

Leren van ervaring

Rekenkameronderzoek naar het leren van de gemeente Zeist en alle partners;
gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie.



Rekenkamer Zeist
November 2020

Leren van ervaring

Rekenkameronderzoek naar het leren van de gemeente Zeist en alle verschillende partners daarbij; gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie.

November 2020



Leden

Robert Elenbaas – extern lid
Daniëlle Fictorie – extern lid
Hein Albeda – extern lid
Pieter Verolme – intern lid
Ans Pereboom – intern lid
Sjoerd Wannet – secretaris

Tijdelijk lid

Anton Ruijsenaars

In samenwerking met:

RijnConsult – Nota van bevindingen

VOORWOORD

Voor u ligt het resultaat van het onderzoek naar leren van ervaring, het Rekenkameronderzoek naar leren binnen de gemeente Zeist. De Rekenkamer Zeist startte dit onderzoek in september 2019 als een onderzoek naar het lerend vermogen van de raad, college en ambtelijke organisatie. Vanuit de rekenkamer werd het onderzoek direct begeleid door Hein Albada en Sjoerd Wannet.

Aanbevelingen van de Rekenkamer

De aanleiding van dit onderzoek was een observatie van de Rekenkamer dat in veel van onze onderzoeken hetzelfde soort resultaten, conclusies en aanbevelingen naar voren komen. Dit roept bij de rekenkamer de vraag op in welke mate het college, de gemeenteraad en de organisatie leert van rekenkameronderzoeken, maar ook hoe de organisatie leert van eigen evaluaties, gelopen processen en projecten. Ook inwoners van de gemeente Zeist gaven bij de Maaltijd van Zeist het signaal af dat er verbeterpunten zijn als het gaat om leren, transparant en navolgbaar zijn van de gemeentelijke organisatie. Als voorbeelden noemen inwoners: de communicatie, de onderlinge samenwerking en afstemming in de gemeente, dezelfde fouten niet nog een keer maken, de transparantie en het voorspelbare verloop van projecten en processen. Ook de organisatie herkent de signalen. Reden temeer voor de Rekenkamer om dit nader te onderzoeken.

Inzicht in leren

De Rekenkamer heeft in samenwerking met Rijnconsult in kaart gebracht hoe en op welke manier de gemeente Zeist leert. Hierbij is gekeken naar het complete systeem, zowel de gemeenteraad, als het college en de ambtelijke organisatie. Hierbij is zowel gekeken naar het 'systeempleren' als het 'ervaringsleren'.

Uit het onderzoek blijkt maar weer hoe lastig leren is. Het vergt tijd, inspanning en aandacht. Het is een onderwerp dat snel onderaan het prioriteitenlijstje verdwijnt. Terwijl de effecten van een lerende organisatie evident zijn. Sterker nog, ons werk als Rekenkamer is gericht op het leren, daarvoor schrijven wij de aanbevelingen. Maar ook wijzelf als rekenkamer moeten steeds blijven nadenken hoe we ervoor kunnen zorgen dat onze aanbevelingen beter beklijven. Wij hopen dat de aanbevelingen van harte worden opgevolgd, zodat ook onze toekomstige onderzoeken nog effectiever kunnen worden.

Woord van dank

De Rekenkamer wil graag iedereen bedanken die zijn bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek. Een woord van dank gaat uit naar alle medewerkers, collegeleden en raadsleden die meegewerkt hebben aan een interview. Ook gaat er een woord van dank uit naar alle deelnemers van de dialoogmapsessie waar we in gezamenlijkheid de eerste contouren van het onderzoek mogelijk gemaakt hebben.

Wij wensen u veel leesplezier.

Robert Elenbaas
Voorzitter Rekenkamer Zeist.

Inhoud

1. Managementsamenvatting.....	6
2. Inleiding	9
3. Inventarisatiebijeenkomst en uitgelichte casussen.....	11
4. Normenkader	13
5. Systematisch leren	14
6. Ervaringsleren	18
7. Conclusies.....	23
8. Aanbevelingen	25
Bijlagen.....	28

1. Managementsamenvatting

Aanleiding van dit onderzoek is onder andere dat adviezen van de Rekenkamer Zeist niet lijken te beklijven zoals blijkt uit signalen uit de raad en van bewoners. We kijken naar de praktijk: wat leren raad en organisatie van aanbevelingen uit rekenkameronderzoeken? En wat doen zij met inzichten uit eigen evaluaties en projecten? Deze aanleiding vertaalt zich naar de volgende onderzoeksvraag: *"Hoe is het leren geborgd in processen en activiteiten van de gemeente Zeist en welke verbetermogelijkheden zijn hierbij, waarbij gekeken wordt naar systematisch en ervaringsgericht leren?"* De Rekenkamer Zeist heeft aan Rijnconsult de opdracht gegeven om een onderzoek uit te voeren naar het leren binnen de gemeente Zeist.

In dit onderzoek is een inventarisatiesessie uitgevoerd, zijn documenten over twee casussen geanalyseerd en zijn interviews gehouden. De casussen betreffen de aanleg van een Fietstunnel in Den Dolder en de Methode Duisenberg om inzicht te krijgen in de realisatie rond begroting Openbare Orde en Veiligheid. Er kan in een organisatie het beste geleerd worden als een cultuur van leren en evalueren (ervaringsleren) ondersteund worden met middelen, processen en/of systemen (systematisch leren). Daarom is er steeds gewerkt langs beide lijnen (systematisch leren en ervaringsgericht leren). In de inventarisatiesessie is op hoofdlijnen verkend wat aandachtspunten zijn voor het systematisch en ervaringsgericht leren. Deze informatie is verwerkt in een normenkader, dat als basis heeft gediend voor document-analyse en interviews. De bevindingen uit de document-analyse en interviews hebben geleid tot de volgende conclusies:

1. Ten aanzien van leren wordt een aantal zaken systematisch aangepakt en ingeregeld bij de gemeente Zeist. Een voorbeeld van hoe leren systematisch wordt opgepakt is dat bij projecten de methode Projectmatig creëren wordt gehanteerd, waar mijlpalen en evaluaties een onderdeel van zijn. Ook zien we bij de Zeister Academie een veelzijdig leer- en ontwikkelaanbod waar een puntensysteem zorgt voor maximale deelname en minimale vrijblijvendheid. Daarmee levert het een bijdrage aan systematisch leren. Deze voorbeelden vormen een goede basis om leren systematisch te benaderen, een basis waar de gemeente Zeist op kan voortbouwen.
2. We zien dat methoden die ondersteunend zijn aan systematisch leren niet altijd worden toegepast en gebruikt. Zowel bij de Fietstunnel als bij de Methode Duisenberg ontdekten we een aantal lacunes als het gaat om deze systematische kant van leren. Het betreft de inregeling en het volgen van de planningscyclus (PDCA). Het bewust plannen en inbouwen van evaluatie- en reflectiemomenten wordt niet systematisch toegepast.
3. De gemeente Zeist wordt door de verschillende deelnemers aan het onderzoek een innovatieve, initiatiefrijke gemeente genoemd. Er is veel ruimte voor innovaties en experimenten. Door steeds te vernieuwen, te ontwikkelen en vooral vooruit te kijken, bestaat echter de kans dat onvoldoende tijd wordt genomen voor reflectie en stilstaan bij hoe het gaat en wat daarvan geleerd kan worden. Het innovatieve karakter van de gemeente Zeist kan dan het systematisch leren belemmeren in plaats van bevorderen.
4. Leren wordt belemmerd doordat rollen en verwachtingen in het systeem niet altijd duidelijk zijn. Als hier onduidelijkheid over is dan is het aanspreken op elkaars bijdrage een stuk lastiger en dus ook het bespreken van hoe het gaat en wat er beter of anders kan (leren en evalueren). Als een thema politiek gevoelig is spelen coalitie en het steunen van de wethouder een rol. De context verandert en er is meer invloed van buitenaf. Dan is leren lastiger, omdat loyaliteit een grotere rol speelt. De raad en griffie

zouden de rol van het meer systematisch benaderen van evaluaties en reflecteren kunnen oppakken en daarmee de brug vormen richting de ambtelijke organisatie.

Daarnaast lijkt er bij de opvolging van (rekenkamer)onderzoeken en adviezen onduidelijkheid te bestaan over wat de benodigde acties zijn en wie hiervan eigenaar zijn. Het is onvoldoende helder wie verantwoordelijk is voor de opvolging van adviezen en/of wie de actoren zijn in de totstandkoming van de verbetering en welke acties kunnen worden genomen (letterlijk 'wie acteert').

5. Binnen de gemeente Zeist zien wij een open en veilige cultuur waarin leren en evalueren op diverse manieren aandacht krijgen. Voorbeelden hiervan zijn dat er wordt gewerkt met methoden om leren en evalueren systematisch aan te pakken, er is aandacht voor het geven en ontvangen van feedback en we constateren dat er een wens is om meer te leren van evaluaties en uitgebrachte adviezen. Of en in welke mate er feedback wordt gegeven is wel sterk persoonsafhankelijk. Feedback en evaluatie gebeurt vooral binnen 'kokers'; teams, afdelingen of projecten, en veel minder integraal.

Al met al concluderen we dat leren een belangrijke plek binnen de gemeente Zeist inneemt. Er is inzet om leren te stimuleren, er zijn verschillende manieren waarop leren en evalueren wordt ondersteund. Het ontbreekt echter aan vanzelfsprekendheid en automatisme om op systematische wijze te reflecteren, evalueren en dus te leren van projecten, ervaringen en uitgebrachte onderzoeken en adviezen.

