de organisatie, mensen uit de politieke wereld en maatschappelijke organisaties van buiten en bewoners(organisaties).

In het geval van Oude IJsselstreek werd gestart met wat gesprekken met interne mensen om meer gevoel te krijgen bij het gebied en de werkzaamheden van de organisatie. De commissie vergaderde vervolgens verschillende keren om de bevindingen door te spreken en combineerde dat steeds met gesprekken met samenwerkingspartners.

### **Gesprekspartners om afgewogen oordeel te geven**

Bij het kiezen van gesprekspartners werd geleund op expertise van de ambtelijke organisatie, maar bleken de leden van de commissie ook bijzonder goed in het kiezen van gesprekspartners uit hun eigen netwerk.

**Tip: Het is belangrijk dat de commissie steeds afweegt of het geheel aan gesprekken een evenwichtig beeld geeft.**

Voorstanders, tegenstanders, mensen met goede en met minder goede ervaringen: alles hoort erbij om het beeld compleet te krijgen.

### **Tussentijds toetsen of het beoordelingskader ingevuld kan worden**

**Tip: Het is heel handig om na enkele gesprekken steeds te kijken of het lukt het beoordelingskader genoeg in te vullen. Zo werkt de commissie toe naar een rapportage waarin de oordelen goed onderbouwd zijn en geen witte vlekken blijven. Afleidende zijwegen kunnen dan afgeknapt worden.**

Uiteindelijk komt het wel neer op gesprekken met het ambtelijke apparaat, burgemeester, wethouder, raadsleden en bewoners, bewonersorganisaties en bedrijven. Maar de commissie moet wel weten of ze daarmee een echt goed afgewogen beeld heeft en moet zich voldoende gedekt weten om conclusies te trekken over wat goed gaat en wat beter kan. Mensen van buiten de gemeente zijn in dit geval niet uitgenodigd, maar als dat zinnig is, kan de commissie daar altijd toe besluiten.



### Tip:

Uiteindelijk komt het wel neer op gesprekken met het ambtelijke apparaat, burgemeester, wethouder, raadsleden en bewoners, bewonersorganisaties en bedrijven.

### Tip: bespreek adviezen pas aan het eind.

Tijdens de vergaderingen komen wel voorstellen voor adviezen op, maar de commissie stelt dat uit totdat duidelijk is wat de exacte bevindingen zijn en of daarvoor verschillende gezichtspunten aan de orde zijn geweest. Uiteindelijk komen de adviezen pas echt op aan het eind van het proces als de commissie zich weet te baseren op bevindingen uit de gesprekken. Anders zou de commissie een tunnelvisie kunnen ontwikkelen.

