

Beste Paul



VERENIGING VOOR STATISTIEK EN ONDERZOEK

Colofon

Dit boekje is gemaakt ter gelegenheid van het afscheid van Paul Misdorp als voorzitter van de VSO.

Op de Algemene Ledenvergadering van 27 maart 2008 is het eerste exemplaar overhandigd aan Paul Misdorp.

Redactie: Marieke Boekenoogen en Isha Govaarts

Vormgeving en uitvoering: BV drukkerij Patria, Leusden

Maart 2008

Voorwoord

Paul Misdorp is zeven jaar voorzitter geweest van de VSO. Hij trad aan in 2001 en na zeven jaar voorzitterschap, ofwel bijna twee ambtstermijnen, vindt hij het welletjes. Er wachten andere taken en uitdagingen, op het werk en privé.

Paul is een gedreven voorzitter geweest die zich met enthousiasme en visie ingezet heeft voor de positionering van de VSO en in het kielzog daarvan ook van de gemeentelijke onderzoeksbureaus. Onder zijn aanvoering is de VSO een gesprekspartner op niveau geworden, een actor om rekening mee te houden.

Maar Paul was niet alleen bezig met de strategie en het beleid. Hij werd ook gedreven door de inhoud en daarvan getuigen de columns waarin hij ons liet meedelen in zijn visie over vele onderwerpen.

En tot slot is Paul ook een man van vlees en bloed, een hartelijke levensgenieter. Een man over wie vele verhalen te vertellen en vele herinneringen op te halen zijn .

Die columns en die verhalen vormen de pijlers van het boekje dat we Paul bij zijn aftreden als voorzitter van de VSO aanbieden als blijk van grote waardering voor het vele en het goede dat hij voor de VSO heeft gedaan.

Paul, bedankt.

Namens het bestuur van de VSO,
Carla Verheijen

Hand in eigen boezem?

Deze vraag houdt mij al een half jaar bezig. Mogen wij ons, als gemeentelijke onderzoekers, aangesproken voelen door de aanval van commerciële vakbroeder 'Motivaction' op standaard onderzoek en standaardinformatie. Hoe vervelend misschien ook: mijn antwoord is volmondig ja. Wij hebben op het gebied van de sociale psychologie van onze burgers te weinig informatie om ons werk beter uit te voeren dan we nu al doen.

Naar aanleiding van de opmerkelijke verkiezingsuitslag van mei van dit jaar verscheen in het dagblad Trouw een zeer kritisch artikel over wat "paars niet zag". De krant sloot zich aan bij het verwijt van het bureau Motivaction dat het voormalige paarse kabinet niet heeft zien aankomen dat een politieke aardverschuiving aanstaande was. Dit, omdat het politiek bestuur naar binnen gekeerd was en niets heeft gemerkt van onzekerheids- en onveiligheidsgevoelens onder de bevolking. In het verlengde daarvan kreeg ook het gerenomeerde Sociaal en Cultureel Planbureau een veeg uit de pan. Dit gerenomeerde adviesorgaan van de regering zou geen signalen hebben afgegeven, noch adviezen hebben gegeven over de groeiende onvrede onder de burgers over het gevoerde beleid.

Kernpunt in de argumentatie van Motivaction is dat te veel is gekeken naar het sociaal-economische klimaat en te weinig naar sociaal-psychologische trends binnen de burgerij. Het bedrijfsleven 'weet' in dat opzicht meer van de burger, als consument, dan de overheid. De overheid denkt en doet veel meer generiek en segmenteert burgers niet in doelgroepen. Alleen traditionele socio-demografische indelingen als opleiding, sekse of inkomen worden gemeten, het onbehagen, de onvrede, de onzekerheid veel minder. Daar komt bij dat ook over ambities ten aanzien van levensvervulling en vrijetijdsgedrag weinig bekend is. Laat staan dat er veel met deze informatie gebeurt.

Terug naar de vraag in deze column. Ik denk inderdaad dat wij, als belangrijke gemeentelijke informatieproducenten, vaak met een eenzijdige blik (de publieke) en met verouderde instrumenten onze onderzoeken inrichten en onze metingen verrichten. Trendwatching, nieuwsoortig opinie onderzoek, lifestyle onderzoek, kwalitatief onderzoek met een hoog procesgehalte – dus dicht tegen communicatie aan – zullen binnen onze bureaus meer ingang moeten vinden. Een opdracht aan onszelf om beleid en bestuur te beïnvloeden of zelfs te verleiden. Een opdracht ook aan de VSO om de leden middels kennisbijeenkomsten en opleiding te informeren en faciliteren.

oktober 2002

Paul Misdorp

(Onderzoeks)informatiebehoefte en waardering?

Eind 2001 heb ik voor VSO-leden een brainstormmiddag georganiseerd. Centraal stond de relatie tussen beleid en onderzoek. Tegen de achtergrond van een aantal trends en ontwikkelingen – dualisering en publieke verantwoording, communicatie en procesdenken – werd verkend in hoeverre de functie van (onderzoeks)informatie binnen gemeentelijk bestuur en beleid aan (her)waardering toe was. De algemene teneur tijdens de afsluiting was: er zullen zich voor onze werksoort steeds meer kansen voordoen: grijp die!

Het is nu medio 2003, anderhalf jaar later dus, en hoe is nu de situatie? Wat geven de thermometer en barometer nu aan? Gemeenteraden worden wat minder schuchter en zijn overtuigd van hun beleidsinitiatieve en controlerende rol. Beleidsbegroting en beleidsverantwoording worden steeds nadrukkelijker uitgangspunt voor management en bestuur, interactieve beleidsontwikkeling is verder voortgeschreden, gemeentelijke overheden hebben het steeds vaker over regievoering en sturing. Vanuit een stadsvisie moeten ambities worden gedeeld, benoemd, gerealiseerd en beoordeeld. Goede informatie is dus gewenst.