Aanbeveling 1: Veranker leren in het systeem

We bevelen aan om na te gaan in welke mate leren en evalueren nog meer systematisch ondersteund kan worden en dit vervolgens toe te passen, te ervaren en bij te stellen. Ter illustratie:

- De methode Projectmatig creëren beschikt over beproefde evaluatievormen voor tussentijdse evaluaties, eindevaluatie, klant- of inwonerevaluaties en collegiale checks. Stel deze organisatiebreed beschikbaar en bekijk het gebruik (actie: ambtelijke organisatie).
- Elkaar feedback geven op werkwijze en effectiviteit wordt een vast onderdeel van de jaarplancycclus en er wordt een tool of formulier beschikbaar gesteld waardoor feedback geven makkelijk kan worden uitgevoerd en het gebruik na een jaar kan worden bekeken (actie: ambtelijke organisatie).
- Bij elk rekenkamer-onderzoek wordt de aanbeveling opgenomen dat na een jaar wordt geëvalueerd of de aanbevelingen zijn opgevolgd en wat vervolgafspraken zijn; hiervoor wordt een methode (bijv. een eenvoudig standaard evaluatieformulier) bijgevoegd dat kan worden ingezet. De griffie laat in de organisatie de evaluatie invullen door de betrokkenen en verzamelt de inbreng. Of evaluaties worden uitgevoerd, wordt op die manier bewaakt door de griffie. De rekenkamer kan vervolgens zien welke acties zijn ondernomen en indien nodig op de evaluatie terugkomen. (actie: griffie en rekenkamer).
- In het bestuurlijke besluitvormingsproces wordt reflecteren en (tussentijds) evalueren als vast onderdeel opgenomen. Het uitvoeren van deze stap wordt ondersteund door een formulier, vragenlijst of andere methodiek waarmee de opdrachtgever (raad of college) de opdracht in brede zin kan evalueren. Bij raadsvoorstellen voor te starten projecten wordt een vast onderdeel evaluatie opgenomen om vooraf te bedenken hoe en wanneer geëvalueerd wordt, zowel op inhoud als op proces (actie: griffie). 'Verschuiving van doelen' is geen reden om niet te evalueren, maar een aandachtspunt binnen de evaluatie. De ambtelijke organisatie let op de doorwerking hiervan. Het college reflecteert op vaste basis over de uitkomsten. (actie college)

Aanbeveling 2: Gebruik een vorm die de inhoud ondersteunt

Systematisch leren (middelen, processen of systemen die vast ingezet worden om het leren binnen de organisatie mogelijk te maken) en ervaringsleren (de cultuur om te leren en evalueren van ervaringen) gaan hand in hand, ze versterken elkaar; “één en één is drie”. Het louter ter beschikking stellen van (kennis)systemen, methoden of formulieren zal niet werken. Dit blijkt ook uit het feit dat de stappen evalueren en verbeteren ('check en act') uit de PDCA-cyclus niet automatisch worden uitgevoerd, terwijl toch voor iedereen duidelijk zal zijn dat deze stappen moeten worden doorlopen. Raad, bestuur en managers kunnen hierop sturen, maar bovenal is het belangrijk dat het gesprek plaatsvindt over bevindingen, het geleerde, over 'wat werkt en wat werkt niet'. We bevelen dan ook aan om te kijken naar de vorm en met betrokkenen de vorm te bepalen: dialoog, inspiratiesessies, koffiegesprekken en bij voorkeur in wisselende kringen, afdelingsoverstijgend, met college, raad, organisatie en inwoners. Doorbreek daarbij ook kokers om te voorkomen dat de lessen slechts in kleine kring geleerd worden.

Aanbeveling 3: Benut de innovatieve en open cultuur binnen de gemeente Zeist

In Zeist is er ruimte voor innovatieve ideeën, initiatief van medewerkers en het experimenteren vanuit verschillende geledingen van het systeem (denk aan methode Duisenberg, het initiatief van raadsleden, de Zeister Academie). Deze innovatieve, open cultuur en de Zeister Academie kunnen uitstekend worden benut voor leren en evalueren.

Experimenteer, reflecteer en leer: op die manier leidt elke innovatie of elk experiment tot een kleine of grote verbetering (of: leerervaring) binnen het systeem. Natuurlijk kan alsnog een experiment geen succes blijken, maar als ervan geleerd is met elkaar kan er nooit gesproken worden van een totale mislukking. Als het gaat om het geven van feedback, begin dan 'klein en veilig', maak het leuk en makkelijk, vraag collega's, opdrachtgevers, klanten en raadsleden om feedback. Betrek raadsleden in (ambtelijke) werkgroepen waar mogelijk, vraag hen om medewerking en evalueer met hen wat beter kan. Trek samen op, je doet het tenslotte samen voor de inwoner. Dit versterkt vertrouwen in elkaar en stimuleert openheid en kwetsbaarheid. Het nog meer benutten van de innovatieve cultuur in Zeist is een gezamenlijke exercitie, en het college, de raad en het gemeentelijk management kan hier een goede voorbeeldrol in vervullen.

Aanbeveling 4: Bespreek rollen, verwachtingen en 'eigenaren' met elkaar

Uit de conclusies blijkt dat het belangrijk is om aan de voorkant rollen en verwachtingen helder te hebben, deze tussentijds te evalueren en zo nodig bij te stellen. En tijdens een project of na een onderzoek duidelijkheid te creëren over wie welke actie of aanbeveling oppakt. Dit geldt zowel voor college, raad als ambtelijke organisatie. Leg dit vast om geen onduidelijkheid voor een ieder te laten ontstaan als later politieke gevoeligheden in het proces sluipen. Ook bij politiek gevoelige onderwerpen moet helder blijven wat verwacht mag worden van wie.

2. Inleiding

De Rekenkamer Zeist heeft aan Rijnconsult de opdracht gegeven om een onderzoek uit te voeren naar het leren binnen de gemeente Zeist. Aanleiding van dit onderzoek is dat adviezen van de Rekenkamer Zeist niet lijken te beklijven bij gemeenteraad en/of organisatie. Te vaak kwamen in rekenkameronderzoeken hetzelfde soort resultaten, conclusies en aanbevelingen naar voren en werden vragen gesteld die voorbij gingen aan eerdere onderzoeken. Ook inwoners van de gemeente Zeist gaven bij de Maaltijd van Zeist het signaal af dat er verbeterpunten zijn als het gaat om leren, transparant en het navolgbaar zijn van de gemeentelijke organisatie.

We kijken in dit onderzoek naar de praktijk: wat leren raad, college en ambtelijke organisatie van aanbevelingen uit rekenkameronderzoeken en pilots? En wat doen zij met inzichten uit eigen evaluaties en projecten?

Dit rapport beschrijft de uitkomsten uit het onderzoek naar leren binnen de gemeente Zeist. Onder de gemeente Zeist wordt in dit rapport verstaan het totaal aan deelnemers binnen de gemeente Zeist, te weten raad, college en ambtelijke organisatie. Centraal in dit onderzoek staat het verkennen van de mate van leren binnen de gemeente Zeist.

Als start van het onderzoek heeft in maart 2020 een inventarisatiebijeenkomst plaatsgevonden waar in algemene zin werd ingegaan op leren binnen de gemeente Zeist. Uit deze inventarisatiebijeenkomst zijn aandachtspunten over leren naar boven gekomen én voorstellen voor casussen om te verdiepen en te zien of de algemene observaties kloppen met de ervaringen in de casussen. De aandachtspunten over leren zijn verwerkt in de interviewvragen. Aan deze inventarisatiebijeenkomsten deden zowel raadsleden, de gemeentesecretaris als leden uit de ambtelijke organisatie mee.

Om te verdiepen en te kijken wat er precies gebeurt in de praktijk hebben we aan de hand van twee casussen in beeld gebracht hoe en wat deelnemers van de gemeente Zeist leren van onder meer aanbevelingen uit rekenkameronderzoeken. Het idee was na te gaan of de algemene opmerkingen uit de inventarisatie over het leren van ervaringen ook terug te vinden waren in de casussen en te onderzoeken wat bij elke casus bevorderlijk dan wel beperkend was. Het betreft de casus Fietstunnel, waarbij een zeer lange procesgang nodig was voor een relatief klein project dat liep tussen 2003 en 2018, en de casus Methode Duisenberg, waarbij raadsrapporteurs zich verdiepen in de begroting en meer inzicht krijgen in doelen en resultaten van beleid en daar meer politiek-inhoudelijk over kunnen spreken met de financiële experts van de gemeente. Documenten over de twee casussen zijn bestudeerd op het leren en evalueren. Vervolgens heeft een twaalfstal interviews plaatsgevonden met een breed palet aan betrokkenen binnen en buiten de gemeente Zeist. Zo is gesproken met de burgemeester, een wethouder, de griffier, de gemeentesecretaris, raadsleden, controllers, een programmamanager, (nieuwe) medewerkers van de gemeente Zeist en een voorzitter van de buurtvereniging.

In deze rapportage zijn de bevindingen en conclusies opgenomen. De bevindingen geven antwoord op de vragen over leren die hiervoor door ons, op basis van de inventarisatiebijeenkomst en eerdere observaties, zijn opgesteld. In de documentanalyse en in de interviews is ingezoomd op de twee praktijkcasussen uit Zeist. In het volgende hoofdstuk worden deze casussen beknopt toegelicht. Voordat de gesprekken zijn aangegaan is stilgestaan bij wat er verstaan wordt onder systematisch leren en ervaringsleren. Bij beide

kanten van leren zijn er zeven vragen geformuleerd en zijn er normen opgesteld. Op die manier is *expliciet gemaakt* wat *bijdraagt* aan een positieve leercultuur (normen). Onderdelen zoals beschreven in de normen kunnen aanwezig zijn, niet aanwezig zijn of het kan onduidelijk zijn of ze aanwezig zijn. Dit laatste is mogelijk omdat het onderwerp (leren) zich niet laat vangen in een strakke 'afvinklijst'. Leren is een persoonlijk onderwerp waarover verschillende ideeën en opvattingen naast elkaar kunnen bestaan. Daar waar verschillend wordt gedacht over bepaalde thema's en/of geen eenduidig antwoord kan worden gegeven wordt dit uiteraard beschreven.

Onderzoeksvraag:

"Hoe is het leren geborgd in processen en activiteiten van de gemeente Zeist en welke verbetermogelijkheden zijn hierbij, waarbij gekeken wordt naar systematisch en ervaringsgericht leren?"

Er kan in een organisatie het beste geleerd worden als een cultuur van leren en evalueren (ervaringsleren) ondersteund wordt met middelen, processen en/of systemen (systematisch leren). In de bevindingen maken we onderscheid tussen dit systematisch leren en ervaringsleren. Er wordt vermeld of bevindingen volgen uit documenten en/of interviews naar aanleiding van de casus Fietstunnel of de casus Methode Duisenberg.

Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk staat stil bij de inventarisatiebijeenkomst en licht kort de twee casussen die centraal staan toe. Hoofdstuk 4 geeft het normenkader op een visuele wijze weer. De hoofdstukken hieropvolgend geven antwoord op de bevindingen op de zeven vragen van systematisch leren (hoofdstuk 5) en op de zeven vragen van ervaringsleren (hoofdstuk 6). In hoofdstuk 7 worden de conclusies gepresenteerd, dit hoofdstuk geeft tevens antwoord op de onderzoeksvraag. Ten slotte volgen in hoofdstuk 8 enkele aanbevelingen.

3. Inventarisatiebijeenkomst en uitgelichte casussen

3.1 Inventarisatiebijeenkomst 12 maart 2020

In maart 2020 is een inventarisatiebijeenkomst georganiseerd in het gemeentehuis. Het doel van deze bijeenkomst was om het gesprek te faciliteren over leren in Zeist en de eerste beelden op te halen als het gaat om leren. Op die wijze is focus aangebracht in het brede onderwerp dat leren behelst. Met medewerkers van de ambtelijke organisatie, de gemeentesecretaris en raadsleden is nagedacht over diverse vragen. Dit werd vormgegeven door in groepjes een 'dialogomap' in te vullen, dit is een grote plaat met daarop diverse vragen (zie bijlage 1).