# 6.

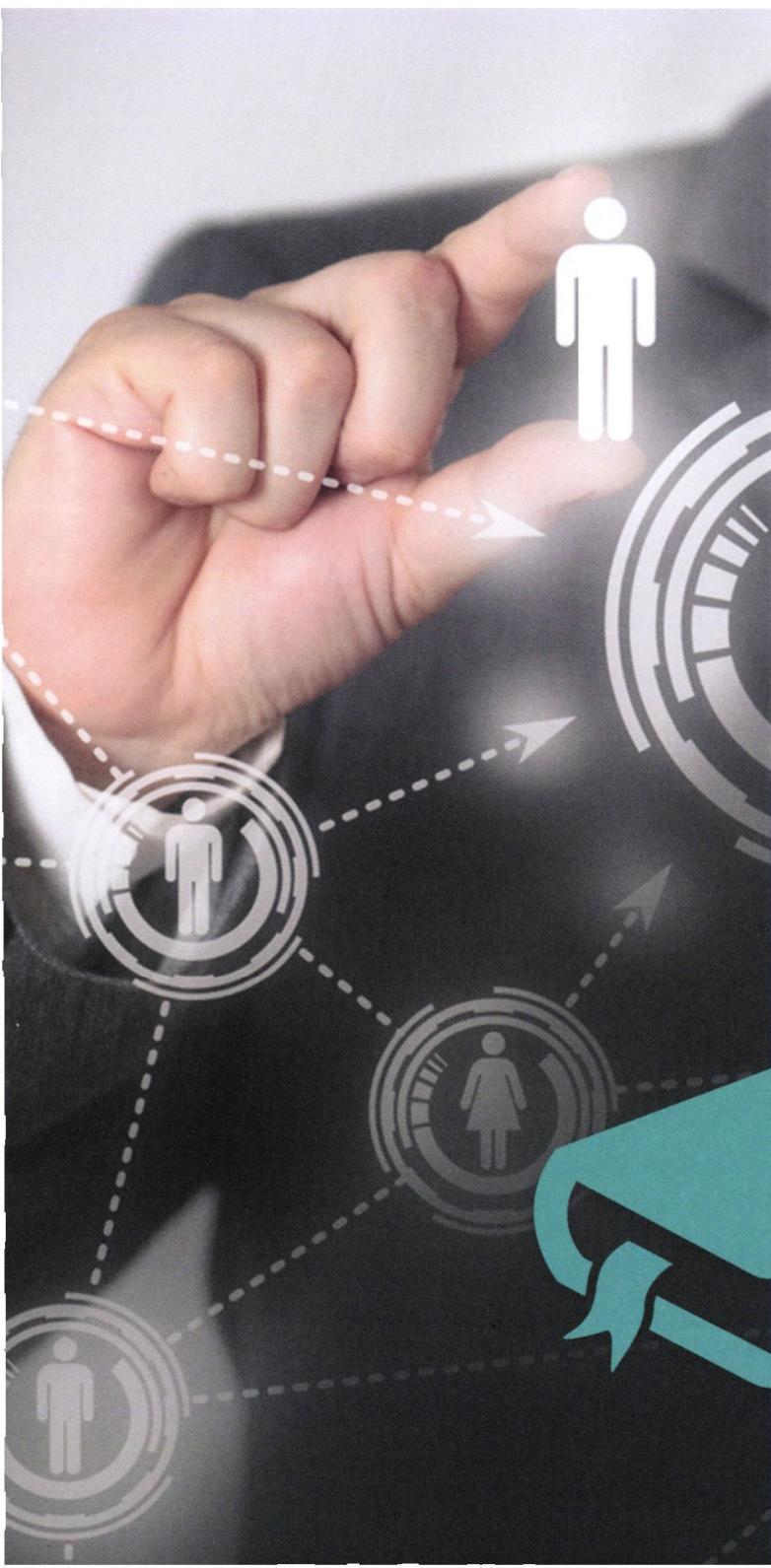
## Format voor de rapportage

Dit format voor de rapportage is open omdat de visitatie-commissie haar eigen kleur zal willen geven. Wel is duidelijk waarover de commissie rapporteert. Het format van de rapportage besprak de commissie toen de meeste gesprekken waren gevoerd.

Het is wel handig om te kiezen voor een vast format om te rapporteren, zoals gebruikelijk in andere sectoren. Maar daarin is veel vrijheid. Wordt er gewerkt met scores op 4, 5 of 10-puntsschaal? Of is het meer een recensie van de diverse terreinen? In elk geval zal de visitatiecommissie moeten aangeven wat goed gaat en wat beter kan. Alleen aandacht voor wat niet goed gaat is onvoldoende. Er moet zelfs voor gewaakt worden dat niet alle aandacht naar de verbeterpunten gaat, anders gaat dat ten koste van het draagvlak van de bevindingen. De gemeente moet ook erkenning krijgen voor wat goed gaat en die erkenning valt wel eens weg bij alle aandacht voor de zaken die beter kunnen.

### Het mogelijke format voor een rapportage is dan:

<b>hoofdstuk 0</b>	De kern van het rapport op een A4.
<b>hoofdstuk 1</b>	Omschrijving van de gemeente en het gekozen onderwerp voor visitatie. Iets over de commissie en hoe deze is samengesteld (met kritische burgers op afstand van de gemeente, niet representatief);
<b>hoofdstuk 2</b>	Beschrijving van het politiek-bestuurlijk leiderschap; analyse, oordeel van de commissie (wat goed gaat en wat beter kan) en adviezen;
<b>hoofdstuk 3</b>	Beschrijving her organisatorisch vermogen van de organisatie rond het gekozen onderwerp, analyse, oordeel van de commissie over het organisatorisch vermogen (wat goed gaat en wat beter kan) etc.
<b>hoofdstuk X</b>	Aanbevelingen
<b>Bijlagen:</b>	Samenstelling commissie, gevolgde werkwijze, noodzakelijke stukken, gesprekspartners



