



Stichting Beter Zeist

Secretariaat:  
Griffensteijnseplein 22  
3703 BG Zeist  
T: 06-46082657  
KvKnr.:30250364  
NL98 INGB 0005 8035 12  
E: [beterzeist@gmail.com](mailto:beterzeist@gmail.com)  
W: [www.beterzeist.nl](http://www.beterzeist.nl) (oud)  
W: [www.beterzeist.com](http://www.beterzeist.com)

Aan de gemeenteraad van Zeist

Zeist, 28 april 2021

**Betreft:** Inspraakreactie rapport Rekenkamer: Leren van ervaringen

Geachte raadsleden,

Hierbij ontvangt u voorafgaande aan de Ronde tafel van 29 april 2021 de inspraakreactie van Stichting Beter Zeist. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- de voorbeeldmatige constatering en aanbevelingen in het rapport;
- de opmerkingen van Stichting Beter Zeist;
- de door de stichting bepleite aanpak van de evaluatie;
- de oproep van Stichting Beter Zeist.

#### **Voorbeeldmatige constatering rapport Rekenkamer**

In het rapport worden op basis van 2 casussen de volgende problemen geconstateerd:

- Het niet systematisch en automatisch toepassen van de stappen "check and act" van de PDCA-cyclus: evaluatie, reflectie en daarvan leren en verbeteren, d.w.z: nagaan wat werkt en wat niet.

- De evaluaties worden mede bepaald door politieke invloeden (coalitie-oppositie), de context en invloeden van buitenaf.
- Binnen de ambtelijke organisatie is de evaluatie en feedback sterk persoons- en groepsgebonden, d.w.z. verkokerd in teams, afdelingen en projecten.
- Er bestaat onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het opvolgen en uitvoeren van de adviezen van de Rekenkamer.

#### **Aanbevelingen rapport**

In het rapport worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Veranker evalueren en leren in het systeem door na te gaan hoe evalueren en leren systematisch is te ondersteunen, toe te passen en te verbeteren.
- Daartoe een sturing en voorbeeldrol van de raad, het bestuur en het gemeentelijk management.
- Gebruik een vorm die de inhoud ondersteunt: dialoogsessies in niet verkokerde, wisselende kringen met raad, college, organisatie en inwoners.
- Verhelder rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden voor, tijdens en na een project of activiteit.

#### **Opmerkingen Stichting Beter Zeist**

Stichting Beter Zeist herkent de constatering gezien onze ervaring als maatschappelijke organisatie met tientallen gemeentelijke projecten.

Wij concluderen dan ook dat de constatering *in het algemeen ook van toepassing zijn* voor andere vroegere en lopende projecten en activiteiten. Het is daarom goed wanneer

de gemeente Zeist haar evaluatie en leerprocessen verder op orde brengt.

Al sinds 2007 heeft Stichting Beter Zeist daarover *haar zorgen geuit en concrete aanbevelingen gedaan*. Helaas moeten wij vaststellen dat daarmee weinig is gedaan. En dat terwijl de inwoners bij uitstek degenen zijn waarvoor de gemeente werkt. Zij kunnen namelijk de uitvoering en resultaten van de projecten van de gemeente op waarde schatten. Daarenboven hebben wij, Stichting Beter Zeist, in onze gelederen speciale deskundigheid op het gebied van opzet en evaluatie van beleid, projecten en activiteiten.

De voorzichtig geuite constatering en aanbevelingen in het rapport zijn direct en indirect van belang voor de dienstverlening aan de inwoners. Wat er in de ambtelijke organisatie en in het bestuur aan de PDCA-cyclus wordt gedaan kunnen wij niet nagaan. Wel hebben wij weet of en op welke wijze de evaluatie van projecten plaatsvindt en hoe de resultaten ervan gedeeld worden met de bevolking. En of, en in hoeverre, er van projecten wordt geleerd. Onze ervaring is dat *de opzet van evaluatie ernstig tekort schiet*, zowel vooraf, tijdens als na afloop van een project of activiteit.

Veelal beperkt een gemeentelijke evaluatie zich tot *een deel van het proces* en wordt deze alleen *na afloop* uitgevoerd. *Product-evaluatie* vindt bij de gemeente Zeist voor zover wij kunnen nagaan maar heel beperkt plaats. Bovendien is deze dan vaak onderhevig aan politieke beïnvloeding.

### **Benodigde aanpak**

De *voorbereiding van proces- en productevaluatie* vindt dan al intern voorafgaande aan een project plaats. Het gaat *zowel bij het proces als bij het product* om de bepaling van de te evalueren doelen en activiteiten, de beoordelingscriteria, eventueel ook beoordelingsnormen en de te beantwoorden (concrete) vragen per projectfase. En uiteraard ook wie (intern en extern), wanneer en op welke wijze betrokken worden bij de evaluatie. Deze punten hebben betrekking op het gehele projecttraject van voorbereiding, uitvoering en beoordeling achteraf. Dat is nodig ten einde voor alle projectfasen voldoende valide en betrouwbare informatie te verzamelen om tot een verantwoorde evaluatie te komen. Het vooraf houden van een *interne proces- en productevaluatie en het leren daarvan* kan al veel toekomstige problemen helpen voorkomen.

Een belangrijke keuze is het houden van *tussentijdse proces- en productevaluaties*. Voor langtermijnige projecten is dat eigenlijk noodzakelijk, omdat allerlei omstandigheden het project kunnen veranderen.

Mede op basis van de tussentijds verzamelde informatie kan na afloop van een project op een verantwoorde wijze een *eindevaluatie (proces- en productevaluatie)* met leerpunten voor de toekomst worden uitgevoerd.

Door systematisch bij grote projecten op deze wijze te werken kunnen *veel problemen vooraf, tijdens en na afloop van een project worden opgespoord*. Dat betekent ook dat projectresultaten niet (kunnen) worden 'opgeleukt' of tegenvallende resultaten (kunnen) worden afgezwakt of ontkent.

Juist een goed onderbouwde evaluatie levert de basis voor 'leringhe ende vermaeck'. Beide zijn van groot belang om het goede te doen en dat ook goed te doen. Angst voor negatieve resultaten is de dood in de pot voor beleidsmakers en bestuurders en uitvoerenden. Zie hoe het echt is gegaan en handel er vervolgens naar. Dat is ook goed

uit te leggen aan de bevolking. *Kortom: transparant handelen, zowel intern als extern. Dat zorgt voor een vertrouwensbasis die Zeist nodig heeft.*

**Oproep**

Stichting Beter Zeist vraagt de gemeente niet te doen alsof deze al goed op weg is. Dat moge intern wellicht zo zijn maar daar hebben extern direct belanghebbenden, zoals inwoners en maatschappelijke organisaties, nog te weinig van gemerkt.

Wij bevelen ten aanzien van evaluatie aan concreet aan de slag te gaan op basis van een soortgelijke opzet zoals hierboven aangegeven. Pas dan ontstaat er ons inziens een voldoende basis voor echt leren van ervaringen.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Egbert Visscher', with a long horizontal stroke extending to the right.

Egbert Visscher  
Stichting Beter Zeist