Wat is opgehaald uit de gesprekken rondom de dialogomap? Als het gaat om systeemleren is het eerste beeld dan er van een 'lerend systeem' binnen Zeist nog geen sprake is. Er wordt onvoldoende geëvalueerd op projecten en de systematische kant van leren is binnen de verschillende organisatieonderdelen nog onvoldoende geborgd. Wat ervaringsleren betreft wordt in het samenspel binnen Zeist niet altijd ruimte gemaakt voor reflectie. Het elkaar voorzien van feedback en het aanspreken van elkaar wordt nog te weinig gedaan, is het beeld. Het positieve is wel dat volgens de aanwezigen veel mensen hier voor open staan, en ook in zijn voor vernieuwing en het 'voorop willen lopen'. Een valkuil daarbij is dat zaken niet afgerond worden. Bij de casussen konden we dan kijken of dat inderdaad voor deze casussen klopte en wat de achtergronden hiervan waren.

3.2 Uitgelichte casussen

Tijdens de inventarisatiebijeenkomst is eveneens stilgestaan bij wat nu geschikte voorbeelden zijn om het leren in Zeist onder de loep te nemen. Er zijn twee praktijkcasussen uitgekozen om zo het onderzoek te concretiseren. Op die manier kunnen de eerste beelden die naar voren zijn gekomen in de inventarisatiebijeenkomst getoetst worden aan de hand van twee concrete gebeurtenissen. Er is gekozen voor de casus Fietstunnel en de casus Methode Duisenberg. Beide casussen bestrijken een groot onderdeel van het systeem (organisatie, raad, college, rekenkamer) en lenen zich daardoor goed voor een nadere analyse over leren. De Fietstunnel is een langerlopend project geweest waar eerder een Rekenkamerrapport over is verschenen. De Methode Duisenberg is een pilot die een eerste maal is afgerond en een breder vervolg krijgt. Hierna volgt een beknopte inhoudelijke beschrijving van beide casussen.

Casus 1: Fietstunnel

De Fietstunnel Den Dolder betreft een langdurend project waar in 2003 al over werd gesproken en dat pas in 2018 afgerond werd door opening van de tunnel. de fietstunnel was één van drie deelprojecten, het zogenaamde 'drieluik'. De andere deelprojecten betroffen de aanpassing van de spoorwegovergang Dolderseweg en de kortsluitroute voor autoverkeer (bypass). De koppeling van de fietstunnel aan de andere twee deelprojecten kende een financiële achtergrond. Als alle drie projecten conform raadsbesluit zouden worden doorgevoerd dan zou ProRail een groot deel van de kosten van de bouw van de verkeerstunnel op zich nemen.

Onderaan de streep zien we een lange procesgang voor een relatief klein project. Vanaf 2003 werd al gesproken over de fietstunnel. In 2015 is er nog steeds geen tunnel gereed in Den Dolder. De plankosten vanuit ProRail bedragen dan al 1,6 miljoen euro en door de gemeente Zeist is dan al 675.000 euro uitgegeven. Dat is voor de rekenkamer op dat moment reden om een onderzoek naar dit project op te starten (Fietstunnel Den Dolder: de baas ontbreekt?, 2016). Dit project is politiek beladen en daarmee geen

'gewoon project'. Er is lange tijd geen sprake van een project geweest maar eerder van een politiek-/ beleidsspel. Ook zijn politieke toezeggingen gedaan rond de verkiezingen in 2014 waardoor aan inwoners beloftes zijn gedaan over projecten waar nog besluitvorming over moest plaatsvinden.

In het rekenkameronderzoek is vanuit vier invalshoeken gekeken waar het proces stroperig verliep. De invalshoeken zijn de kaderstelling en controle door de gemeenteraad, de uitvoering door het college en de ambtelijke organisatie, de samenwerking met marktpartijen en de rol en invloed van burgerparticipatie. Op 24 januari 2018 is de fietstunnel in Den Dolder officieel geopend.

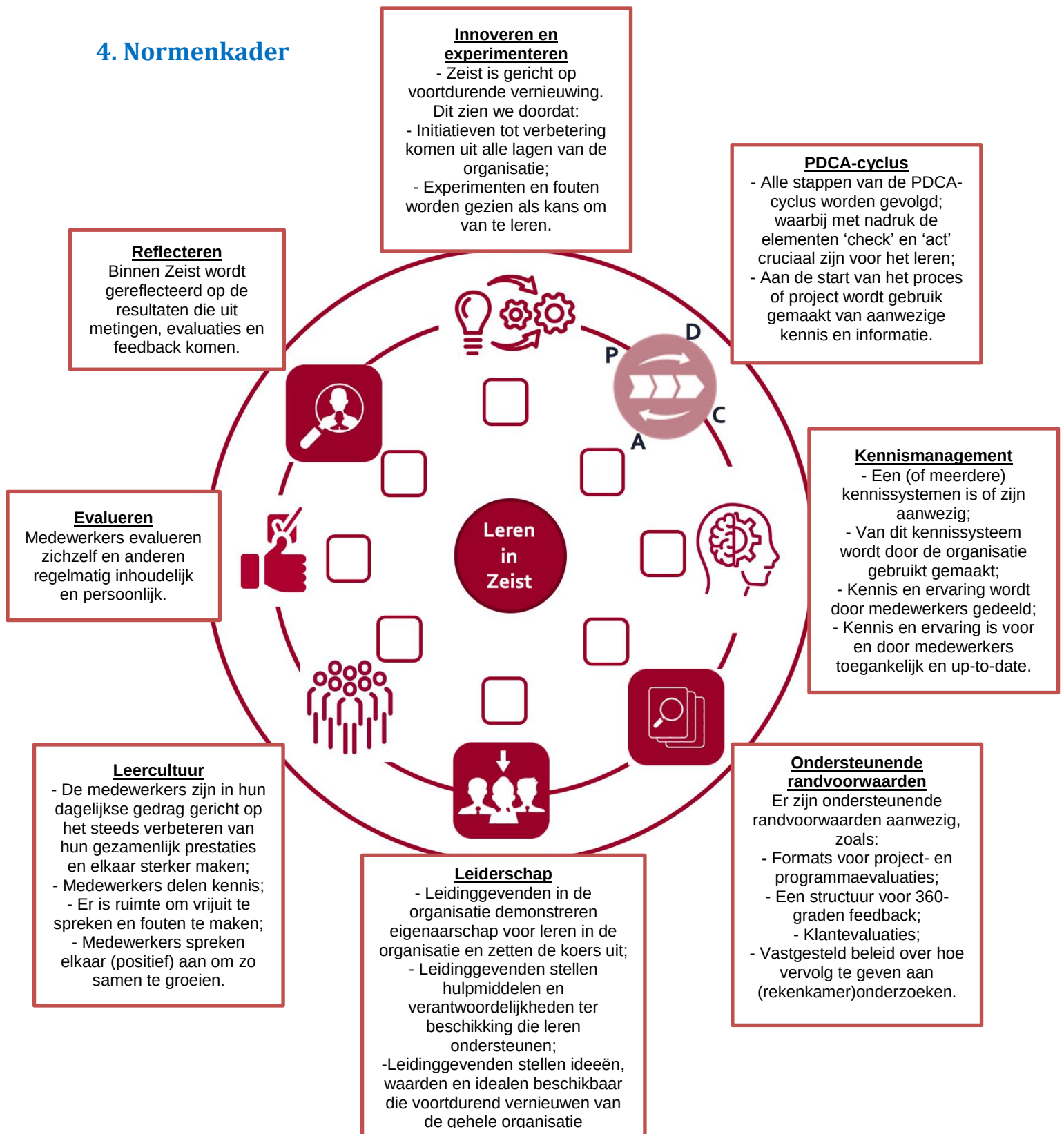
Casus 2: Methode Duisenberg

De Methode Duisenberg is van oorsprong een methode die is opgezet voor de Tweede Kamer waarin inzicht geboden wordt in de realisatie van beleidsdoelen. Rapporteurs uit de Kamer krijgen aan de hand van zes hoofdvragen inzicht in een bepaald onderdeel of thema van de begroting of jaarrekening. Hierdoor wordt er duidelijkheid gecreëerd over de doelen die behaald moeten worden, wat er voor nodig is om dit voor elkaar te krijgen en hoeveel het gaat kosten. Dat leidt tot een meer inhoudelijk debat. De zes hoofdvragen die Kamerleden volgens de methode-Duisenberg kunnen stellen bij het controleren van de begroting en de verantwoording zijn:

1. Wat is het beeld van het beleidsterrein op hoofdlijnen?
2. Welke doelen zijn gepland/behaald?
3. Welke prestaties zijn gepland/geleverd?
4. Wat gaat het kosten/heeft het gekost?
5. Wat is het oordeel over de rechtmatigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid?
6. Welke conclusies en aanbevelingen heb ik (als rapporteur aan de commissie)?

De Methode Duisenberg wordt in Zeist toegespitst op het inhoudelijke gesprek met de experts uit de organisatie. Het is bedoeld om een meer kwalitatieve wijze van gesprek te krijgen over de begroting, een meer politiek-inhoudelijk gesprek over de P&C-cyclus. Niet alleen kijken naar wat je doet maar ook naar het maatschappelijk effect en de trend. De zes vragen werden voor deze pilot vertaald naar het terrein Openbare Orde & Veiligheid, programma 1 (2018 – 2019). Daarbij dient de methode meer inzicht te geven in de doelen en resultaten van beleid.

4. Normenkader



5. Systematisch leren

Met systematisch leren gaan we in op middelen, processen en/of systemen die het leren binnen de organisatie mogelijk maakt. Het normenkader is gebaseerd op de wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen van Rijnconsult en kijkt naar het gehele systeem van raad, college en apparaat.

Op de inventarisatiebijeenkomst kwam naar voren dat van een lerend systeem (nog) geen sprake is. Projecten worden onvoldoende geëvalueerd. Er zijn daardoor aanwijzingen dat de PDCA-cyclus niet goed is geborgd in de manier van werken. Men meende dat de systematische manier van leren nauwelijks is geborgd binnen de verschillende organisatieonderdelen. Dit komt doordat er niet systematisch kennis wordt gedeeld en er geen kennissysteem is (of het kennissysteem dat er is, werkt daar niet goed voor). Wel zijn er kansen met de Zeister Academie en het werken volgens Projectmatig creëren en de aandacht voor het thema leren.

Het normenkader is ingevuld aan de hand van interviews rond de casussen en deskresearch. In interviews over de casussen is nagegaan of de beelden uit de inventarisatiebijeenkomst herkend worden en nadere onderbouwing krijgen in de casussen. Er was in de interviews zowel aandacht voor wat goed gaat als wat beter kan.

In onderstaande analyse worden de bevindingen gepresenteerd aan de hand van de thema's en normen die passen bij systematisch leren (rechterkant schema op de vorige bladzijde):

- PDCA cyclus;
- Kennismanagement;
- Ondersteunende randvoorwaarden.

Na introductie van de norm beantwoorden we de vragen die aansluiting vinden op deze norm. Uiteraard staat in de beantwoording centraal in hoeverre deze norm (al dan niet) voldoet aan wat we gezien hebben in Zeist.

PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus is erop gericht het proces of project te besturen en op systematische wijze verbeteringen tot stand te brengen. Als norm is hier beschreven dat alle stappen van de PDCA-cyclus worden gevolgd; waarbij met nadruk de elementen controle aan het doel ('check') en bijsturing ('act') cruciaal zijn voor het leren. Aan de start van het proces of project wordt gebruik gemaakt van aanwezige kennis en informatie.