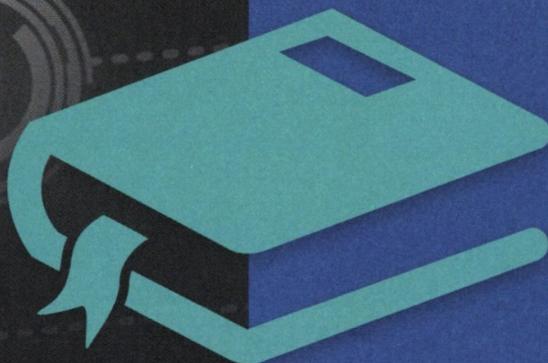
### **Toetsen op tone of voice**

De leden van de visitatiecommissie staan op enige afstand van de organisatieverandering. Sommige woorden kunnen verkeerd geïnterpreteerd worden of erg gevoelig zijn zonder dat de commissie daar een diepere bedoeling mee heeft. Het is belangrijk om te toetsen of de commissie daarin de juiste toon weet te treffen.

De burgemeester, raadsgriffier en gemeentesecretaris staan daar veel dichterbij. Daarom koos de commissie er voor om met hen voor het definitieve rapport te toetsen op tone of voice. Dat hoeft niet altijd op dezelfde manier, maar het is wel van belang dat een visitatiecommissie zich realiseert hoe hun boodschap overkomt. Woorden die verkeerd vallen kunnen anders afbreuk doen aan het doel van de visitatie. Harde conclusies trekken, dat hoort erbij. Maar wat hard overkomt moet wel hard bedoeld zijn, anders schiet het zijn doel voorbij.

### **Tip:**

Toets op de tone of voice.



# 7.

## Hoe zorg je voor goede agendasettende kracht voor de visitatie?

Een visitatie is niet zomaar een oordeel, maar is een combinatie van het meten van de sterkten van de gemeente, analyse waar die sterkte uit voortkomt en het blootleggen van nieuwe uitdagingen. Dat vraagt een proces waar niet alleen de visitatiecommissie een rol heeft, maar de hele gemeente in mee gaat.

**Tip: zorg dat de organisatie meegaat in het proces.**

Wat gaat de gemeente bijvoorbeeld doen aan communicatie. Bij de start, om koudwatervrees te voorkomen? Om de hele organisatie te laten meedenken? Wat gaat er gebeuren bij de oplevering van de zelfevaluatie? Hoe gaat de communicatie bij de presentatie van de uitkomsten?

In dit geval betrof het een organisatieverandering, waardoor de adviezen ook al snel intern gericht zijn en niet direct leiden tot een debat dat met spanning door alle bewoners gevolgd zou worden. De verandering gaat immers pas op wat langere termijn leiden tot een ander optreden op straat, in buurten en in de samenwerking. Eerste veranderingen zijn wel aanwezig, maar nog niet alles zichtbaar voor de buitenwereld. Dat is in zekere zin juist goed, omdat de gemeente nog wil bijsturen op basis van de adviezen van de commissie. Er is nog ruimte om bij te sturen.

De commissie koos uiteindelijk in overleg met de raadsgriffier voor een bijeenkomst met de gemeenteraad waar de commissie drie kwartier zou krijgen om de bevindingen te presenteren. Het leek de commissie goed om van de presentatie van het visitatierapport ook een

openbaar evenement maken (geen circus maar een feestje van de democratie). De gemeente wilde graag die uitdaging aangaan.

### Terugkomdag

**Tip: kijk na een jaar terug op de visitatie en welk vervolg is ingezet.**

Het is belangrijk om te waarborgen dat er niet alleen een rapportage en discussie is, maar ook vooraf al een vast moment is gepland voor een terugblik. De commissie kan bijvoorbeeld gevraagd worden om een of twee jaar later te kijken wat er gebeurd is met de aanbevelingen. Bevalt het proces goed, dan kan elke twee of drie jaar een ander terrein gekozen worden om zo vast onderdeel te worden in een verbetercyclus.

Een visitatie is niet zomaar een oordeel, maar is een combinatie van het meten van de sterkten van de gemeente, analyse waar die sterkte uit voortkomt en het blootleggen van nieuwe uitdagingen.



# Bijlage 1

## Profiel schets leden burgervisitatiecommissie Oude IJsselstreek

De gemeente Oude IJsselstreek heeft een organisatieverandering ingezet. Voor een inwonergeïntereerde uitvoering van de taken, zijn de bedrijfsprocessen opnieuw ingericht met effectieve en efficiënte dienstverlening als leidende principes.