1. In hoeverre is er in de uitvoering van het proces/project (de casus) expliciet aandacht geweest voor de elementen 'controle aan het doel' (check) en 'bijsturing' (act)? Hoe ging dit in zijn werk?

Fietstunnel: Er is in de uitvoering van dit proces nauwelijks expliciet aandacht geweest voor de elementen 'controle aan het doel' en 'bijsturing'. Het doel werd lange tijd niet helder geformuleerd en de politieke voorkeuren veranderden. Het project werd daardoor lange tijd niet als benaderd als aan te sturen project met een startup waarin doelen, kaders en mijlpalen expliciet zijn gemaakt.



Duisenberg: Binnen de pilot Methode Duisenberg is het doel wel behaald, echter als het gaat om 'controle aan het doel' en 'bijsturing' is hier niet bewust aandacht voor geweest. Er is niet (tussentijds) gecontroleerd of het doel behaald zou worden.

2. In hoeverre is het leren en evalueren voortgekomen uit een 'systeem' (stappen in een proces/volgen van de PDCA-cyclus)? Hoe zag het evalueren en bijstellen er concreet uit, wie waren daar bij betrokken waren en hoe worden uitkomsten vastgelegd in documenten of meegenomen in vervolgstappen.



Fietstunnel: Het leren en evalueren voortkomend uit een 'systeem' is niet gebeurd, mede doordat het project niet als zodanig is benaderd. De te volgen stappen in de PDCA-cyclus zijn niet gevolgd, althans, dat is het beeld dat volgt uit de meerderheid van de gesprekken. De verschuivende doelen door veranderende politieke voorkeuren maakten het evalueren lastig meenden de geïnterviewde. Zowel documentatie (o.a. rapport Rekenkamer) als interviews geven weinig beeld van vastlegging van informatie. Wel is mede door de ervaringen bij de fietstunnel vijf jaar geleden het "Projectmatig creëren" ingevoerd. Het Projectmatig creëren heeft het lerend vermogen van projectorganisaties vergroot.

Duisenberg: Het systematisch verbeteringen aanbrengen met het oog op de implementatie van de pilot is (nog) niet gebeurd, is het beeld, maar er is wel geleerd. Het evalueren is wel gebeurd, met name op de inhoud van de pilot. De betrokkenheid beperkte zich tot de raadsrapporteurs, griffie en enkele concerncontrollers. De documentatie rond de pilot is terug te vinden en ook de presentatie van de evaluatie is duidelijk. Het beeld vanuit de geïnterviewden is dat de betrokkenheid en het lerend vermogen van de pilot groter zou zijn als geweest dit een groter publiek had bereikt dan nu het geval was. Uitkomsten zijn wel gecommuniceerd en gedeeld, toch wordt door een aantal respondenten gesproken over zeer beperkte betrokkenheid door onderdelen van het systeem als het college en de ambtelijke organisatie. Ook buiten openbare orde en veiligheid zou de organisatie kunnen leren van de focus op doelmatigheid en doeltreffendheid en welke gevolgen dat heeft voor begroting en jaarrekening.

Kennissysteem en ondersteunende systemen

Als norm wordt hier gesteld dat een (of meerdere) kennissystemen aanwezig is of zijn en dat er gebruik gemaakt wordt van dit kennissysteem. Als het gaat om kennis en ervaring wordt dit gedeeld door medewerkers, en deze kennis en ervaring is voor en door medewerkers toegankelijk en up-to-date. Voorbeelden van ondersteunende middelen/systemen of processen zijn formats voor project- en programma-evaluaties, een structuur voor 360-graden feedback, klantevaluaties of vastgesteld beleid over hoe vervolg te geven aan (rekenkamer)onderzoeken.



3. Zijn er specifieke middelen of methoden gebruikt voor dit leer- en evaluatieproces, zo ja, welke en hoe zijn die bevallen?

Fietstunnel: Nee, er zijn geen specifieke middelen of methoden gebruikt voor het project Fietstunnel met betrekking tot leren en evalueren. Wel zou kunnen worden gezegd dat de lessen uit het Rekenkamerrapport en het jarenlange proces omtrent de Fietstunnel de basis hebben gelegd voor een betere en meer systematische manier van projecten aanpakken. In meer dan de helft van de gesprekken wordt het Projectmatig creëren genoemd als verbeterde methode om te leren van en met elkaar binnen projecten.

Duisenberg: Ja, er is een evaluatie geweest via de raadsmonitor (december 2019) waarin wordt teruggeblikt op de inhoud en het proces van de pilot. De evaluatie heeft er in elk geval toe geleid dat de Methode Duisenberg verder wordt toegepast in Zeist, te starten in het sociaal domein.

De evaluatie van de proceskant is wel dun, mogelijk doordat vooraf geen evaluatiecriteria zijn opgesteld. Er was meer te leren geweest als dieper wordt ingegaan op wat er zou moeten gebeuren om samen de pilot goed op te bouwen, of er elementen zijn die nog aandacht verdienen en wat de betrokkenen waarderen aan de pilot.

4. Wat is de ervaring als het gaat om het opslaan (borgen) en delen van kennis en ervaring uit deze casus met de organisatie? In hoeverre zijn aanbevelingen en adviezen gedeeld in de organisatie en met de raad en opgevolgd?

Fietstunnel: Uit de beschikbare documenten en de gesprekken blijkt niet of aanbevelingen en adviezen van deze casus gedeeld zijn met de organisatie en de raad. De ervaring is dat als dit in andere gevallen wél gebeurt, dit nog te vaak verkokert en te weinig integraal wordt gedaan.

Het inmiddels ingezette Projectmatig creëren vergroot wel het opslaan van kennis en ervaringen in projecten. Dat komt mede doordat de vastlegging van de kennis in kennissystemen zoals projectdossiers onderdeel uitmaakt van het Projectmatig creëren.

Duisenberg: De ervaring is dat het opslaan (borgen) en delen van kennis en ervaringen van de pilot belegd is bij een aantal personen: de raadsrapporteurs, concerncontrollers en de griffie. Aanbevelingen zijn weliswaar gedeeld met de raad en organisatie, door middel van een presentatie, maar slechts een handvol mensen heeft deze presentatie bezocht. Geïnterviewde benoemen een geringe betrokkenheid van de (rest van de) raad en de organisatie.

5. In hoeverre kunnen bepaalde middelen/systemen of processen hierin beter ondersteunen dan nu is gebeurd en wat zou daarvoor nodig zijn?

Fietstunnel: Eerder werd al gesteld dat het borgen van kennis en ervaring in ondersteunende systemen weinig gebeurt. Het zaakstelsel wordt genoemd als kennissysteem en is door een enkeling genoemd als een bestaande drempel om kennis te borgen. Een zaakstelsel is een proces ondersteunend middel dat 'zaken' volgt en regie geeft op lopende processen. Doordat het systeem niet makkelijk hanteerbaar is, kan dat een belemmering zijn om hier consequent gebruik van te maken.

De methode van Projectmatig creëren helpt daarentegen door de systematische manier van projectmanagement. In de regel worden projecten tegenwoordig uitgevoerd volgens de methode van Projectmatig creëren.

Duisenberg: in de interviews is veelvuldig gesproken over waar in het systeem (raad, college, ambtelijke organisatie) de pilot het beste had kunnen worden belegd. Er bestaan verschillende beelden naast elkaar als het gaat over hoe de pilot meer podium en betrokkenheid had kunnen krijgen dan het nu had. Er is nu wel geëvalueerd, maar het is duidelijk dat dit niet gedaan is aan de hand van vooropgestelde criteria. Een aantal respondenten had meer verwachtingen van de rol van de griffie, die hier misschien meer podium aan had kunnen geven. Andere respondenten zien hier ook een rol voor het gemeentelijk management.

6. Wat werkt bevorderend of juist belemmerend als het gaat om systematisch leren in Zeist?

De antwoorden op deze vraag zijn niet verbijzonderd naar de twee casussen, maar in het algemeen wordt gesteld dat:

- Het bevorderend werkt dat leren geïnstitutionaliseerd wordt, denk aan de Zeister Academie. De Zeister Academie is erop gericht om medewerkers beter toe te rusten, aandacht te besteden aan de gewenste cultuur en behandelt tevens de zachte kanten van leren binnen Zeist, maar wel op een

systematische manier. Door het puntensysteem dat hieraan verbonden is, wordt een mate van verplichting (aan deelname) verbonden.

- Het belemmerend werkt als de rollen in het systeem niet duidelijk zijn. Om van elkaar te leren is het noodzakelijk dat er helderheid is over verwachtingen en rollen tussen (onderdelen van) het systeem. De rol van bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever was niet goed gedefinieerd bij de fietstunnel en de projectleider zat ook bij het GMT. Vanuit de ambtelijke organisatie zag een respondent het college niet altijd de regie nemen, wat wel zou moeten. De raad moest juist terughoudend zijn. Terwijl vanuit de raad juist de behoefte komt om als raad de regie te nemen, omdat er geen definitieve oplossing kwam. Ook meent een respondent dat wethouders soms teveel manager en te weinig bestuurder zijn. Bij de methode Duisenberg wordt opgemerkt dat de raad meer moest kijken naar de implementatie in de organisatie. Dit betreft de beelden over en weer tussen de raad, griffie, het college en de ambtelijke organisatie. Het belang van rolneming komt in beide casussen naar voren.

Wel wijzen geïnterviewden op wat er bij politiek gevoelige thema's gebeurt. Als een thema politiek gevoelig is spelen de coalitie en het steunen van de wethouder een rol, de context verandert en er is meer invloed van buitenaf. De wethouder wordt voorzichtiger en, stelt een respondent, informatie wordt geredigeerd. De loyaliteit speelt dan een grote rol, waardoor openheid en leren in het gedrang komt. De raad is dan per definitie niet eensgezind. De griffie zou volgens een paar respondenten meer de agenda mogen bepalen en minder op de achtergrond faciliteren. Een respondent vindt dat de raad dan met zichzelf in gesprek moet daarover.

7. In hoeverre heeft de organisatie innovatie en experimenteren ingeregeld in de organisatie (denk aan een specifieke afdeling/team, methode/werkwijze of functie) en hoe ervaart u dit?

Fietstunnel: In relatie tot de Fietstunnel zijn er geen beelden met betrekking tot innovatie en experimenteren. In breder perspectief geldt Zeist als een innovatieve gemeente. Dit komt ook terug in zo goed als alle gesprekken. Inwoner- of burgerparticipatie wordt in een aantal gesprekken aangehaald als voorbeeld van innovatie binnen de gemeente. Er wordt ruimte gegeven aan initiatieven vanuit medewerkers en op college- en raadsniveau.

Duisenberg: In diverse onderdelen van het systeem was een koudwatervreesreactie zichtbaar bij de start van de pilot. Dat werd mede weggenomen doordat na verloop van tijd resultaten zichtbaar werden. De pilot is op zichzelf een experiment én een innovatie. De pilot is belegd bij voornamelijk de raad en griffie, dit is door een aantal respondenten genoemd als niet de beste plek om ook de ambtelijke organisatie te bereiken en mee te laten leren.

6. Ervaringsleren

In dit onderdeel geven we antwoord op de vragen die gesteld zijn bij de ervaringskant van leren. Dit gaat in op de cultuur van leren en evalueren, feedback geven en reflectie en de ruimte om te experimenteren en fouten te maken. In de inventarisatiesessie werd aangegeven dat er geïnvesteerd is in de acceptatie van fouten en daarvan leren. 'Fouten maken mag, maar geen domme fouten'. Ondanks de stappen die hierin zijn gezet, zijn raad, college en ambtelijke organisatie er nog niet. "We worden langzaam beter in feedback en elkaar aanspreken, maar dit blijft moeilijk". Zeist wil vooroplopen en raad, college en ambtelijke organisatie vergeten soms te reflecteren.

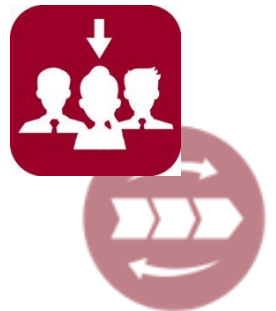
In interviews over de casussen is ook ten aanzien van ervaringsleren nagegaan of de beelden uit de inventarisatiebijeenkomst herkend worden en nadere onderbouwing krijgen in de casussen. Er was in de interviews zowel aandacht voor wat goed gaat als wat beter kan. In onderstaande analyse worden de bevindingen gepresenteerd aan de hand van de thema's en normen die passen bij ervaringsleren. We kijken naar de linkerkant van het schema op pagina 12:

- Leiderschap;
- Leercultuur;
- Evaluatie en feedback;
- Vernieuwing.

Na introductie van de norm beantwoorden we de vragen die aansluiting vinden op deze norm. Uiteraard staat in de beantwoording centraal in hoeverre deze norm (al dan niet) voldoet aan wat we gezien hebben in Zeist.

Leiderschap

Als norm voor leiderschap demonstreert een leidinggevende in de organisatie eigenaarschap voor leren in de organisatie en zet de koers uit. Leidinggevendenden stellen hulpmiddelen en verantwoordelijkheden ter beschikking die leren ondersteunen. Leidinggevendenden stellen ideeën, waarden en idealen beschikbaar die het voortdurend vernieuwen van de gehele organisatie ondersteunen.



- 1. In hoeverre is er sprake van voorbeeldgedrag van de leiding in de organisaties (gemeenteraad, college, ambtelijk apparaat) en/of het management als het gaat om leren en toepassen van het geleerde? Zijn hier voorbeelden van?**

Fietstunnel: Voorbeeldgedrag is op basis van de informatie uit documenten en gesprekken moeilijk af te leiden. Het is duidelijk geworden dat er op het gebied van regievoering vanuit de gemeente zaken beter konden (Rekenkamerrapport 'Fietstunnel Den Dolder: de baas ontbreekt?' 2016). Dit houdt echter meer verband met rollen en rolduidelijkheid dan met voorbeeldgedrag van de leiding als het gaat om leren. Niet duidelijk wordt welke rol projectleiders hebben gehad in het leren en toepassen van het geleerde binnen dit project. Er zijn geen voorbeelden.

Duisenberg: In deze pilot lag de uitvoering met name bij de raadsrapporteurs. De aandacht voor het leren van en in deze pilot lag daarmee vooral op raadsniveau en niet op ambtelijk niveau. Dit verklaart mogelijk dat in meer dan de helft van de gesprekken terugkomt dat de pilot qua draagvlak, betrokkenheid en lerend vermogen in de organisatie tekort is geschoten. Er is onvoldoende leiderschap geweest binnen de

ambtelijke organisatie om het geleerde toe te passen. Het lijkt dat het GMT en andere leiders binnen het systeem weinig oog hadden voor het lerend effect van de pilot voor de rest van de gemeente Zeist.

In de gesprekken wordt aangegeven dat het college zich kwetsbaar moet durven opstellen en dat de raad er geen afrekencultuur van moet maken. Tegelijk wordt opgemerkt dat die afrekencultuur er ook niet is. Al met al was er in deze casussen weinig sprake van voorbeeldgedrag op het gebied van leren.

Leercultuur

Onder een positieve leercultuur verstaan we dat medewerkers in hun dagelijkse gedrag gericht zijn op het steeds verbeteren van hun gezamenlijke prestaties en elkaar sterker maken.

Medewerkers delen kennis, er is ruimte om vrijuit te spreken en om fouten te maken.

Medewerkers spreken elkaar (positief) aan om zo samen te groeien.



2. In hoeverre is het zichtbaar dat medewerkers leren van elkaar, zelfbewust zijn, reflecteren, elkaar aanspreken, feedback geven en kennis delen?

Fietstunnel: Voor de Fietstunnel valt dit net als bij de vorige vraag lastig te zeggen. In de gesprekken is dit onderwerp wel breder besproken. Het is zichtbaar dat in de ambtelijke organisatie medewerkers leren van elkaar, reflecteren op elkaar en elkaar feedback geven. Binnen de verschillende onderdelen van het systeem spreken mensen elkaar aan, en anderen doen dat niet. Er is een mate van persoonsafhankelijkheid zichtbaar. Wel wordt in het kader van de GMT Werkplaats aan nieuwe medewerkers en stagiaires expliciet gevraagd om hun observaties en verwondering te delen. Er wordt bewust ingezet op een doorlopend aantal stagiaires om steeds een frisse blik te organiseren.

Duisenberg: De deelnemers geven aan veel te hebben geleerd van de pilot. In bijna alle gesprekken over de pilot is wel naar voren gekomen dat het leereffect groter had kunnen zijn en meerdere organisatieonderdelen had kunnen bereiken. Ook is bij betrokkenen het gesprek sterk (financieel) inhoudelijk gevoerd, terwijl het 'landen' van de pilot in de raad en zeker in de ambtelijke organisatie achterbleef. Het gesprek over 'hoe leren we met het hele systeem van deze pilot' is niet tot nauwelijks gevoerd. De intervisiecultuur lijkt een halfvol of halfleeg glas: een tweetal respondenten geeft aan dat er geen echte 'intervisiecultuur' heerst om te leren van elkaar en samen beter te worden; twee andere respondenten zien dat het aanspreken van elkaar en elkaar van feedback voorzien juist telkens meer gebeurt.

3. In hoeverre nodigt de 'leercultuur' in Zeist uit om dit gedrag te tonen? In welke mate onthullen medewerkers en leidinggevenden op welke terreinen zij worstelen als het gaat om leren? Wat werkt bevorderend danwel belemmerend?

Fietstunnel: De leercultuur in Zeist nodigt uit tot persoonlijke ontwikkeling en tot het inzetten op leren (van en met elkaar). Bevorderend geldt bijvoorbeeld de Zeister Academie waar alle medewerkers zich voor kunnen inschrijven en hier aangeboden kennis en competenties kunnen verwerven. Wat belemmerend kan zijn is dat het een persoonlijke keuze is om te investeren in leren of niet. Niet alle medewerkers hebben eenzelfde behoefte als het gaat om door ontwikkelen en groeien als individu binnen de organisatie.

Duisenberg: Er wordt door een aantal respondenten aangegeven dat niet iedereen zich kwetsbaar durft op te stellen. Je zou kunnen stellen dat het leren van elkaar en met elkaar beter lukt als je je kwetsbaar kunt opstellen. Een enkeling heeft het idee afgerekend te worden op gemaakte fouten. Het beeld dat overheerst

in de gesprekken is echter dat fouten maken erbij hoort en dat reflecteren op gemaakte fouten met elkaar leidt tot gezamenlijk leren.

Evaluatie en feedback

Als norm stellen we bij 'geregeld feedback ophalen' dat medewerkers zichzelf en anderen regelmatig inhoudelijk en persoonlijk evalueren. Binnen Zeist wordt gereflecteerd op de resultaten die uit metingen, evaluaties en feedback komen.



4. In hoeverre is er met betrokkenen bewust stilgestaan bij en gereflecteerd op leerervaringen in de betreffende casus?

Fietstunnel: In de betreffende casus is met betrokkenen niet tot nauwelijks stilgestaan en gereflecteerd op leerervaringen. Genoemde mogelijke oorzaken zijn het politieke karakter van het 'project' en ook dat het bewust stilstaan en reflecteren op leerervaringen niet in het DNA van de organisatie lijkt te zitten, mede door het innovatieve karakter. In meer algemene zin wordt aandacht gevraagd voor helderheid aan wie je moet terugkoppelen: wie is aan zet, wie is verantwoordelijk en wie voelt zich verantwoordelijk. Benoem welke acties genomen moeten worden.

Duisenberg: In deze casus is met betrokkenen stilgestaan en gereflecteerd op het doel van de casus, en minder op de leerervaringen betreffende de casus. De criteria waarop de evaluatie plaatsvond zijn vooraf niet expliciet gemaakt en er is niet tussentijds geëvalueerd en bijgestuurd. Er is met name op de inhoud van de pilot geëvalueerd, dus op programma 1 Openbare Orde & Veiligheid, maar niet op hoe de methode landde in de organisatie. Het is niet helder (geworden) wie naar wie verantwoorde, hoe communicatie werd opgezet rondom de pilot, hoe en wanneer er evaluatie zou plaatsvinden etc. Dit zijn cruciale aspecten voor het succesvol maken van leren. Drie respondenten noemen de vorm van terugkoppelen van belang: rapporten en rapportages worden minder snel gelezen.

5. In hoeverre is sprake van geregeld feedback ophalen bij elkaar binnen het systeem in Zeist?

De antwoorden op deze vraag zijn niet verbijzonderd naar de twee casussen, maar in het algemeen wordt gesteld dat:

- Er zijn platforms en manieren ingericht om feedback op te halen van elkaar, echter blijft een bepaalde persoonsafhankelijkheid zichtbaar. Er wordt door een aantal respondenten gesteld dat er zeker genoeg ruimte en vertrouwen is om feedback te geven aan elkaar, maar dat 'Zeist' minder goed is in 'het repeteren van zaken'. Op het moment dat het om feedbackmomenten gaat zal dat dus vooraf moeten worden ingepland. Door heel bewust momenten van feedback te faciliteren gebeurt het wel. Komt het neer op 'bottom-up' en 'spontaan' feedback ophalen dan gebeurt dat een stuk minder.
- In meerdere gesprekken wordt er getwijfeld of er voldoende feedback wordt opgehaald op systeemniveau of dat dit toch meestal nog verkokerd plaatsvindt (bijvoorbeeld op afdelingsniveau, raadsniveau, etc.). Het beeld is dat het nog vaak in eigen teams gebeurt.

Vernieuwing

Als norm stellen we dat Zeist is gericht op voortdurende vernieuwing. Dit zien we doordat initiatieven tot verbetering komen uit alle lagen van de organisatie en experimenten en fouten worden gezien als kans om van te leren.