De gemeenteraad van Oude IJsselstreek wil nu een burgervisitatie die wordt ingezet met de vraagstelling: "Wat zijn de effecten van de organisatieontwikkeling en wat zijn de daarvan verder te verwachten resultaten? Wat zou de gemeente verder moeten aanpakken? Welke gevolgen krijgt de organisatieontwikkeling voor de raadsontwikkeling en in hoeverre is dit in de resultaten zichtbaar?"

Voor de samenstelling van de visitatiecommissie doet het college een voordracht aan de gemeenteraad. Op 30 januari zal de gemeenteraad de visitatiecommissie instellen. De commissie zal uit 4 – 6 mensen bestaan. Zij voldoen aan het volgende profiel.

- De leden zijn personen wier betrouwbaarheid buiten twijfel staat en die geschikt zijn voor de uitoefening van hun functie als kritische beoordelaar van het gemeentelijke functioneren op alle niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) en van alle geledingen (bestuursorganen en ambtelijke organisatie).
- De leden kunnen ten opzichte van elkaar, de gemeenteraad en het college en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch opereren.
- De leden zijn geschikt en in staat om de hoofdlijnen van het beleid rondom de organisatieontwikkeling te kunnen beoordelen en deze te evalueren. Geschiktheid volgt uit een samenstel van kennis, vaardigheden en professioneel gedrag.
- De leden hebben aantoonbaar ervaring met het beoordelen van dan wel toezien op grote organisaties en het beoordelen van organisatievraagstukken en prestaties op hoofdlijnen en hebben affiniteit met de inzet voor de publieke zaak.
- De leden wonen in de gemeente Oude IJsselstreek. Hun werkkring kan ook elders zijn.
- De integriteit van de leden is boven elke twijfel verheven; alle leden voorkomen de schijn van belangenverstrengeling.

- De commissie als geheel heeft oog heeft voor lokale, sociale, economische, financiële, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, die relevant zijn voor de gemeente. en de samenstelling van de commissie is zodanig dat zij de taken naar behoren kan voeren.
- 
- De commissie als geheel is zodanig samengesteld dat er sprake kan zijn van een goede onderlinge vertrouwensrelatie, zodat de commissie als een team kan optreden.
- 
- De visitatiecommissie beslist zelf welke gesprekken zij wil voeren en eventuele site-bezoeken die ze wil doen. Dat kunnen gesprekken betreffen met actieve burgers, maatschappelijke organisaties, college, raad, en een interne ambtelijke klankbordgroep met vanuit iedere functierol één deelnemer (ondersteuner, dienstverlener, adviseur, strateeg, regievoerder, realisator, leider).
- 
- De visitatiecommissie wordt gevraagd te kijken naar en te rapporteren over: 1. Politiek-bestuurlijk leiderschap; 2. Organisatorisch vermogen (intern en extern); 3. Resultaatgerichtheid; 4. Beleidsprestaties en maatschappelijke effecten; 5. Kwaliteitszorg; 6. Gedrag richting en samenwerking met stakeholders. De visitatiecommissie rapporteert over wat goed gaat en wat beter kan.
- 
- De burgervisitatiecommissie heeft een externe secretaris/begeleider en wordt ondersteund door de raadsgriffie. Leden van de burgervisitatiecommissie stellen hun inzet vrijwillig ter beschikking.



De leden zijn  
 personen wier  
 betrouwbaarheid  
 buiten twijfel staat  
 en die geschikt  
 zijn voor de uit-  
 oefening van hun  
 functie als kritische  
 beoordelaar van  
 het gemeentelijke  
 functioneren op  
 alle niveaus.





Postadres  
Postbus 42  
7080 AA Gendringen

Bezoekadres  
Staringstraat 25  
7081 BN Gendringen

T (0315) 292 310  
E [griffie@oude-ijsselstreek.nl](mailto:griffie@oude-ijsselstreek.nl)  
W [www.oude-ijsselstreek.nl](http://www.oude-ijsselstreek.nl)

 @RaadOudelJssel  
 @Gem\_OIJ  
 GemeenteOudelJsselstreek



**Burgervisitatiecommissie  
van de Oude IJsselstreek:**

**Op de onderste foto  
van links naar rechts:**

Jos Bergevoet,  
Bartjan Kaptein,  
Geert Teunissen,  
Hein Albeda  
(externe begeleider),  
Ben Terwiel,  
Elise Ruesink-Boezel  
en Ko Achterberg.