6. Op welke wijze krijgt innoveren en experimenteren een podium binnen Zeist? In hoeverre worden zaken die minder goed of fout gaan behandeld als kansen om van te leren?

Fietstunnel: Innoveren en experimenteren krijgt binnen Zeist absoluut podium. De ruimte om te experimenteren en met initiatieven te komen wordt over heel de linie van het systeem ervaren.

Duisenberg: Er is veel ruimte binnen het systeem van Zeist om te experimenteren, deze pilot is daar een goed voorbeeld van. Als het gaat om het waarderen of beoordelen van pilots of initiatieven dan is in deze casus de reflex om dit inhoudelijk te beoordelen en minder te kijken naar de vorm. Dan gaat het om de manier waarop een pilot of initiatief landt binnen de organisatie, de betrokkenheid van de verschillende organisatieonderdelen of de manier waarop er geleerd wordt van 'het nieuwe'. Dit is wel een belangrijke voorwaarde om van en met elkaar te leren van pilots en initiatieven.

7. Waar liggen concrete verbetermogelijkheden (in Zeist / in deze casus) als het gaat om leren en evalueren? Deze vragen zijn beantwoord op zowel systeemniveau als ervaringsniveau omdat het op beide niveaus speelt.

Fietstunnel:

Systeemleren

- Bij projecten kan er scherper worden nagedacht aan de voorkant: wat willen we, wat past bij ons, wat wordt het doel, wat zijn de mijlpalen en hoe gaan we dit monitoren en evalueren? Dat betekent ook bewust bezig zijn met de vastlegging hiervan zodat je op evaluatiemomenten kunt teruggrijpen op hoe bepaalde keuzes tot stand zijn gekomen.

- Evaluaties moeten beter beschikbaar, vindbaar en leesbaar worden. Geef aan wat we nu concreet kunnen met bepaalde verbeterpunten. Wie moet wát doen? Anders blijft onduidelijkheid bestaan over de acties en de verantwoordelijke. Zorg ervoor dat de informatie landt bij de mensen die er iets van moeten vinden of er iets mee moeten doen. Zorg dus dat de informatie landt en leeft: de vorm wordt hierin als belangrijk ervaren.

Ervaringsleren

- Meer evalueren en leren van en met elkaar over schotten (kokers) heen. Dus letterlijk met meerdere onderdelen van het systeem in een ruimte zitten. En in deze bijeenkomsten het goede gesprek faciliteren, echt willen leren van elkaar en elkaars belevingswereld beter leren begrijpen. Dit om te voorkomen dat de lessen die voor een breder publiek van belang zijn slechts in kleine kring gedeeld en geleerd worden

Duisenberg:

Systeemleren

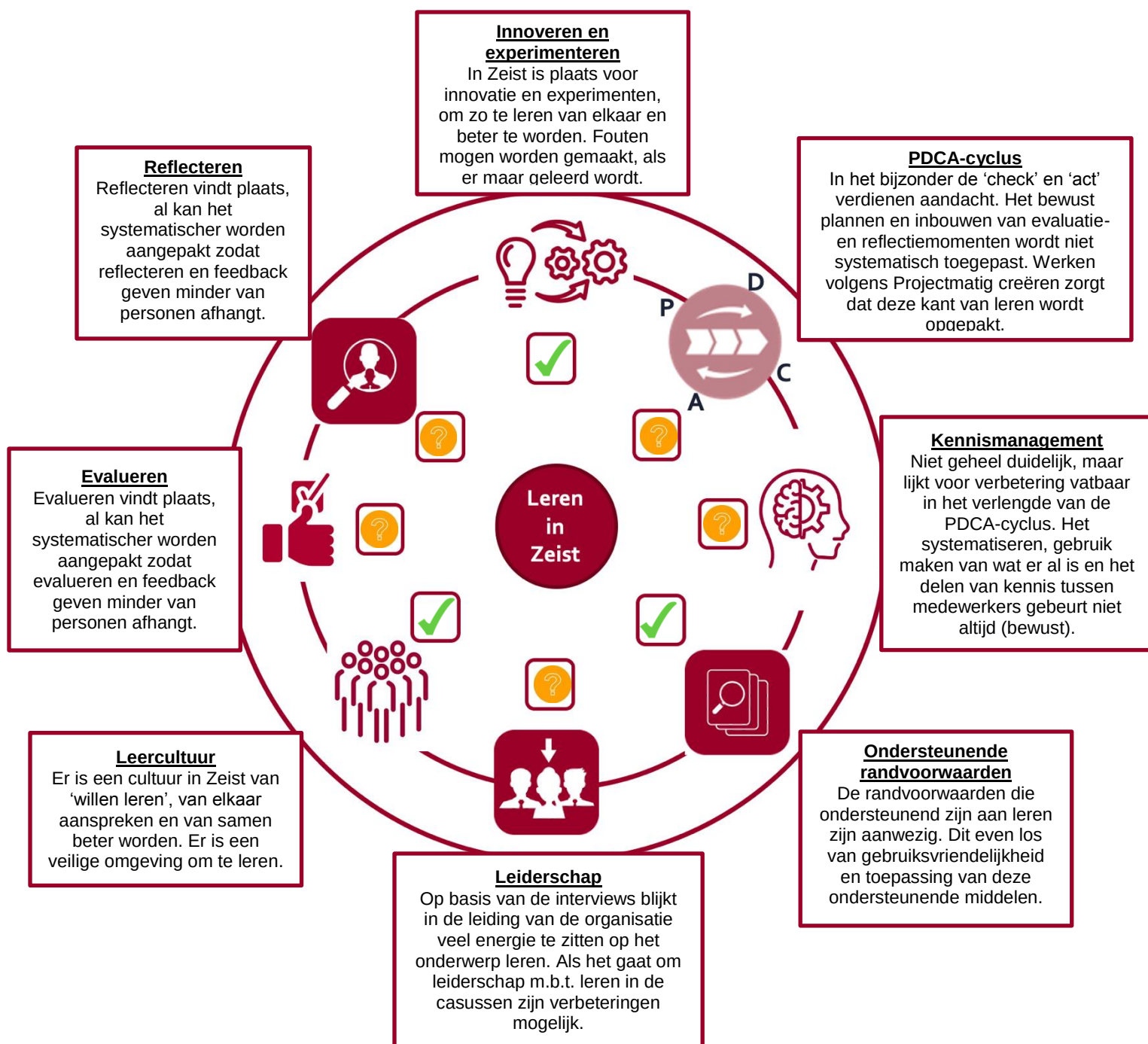
- Als verbeterpunt wordt de 'act' van de PDCA-cyclus genoemd. Wat leren we nu van verbetervoorstellen en aanbevelingen, en hoe landen deze in de organisatie? Dit is een collectief aandachtspunt. Aansluitend op dit punt wordt de manier van presenteren genoemd die rapporten en onderzoeken soms kunnen hebben. Het risico hier is duidelijk dat bepaalde stukken in de la belanden.

Ervaringsleren

- Het samen leren wordt ook hier genoemd als verbeterpunt. Dat betekent leren over kokers en afdelingen heen, leren met letterlijk alle geledingen van het 'systeem Zeist'.

- Aan het werkend krijgen van aanbevelingen en adviezen zit een gedragskant, immers ze kunnen gevolgen hebben voor het werk op individueel- of afdelingsniveau. Het beeld is dat op een andere of nieuwe manier van werken, door bijvoorbeeld de invoering van een pilot, dit nog niet altijd 'landt' in de organisatie.

Wanneer we tot slot het normenkader (hoofdstuk 4) er weer bij pakken en deze inkleuren, dan komen we tot het volgende beeld. Groen betekent absoluut aanwezig, oranje betekent deels aanwezig of dat dit niet geheel duidelijk is geworden op basis van de twee casussen.



7. Conclusies

Dit rapport beschrijft de uitkomsten uit het onderzoek naar leren binnen de gemeente Zeist. Centraal in dit onderzoek staat het verkennen van de mate van leren binnen de gemeente Zeist. Dat vertaalt zich naar de volgende onderzoeksvraag:

"Hoe is het leren geborgd in processen en activiteiten van de gemeente Zeist en welke verbetermogelijkheden zijn hierbij, waarbij gekeken wordt naar systematisch en ervaringsgericht leren?"

De bevindingen op basis van de inventarisatiesessie, documenten en interviews zijn in de hoofdstukken hiervoor gepresenteerd. Dit is gedaan langs de lijn van systematisch leren en langs de lijn van ervaringsgericht leren. Hieronder staan een vijftal deelconclusies en een eindconclusie opgenomen.

Deelconclusies

1. Ten aanzien van leren wordt een aantal zaken systematisch aangepakt. Deze zijn ingeregeld bij de gemeente Zeist. Een voorbeeld van hoe leren systematisch wordt opgepakt is dat bij projecten de methode Projectmatig creëren wordt gehanteerd, waar mijlpalen en evaluaties een onderdeel van zijn. Projectmatig creëren is bevorderd door de ervaringen bij de Fietstunnel. Ook zien we bij de Zeister Academie een veelzijdig leer- en ontwikkelaanbod, waarbij een puntensysteem zorgt voor maximale deelname en minimale vrijblijvendheid. Daarmee levert het een bijdrage aan systematisch leren. Deze voorbeelden vormen een goede basis om leren systematisch te benaderen, een basis waar de gemeente Zeist op kan voortbouwen.
2. We zien dat de methoden die ondersteunend zijn aan systematisch leren niet altijd worden toegepast en gebruikt. Zowel bij de Fietstunnel als bij de Methode Duisenberg ontdekte we een aantal lacunes als het gaat om deze systematische kant van leren. Ook het niet bekijken van aanbevelingen van rekenkamerrapporten is hier een voorbeeld van. Het gaat dan om de inregeling en het volgen van de planningscyclus (PDCA). Het bewust plannen en inbouwen van evaluatie- en reflectiemomenten wordt niet systematisch toegepast. Juist het tussentijds stilstaan en het gesprek voeren over de controle aan het doel (check) kan leiden tot kleine of grotere verbeteringen (act). Bij de Methode Duisenberg is wel geëvalueerd, al wordt duidelijk dat dit sterk inhoudelijk gedreven is en minder teruggrijpt op de werking en implementatie van de pilot. Er kan dus een groter leereffect worden bereikt als de mogelijkheden consequent worden toegepast die systemen en methoden bieden om te leren en evalueren.
3. De gemeente Zeist wordt door de verschillende deelnemers aan het onderzoek een innovatieve, initiatiefrijke gemeente genoemd. Er is veel ruimte voor innovaties en experimenten. Door steeds te vernieuwen, te ontwikkelen en vooral vooruit te kijken, bestaat echter de kans dat onvoldoende tijd wordt genomen voor reflectie en stilstaan bij hoe het gaat en wat daarvan geleerd kan worden. Het innovatieve karakter van de gemeente Zeist kan dan het systematisch leren belemmeren in plaats van bevorderen.
4. Leren wordt belemmerd doordat rollen en verwachtingen in het systeem niet altijd duidelijk zijn, dan wel doordat er verschil van mening over bestaat. Als hier onduidelijkheid over is, dan is het aanspreken op elkaars bijdrage een stuk lastiger en dus ook het bespreken van hoe het gaat en wat er beter of

anders kan (leren en evalueren). Als een thema politiek gevoelig is, spelen coalitie en het steunen van de wethouder een rol, de context verandert en er is meer invloed van buitenaf. Dan is leren lastiger, omdat loyaliteit een grotere rol speelt. Ook lijken er twee werelden te bestaan tussen de raad en organisatie. Ter illustratie: de beelden over en weer tussen van wat de bijdrage van raad, griffie, college en ambtelijke organisatie binnen de twee casussen zou (moeten) zijn, verschillen nogal van elkaar. De raad en griffie zouden de rol van het meer systematisch benaderen van evaluaties en reflecteren kunnen oppakken en daarmee dit in de ambtelijke organisatie agenderen.

Daarnaast lijkt er bij de opvolging van (rekenkamer)onderzoeken en adviezen onduidelijkheid te bestaan over wat de benodigde acties zijn en wie hiervan eigenaar zijn. Het is onvoldoende helder wie verantwoordelijk is voor de opvolging van adviezen en/of wie de actoren zijn in de totstandkoming van de verbetering en welke acties kunnen worden genomen (letterlijk 'wie acteert'). Dit draagt ertoe bij dat de opvolging van evaluaties en adviezen, waaronder rekenkameronderzoeken, binnen de gemeente Zeist niet altijd goed geborgd is.

5. Binnen de gemeente Zeist zien wij een open en veilige cultuur waarin leren en evalueren op diverse manieren aandacht krijgen. Voorbeelden hiervan zijn dat er wordt gewerkt met methoden om leren en evalueren systematisch aan te pakken, er is aandacht voor het geven en ontvangen van feedback en we constateren dat er een wens is om meer te leren van evaluaties en uitgebrachte adviezen. Of en in welke mate er feedback wordt gegeven is wel sterk persoonsafhankelijk. Feedback en evaluatie gebeurt vooral binnen 'kokers'; teams, afdelingen, projecten en veel minder integraal.

Eindconclusie

"Hoe is het leren geborgd in processen en activiteiten van de gemeente Zeist en welke verbetermogelijkheden zijn hierbij, waarbij gekeken wordt naar systematisch en ervaringsgericht leren?"

Leren neemt een belangrijke plek binnen de gemeente Zeist in. Er is inzet om leren te stimuleren, er zijn verschillende manieren waarop leren en evalueren wordt ondersteund. Het ontbreekt echter nog aan vanzelfsprekendheid en automatisme om op systematische wijze te reflecteren, evalueren en dus te leren van projecten, ervaringen en uitgebrachte onderzoeken en adviezen. Verbetermogelijkheden zijn:

- Laat methoden en (kennis)systemen meer ondersteunend zijn aan het leren en evalueren;
- Geef meer aandacht aan het toepassen van wat er is afgesproken;
- Benut het innovatieve karakter en de open cultuur van de gemeente Zeist;
- Wees bij het begin van projecten, maar ook bij het uitbrengen van adviezen of onderzoeken duidelijk over wat je van wie verwacht, reflecteer hierop en maak zo nodig afspraken, of stel acties bij.

In de volgende paragraaf gaan we hier nader op in.

8. Aanbevelingen

Op basis van voorgaande bevindingen en conclusies komen we tot de volgende aanbevelingen als het gaat om leren binnen de gemeente Zeist.

Aanbeveling 1: Veranker leren in het systeem

Uit de conclusies blijkt dat de gemeente Zeist met bijvoorbeeld Projectmatig creëren en de Zeister Academie een goede basis heeft gelegd om leren systematisch te ondersteunen. Leren wordt vergemakkelijkt als het door methoden en systemen wordt ondersteund, bijvoorbeeld met formulieren en methoden voor evaluaties en feedback die makkelijk beschikbaar en vindbaar zijn. We bevelen aan om na te gaan in welke mate leren en evalueren nog meer systematisch ondersteund kan worden en dit vervolgens toe te passen, te ervaren en bij te stellen. Ter illustratie:

- De methode Projectmatig creëren beschikt over beproefde evaluatievormen voor tussentijdse evaluaties, eindevaluatie, klant- of inwonerevaluaties en collegiale checks. Stel deze organisatiebreed beschikbaar (actie: ambtelijke organisatie).
- Elkaar feedback geven op werkwijze en effectiviteit wordt een vast onderdeel van de jaarplancycclus en er wordt een tool of formulier beschikbaar gesteld waardoor feedback geven makkelijk wordt kan worden uitgevoerd en het gebruik na een jaar kan worden bekeken (actie: ambtelijke organisatie)
- Bij elk rekenkamer-onderzoek wordt de aanbeveling opgenomen dat na een jaar wordt geëvalueerd of de aanbevelingen zijn opgevolgd en wat vervolgafspraken zijn; hiervoor wordt een methode (bijv. een eenvoudig standaard evaluatieformulier) bijgevoegd dat kan worden ingezet. De griffie laat in de organisatie de evaluatie invullen door de betrokkenen en verzamelt de inbreng. Of evaluaties worden uitgevoerd, wordt op die manier bewaakt door de griffie. De rekenkamer kan vervolgens zien welke acties zijn ondernomen en indien nodig op de evaluatie terugkomen. (actie: griffie en rekenkamer).
- In het bestuurlijke besluitvormingsproces wordt reflecteren en (tussentijds) evalueren als vast onderdeel opgenomen. Het uitvoeren van deze stap wordt ondersteund door een formulier, vragenlijst of andere methodiek waarmee de opdrachtgever (raad of college) de opdracht in brede zin kan evalueren. Bij raadsvoorstellen voor te starten projecten wordt een vast onderdeel opgenomen waarin vooraf aangegeven wordt hoe en wanneer geëvalueerd wordt. Zowel op inhoud als op proces (actie: griffie). 'Verschuiving van doelen' is dan geen reden om niet te evalueren, maar een aandachtspunt binnen de evaluatie. De ambtelijke organisatie let op de doorwerking hiervan (actie: ambtelijke organisatie). Het college reflecteert op vaste basis over de uitkomsten.

Aanbeveling 2: Gebruik een vorm die de inhoud ondersteunt

Systematisch leren en ervaringsleren gaan hand in hand, ze versterken elkaar; "één en één is drie". Het louter ter beschikking stellen van (kennis)systemen, methoden of formulieren zal niet werken. Dit blijkt ook uit het feit dat de stappen evalueren en verbeteren ('check en act') uit de PDCA-cyclus niet automatisch worden uitgevoerd, terwijl toch voor iedereen duidelijk zal zijn dat deze stappen moeten worden doorlopen. Raad, college en managers kunnen hierop sturen, maar bovenal is het belangrijk dat het gesprek plaatsvindt over bevindingen, het geleerde, over 'wat werkt en wat werkt niet'. We bevelen dan ook aan om te kijken naar de vorm en met betrokkenen de vorm te bepalen: dialoog, inspiratiesessies, koffiegesprekken en bij

voorkeur in wisselende kringen, afdelingsoverstijgend, met college, raad, organisatie en inwoner. Doorbreek daarbij kokers.

Zet ook in op de bewustwording dat leren een systeem- en een ervaringskant heeft. De aanbeveling is om bewustwording te creëren dat beide aspecten van leren worden meegenomen bij beleid of initiatieven. Geef ervaringen een plek in het systeem en verbeter met kleine stapjes op elk niveau. Pas ook direct toe, wat uit de evaluatie komt. Dus wat wel of niet werkt wordt direct verwerkt in een aanpassing van het systeem of van de methode, zodat dit een wendbaar geheel wordt en leren gefaciliteerd wordt.

De rekenkamer doet onderzoek, het resultaat is veelal verpakt in een klassiek rapport. Dat de vorm ertoe doet, merken we ook in de interviews en nam de rekenkamer zich al eerder ter harte. De les nu is om de vorm zo te verpakken dat het de inhoud versterkt. Dat betekent niet dat een rapport niet meer nodig is, integendeel zelfs. Voor alle evaluatielessen (niet alleen van de rekenkamer) geldt: probeer na te gaan hoe conclusies en met name aanbevelingen het beste landen in het systeem. Wie dient in stelling gebracht te worden naar aanleiding van de aanbevelingen en hoe bereiken we hen? Probeer op die manier na te denken over de daadwerkelijke impact en navolging die aanbevelingen krijgen. Met betrekking tot dit rapport is het advies: evalueer en reflecteer op integrale wijze op de conclusies en aanbevelingen volgend uit dit rapport. Ga met (afvaardigingen van) 'het systeem' om tafel. Ons voornemen is een inspiratiesessie te organiseren om in deze groepjes het gesprek te voeren over de conclusies en aanbevelingen. Deze bijeenkomst leent zich eveneens voor het ontwerpen van implementatiepunten. We beginnen dus vandaag, met dit rapport. De actie om bewust stil te staan bij de vorm dient te worden ondernomen door de trekker van het rapport, beleidsstuk, evaluatie of wat het ook betreft.

Aanbeveling 3: Benut de innovatieve en open cultuur binnen de gemeente Zeist

In Zeist is er ruimte voor innovatieve ideeën, initiatief van medewerkers en het experimenteren vanuit verschillende geledingen van het systeem (denk aan methode Duisenberg, het initiatief van raadsleden, en de Zeister Academie). Deze innovatieve, open cultuur en de Zeister Academie kunnen uitstekend worden benut voor leren en evalueren. Hoe kan in Zeist beter geleerd worden van ervaringen? Het college zou een proef kunnen starten om bewoners te betrekken bij evaluaties, als een blik van een buitenstander een goede bijdrage kan leveren. Steeds blijft het nodig om te testen hoe nieuwe werkwijzen en methoden kunnen worden gecreëerd die het leren en evalueren versterken. Wat is er nodig om elkaar vaker feedback te geven?

Experimenteer, reflecteer en leer: op die manier leidt elke innovatie of elk experiment tot een kleine of grote verbetering (of: leerervaring) binnen het systeem. Natuurlijk kan alsnog een experiment geen succes blijken, maar als ervan geleerd is met elkaar kan er nooit gesproken worden van een totale mislukking. Als het gaat om het geven van feedback, begin dan 'klein en veilig', maak het leuk en makkelijk, vraag collega's, opdrachtgevers, klanten en raadsleden om feedback. Betrek, als experiment, raadsleden eens in werkgroepen waar mogelijk, vraag hen om medewerking en evalueer met hen wat beter kan. Trek eens samen op, je doet het tenslotte samen voor de inwoner. Dit versterkt vertrouwen in elkaar en stimuleert openheid en kwetsbaarheid. Het nog meer benutten van de innovatieve cultuur in Zeist is een gezamenlijke exercitie. Het college, de raad en het gemeentelijk management kunnen hierin een belangrijke voorbeeldrol hebben.

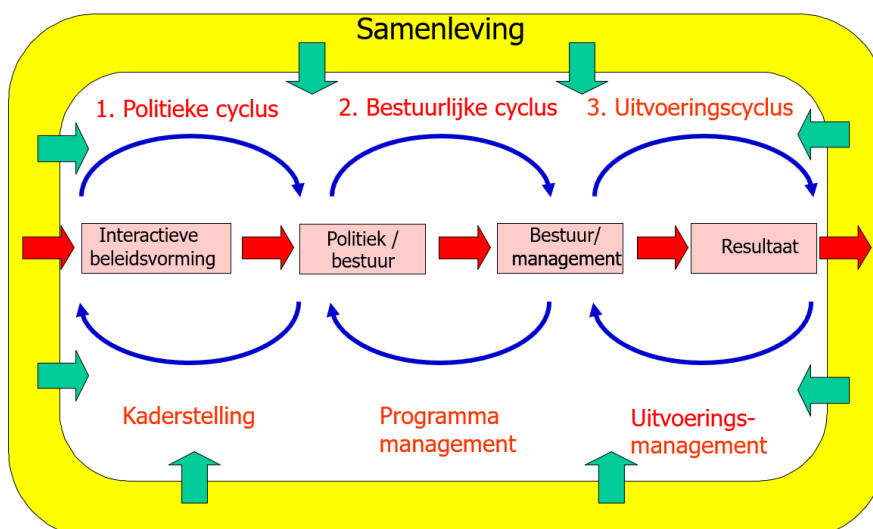
Aanbeveling 4: Voer het gesprek over rollen, verwachtingen en 'eigenaren' met elkaar

Uit de conclusies blijkt dat het belangrijk is om aan de voorkant rollen en verwachtingen helder te hebben, deze tussentijds te evalueren en zo nodig bij te stellen. En tijdens een project of na een onderzoek duidelijkheid te creëren over wie welke actie of aanbeveling oppakt. Dit geldt zowel voor college, raad als ambtelijke organisatie. Leg dit vast om geen onduidelijkheid voor een ieder te laten ontstaan als later politieke gevoeligheden in het proces sluipen. Ook bij politiek gevoelige onderwerpen moet helder blijven wat verwacht mag worden van wie.

Ook bij het initiëren van pilots is het belangrijk om vast te stellen wie welke rol heeft, wat het beoogde doel en resultaat is en wat nodig is om optimaal te kunnen leren. Stel tevens vast hoe je opgedane ervaringen deelt binnen de gemeente Zeist, zodat het de betrokkenheid en leervermogen van een grote groep verhoogt; binnen raad, college en/of ambtelijke organisatie. Niet iedereen zal even scherp hebben dat de politieke cyclus, bestuurlijke cyclus en de uitvoeringscyclus nauw aan elkaar verwant zijn en soms door elkaar heen lopen (zie afbeelding hieronder). Het gesprek hierover voeren kan helpen om de 'klokken gelijk te zetten' en daarmee helderheid in verwachtingen te scheppen vanuit diverse invalshoeken van het systeem.

Mogelijke ideeën:

- In de Zeister Academie een workshop aanbieden en aan de hand van casussen, bijvoorbeeld de Fietstunnel, hier het gesprek over voeren. Hoe zorg je dat ook bij politiek gevoelige onderwerpen toch geëvalueerd en geleerd wordt. Wie heeft daarbij welke rol?
- Een thema-avond organiseren waarin (een afvaardiging van de) raad, college en griffie onder (externe) begeleiding met elkaar in gesprek gaan over rolneming, verwachtingen over en weer en de gewenste houding en gedrag die aansluiten bij die rollen en daarbij aandacht geven aan de gevolgen van politieke gevoeligheid
- Als Raad met apparaat en college in gesprek gaan over de belemmeringen om te leren en wat de Raad daar in kan betekenen: waarom kan innoveren slecht samengaan met leren van ervaringen? Waarom wordt minder geleerd als onderwerpen politiek gevoelig zijn? Waarom wordt er niet over kokers geleerd? Wie kan dit het beste doorbreken?



1. Inspiratiesessie

28

2. Normenkader

Thema	Definitie	Norm	Aanwezig / niet- aanwezig / onduidelijk
PDCA-cyclus	De PDCA-cyclus bestaat uit de elementen Plan, Do, Check en Act. De PDCA-cyclus kan worden gebruikt voor zowel bedrijfsvoeringsprocessen als voor projecten en programma's. De cyclus is erop gericht het proces of project te besturen en op systematische wijze verbeteringen tot stand te brengen.	- Alle stappen van de PDCA-cyclus worden gevolgd; waarbij met nadruk de elementen 'check' en 'act' cruciaal zijn voor het leren; - Aan de start van het proces of project wordt gebruik gemaakt van aanwezige kennis en informatie.	
Kennismanagement	Onder kennismanagement wordt zowel het borgen van kennis als het delen ervan tussen medewerkers verstaan. Een kennissysteem is een (computer)systeem dat het borgen van de aanwezige kennis in een organisatie ondersteunt. Het delen van kennis betreft allerlei soorten kennis, zoals basiskennis van medewerkers, het geleerde uit evaluaties, overdracht van kennis 'on the job', het geleerde uit projecten, kennis over normen, wet- en regelgeving, (klant)onderzoeken e.d.	- Een (of meerdere) kennissystemen is of zijn aanwezig; - Van dit kennissysteem wordt door de organisatie gebruikt gemaakt; - Kennis en ervaring wordt door medewerkers gedeeld; - Kennis en ervaring is voor en door medewerkers toegankelijk en up-to-date.	
Ondersteunende randvoorwaarden voor leren en evalueren	Onder randvoorwaarden voor leren worden middelen verstaan die de borging van leren en evalueren in organisaties bevorderen.	Er zijn ondersteunende randvoorwaarden aanwezig. Er zijn wel/niet aanwezig: - Formats voor project- en programmaevaluaties; - Een structuur voor 360-graden feedback; - Klantevaluaties; - Vastgesteld beleid over hoe vervolg te geven aan (rekenkamer)onderzoeken.	

<i>Thema</i>	<i>Definitie</i>	<i>Norm</i>	<i>Aanwezig / niet-aanwezig / onduidelijk</i>
Leiderschap	Een leider demonstreert eigenaarschap voor leren in de organisatie en zet de koers uit. Onder leiderschap op gebied van leren verstaan we dat de leider aandacht heeft voor het -aan de medewerkers - beschikbaar stellen van alle hulpmiddelen, verantwoordelijkheden, ideeën, waarden en idealen die het voortdurend vernieuwen van de gehele organisatie ondersteunen.	- Leidinggevend in de organisatie demonstreren eigenaarschap voor leren in de organisatie en zetten de koers uit; - Leidinggevend stellen hulpmiddelen en verantwoordelijkheden ter beschikking die leren ondersteunen; - Leidinggevend stellen ideeën, waarden en idealen beschikbaar die voortdurend vernieuwen van de gehele organisatie ondersteunen.	
'Leercultuur'	Een collectief, dynamisch systeem van basisassumpties, waarden en normen, dat richting geeft aan het leren van mensen in een organisatie. In deze leercultuur onderscheiden we steeds willen verbeteren van prestaties, zelfbewust zijn, elkaar aanspreken en ruimte om fouten te mogen maken.	- De medewerkers zijn in hun dagelijkse gedrag gericht op het steeds verbeteren van hun gezamenlijk prestaties en elkaar sterker maken; - Medewerkers delen kennis; - Er is ruimte om vrijuit te spreken en fouten te maken; - Medewerkers spreken elkaar (positief) aan om zo samen te groeien.	
Evalueren	Evalueren is het verzamelen, bespreken, interpreteren en presenteren van informatie en dit vergelijken met de beoogde doelen om zo de waarde van een resultaat of proces te bepalen.	Medewerkers evalueren zichzelf en anderen regelmatig inhoudelijk en persoonlijk.	
Reflecteren	Reflecteren is het nadenken over een bepaalde situatie (handeling, gedachte, gesprek) om er iets uit te leren voor verbetering in de toekomst.	Binnen Zeist wordt gereflecteerd op de resultaten die uit metingen, evaluaties en feedback komen.	
Innovatie	Innovatie of vernieuwing is een nieuw idee, goed, dienst en proces of een combinatie daarvan.	- Zeist is gericht op voortdurende vernieuwing. Dit zien we doordat: - Initiatieven tot verbetering komen uit alle lagen van de organisatie; - Experimenten en fouten worden gezien als kans om van te leren.	

3. Interviewvragen

Systeemleren

1. In hoeverre is er in de uitvoering van het proces/project (de casus) expliciet aandacht geweest voor de elementen 'controle aan het doel' en 'bijsturing'? Hoe ging dit in zijn werk?
2. In hoeverre is het leren en evalueren voortgekomen uit een 'systeem' (stappen in een proces/volgen van de PDCA-cyclus)? Kunt u iets meer vertellen over hoe het evalueren en bijstellen er concreet uit zag, wie daar bij betrokken waren en hoe uitkomsten worden vastgelegd in documenten of meegenomen worden in vervolgstappen?
3. Zijn er specifieke middelen of methoden gebruikt voor dit leer-en evaluatieproces, zo ja, welke en hoe zijn die bevallen?
4. Wat is uw ervaring als het gaat om het opslaan (borgen) en delen van kennis en ervaring uit deze casus met de organisatie? In hoeverre zijn aanbevelingen en adviezen gedeeld in de organisatie en met de raad en opgevolgd?
5. In hoeverre kunnen bepaalde middelen/systemen of processen hierin beter ondersteunen dan nu is gebeurd en wat zou daarvoor nodig zijn?
6. Wat werkt bevorderend of juist belemmerend als het gaat om systematisch leren in Zeist?
7. In hoeverre heeft de organisatie innovatie en experimenteren ingeregeld in de organisatie (denk aan een specifieke afdeling/team, methode/werkwijze of functie) en hoe ervaart u dit?

Ervaringsleren

1. In hoeverre is er sprake van voorbeeldgedrag van de leiding in de organisatie en/of het management als het gaat om leren en toepassen van het geleerde? Kunt u voorbeelden geven waaruit dit blijkt?
8. In hoeverre is het zichtbaar dat medewerkers leren van elkaar, zelfbewust zijn, reflecteren, elkaar aanspreken, feedback geven en kennis delen?
9. In hoeverre nodigt de 'leercultuur' in Zeist uit om dit gedrag te tonen? In welke mate onthullen medewerkers en leidinggevenden op welke terreinen zij worstelen als het gaat om leren? Wat werkt bevorderend danwel belemmerend?
10. In hoeverre is er met betrokkenen bewust stilgestaan bij en gereflecteerd op leerervaringen in de betreffende casus?
11. In hoeverre is sprake van geregeld feedback ophalen bij elkaar binnen het systeem in Zeist?
12. Op welke wijze krijgt innoveren en experimenteren een podium binnen Zeist? In hoeverre worden zaken die minder goed of fout gaan behandeld als kansen om van te leren?
13. Waar liggen concrete verbetermogelijkheden (in Zeist / in deze casus) als het gaat om leren en evalueren?