We zien daar inderdaad de neerslag van. De behoefte aan signalerings-, sturings- en besluitvormingsinformatie wordt op allerlei gebied, van onderwijs tot veiligheid en van bedrijvigheid tot dienstverlening zichtbaar in een grote hoeveelheid monitoren. Daarnaast wordt ook de kwaliteit van de bedrijfsvoering van belang geacht, hetgeen mag blijken uit allerlei soorten medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoeken. Toekomstvraagstukken roepen verschillende vormen van toekomstonderzoek op: van prognoses, via scenariomethodes tot onderzoeksontwerpen voor een mogelijke toekomst. Daarbij komen nog de economische, sociale en milieu effectenrapportages die van belang zijn om voor, tijdens en na afloop van het proces te leren teneinde het de volgende keer beter te doen. Er is dus veel werk aan de winkel, ook voor gemeentelijke bureaus voor O&S.

Maar betekent de ruime markt voor de onderzoeks- en informatiefunctie ook dat waardering bestaat voor de gemeentelijke bureaus voor Onderzoek en Statistiek? Niet automatisch. We zien nog vaak dat de kennis van onze bureaus onvoldoende wordt herkend en erkend en dat vaak ook niet de goede vorm wordt gevonden voor (projectmatige) samenwerking. Coproductie is toch nog steeds iets waar met de nodige scepsis tegen aan wordt gekeken. Nog steeds overheerst de hiërarchische lijn van politiek via beleid naar de O&I functie; daarbij wordt de O&I functie toch vooral als facilitaire dienstverleners gezien en niet als creatieve adviseurs die probleemoplossend bezig zijn. Nog steeds ook is in gemeenteland niet helder beschreven wat er van de O&I functie aan producten wordt verwacht. En eerlijk is eerlijk: de bureaus moeten ook de hand in eigen boezem durven te steken. Goede productencatalogi zijn schaars, onderzoeksrapporten zijn nog steeds te lang en te problematiserend, overtuigend presenteren van resultaten is een kunst en opdrachtgevers worden vaak nog te weinig gehouden aan wederzijds verplichtende afspraken, zo deze al gemaakt worden. Allemaal zaken die voor verbetering vatbaar zijn en waar wij als VSO-bestuur u als leden mee kunnen helpen.

februari 2003

Paul Misdorp

Paul Misdorp, gangmaker van het bestuur

In de 4 jaar dat ik in het bestuur zat, heb ik Paul leren kennen als iemand die niet alleen betrokken en deskundig is maar vooral ook zeer relaxed en gezellig. Ik moet bekennen dat het mij enige tijd gekost heeft voordat ik tot dat inzicht kwam. Toen ik lid van het VSO-bestuur werd, bestond dit vooral uit hoofden van onderzoek en statistiekafdelingen en voor iemand van de ‘werkvloer’ is dat even wennen. Ik had destijds nogal wat kritiek op de besluitvorming en met name de relatie bestuur-platforms. Dat leidde regelmatig tot discussies en uiteindelijk mijn beslissing om me op andere VSO-zaken te gaan richten. Wat ik zeer op prijs gesteld heb van Paul is dat hij echt naar mij luisterde en met de kritiek werkelijk wat deed. Ik ben toen nog zeker een jaar langer blijven zitten dan aanvankelijk de bedoeling was. Vooral dat laatste jaar was erg leuk en interessant en er is veel gedaan zoals volledige ondersteuning door de VSO van de nieuwe prognose-applicatie en ontwikkeling van een geheel herziene website. Maar het was vooral ook erg gezellig, zeker tijdens de heidagen met aansluitende etentjes. Paul was daar altijd de gangmaker en – van geboorte Amsterdammer – zou hij zo zonder enige moeite lid kunnen worden van een Bredase carnavalsvereniging. Maar misschien nu hij ‘verlost’ wordt van het voorzitterschap, is hij stiekem aan een carnavalswagen aan het bouwen.

Marc van Acht
ex-bestuurslid



Bureaus voor Onderzoek & Statistiek: van uitvoerder naar coproductent

In mijn vorige column schreef ik dat er binnen gemeenteland nog wat vreemd tegen coproductie wordt aangekeken. Toch is onmiskenbaar sprake van een ontwikkeling in die richting. Bij grotere bureaus wat eerder dan bij kleine, maar toch. Dat heeft te maken met de andere rol die de gemeentelijke bureaus voor Onderzoek & Statistiek (ook) gaan spelen. Ze evolueren zich van uitvoerder en aanbieder van informatie – u vraagt en wij draaien – naar ‘professional’ en adviseur. Binnen die rolopvatting moet met de opdrachtgever worden meegedacht. Natuurlijk al bij opzet en ontwerp van het informatieproduct. Maar ook omgekeerd: de opdrachtgever wordt ook steeds meer bij het productieproces zelf betrokken. In feite wordt daarmee toegewerkt naar een gezamenlijk eindproduct.

Waar heeft deze ontwikkeling mee te maken?

Al een aantal jaar geleden werd in de industriële sector een kentering zichtbaar in de wijze waarop inkopers van bedrijven hun toeleveranciers benaderen. Van een afstandelijke, zo niet vijandige relatie met uitgebreide clausules en boetebedingen naar een verregaande samenwerking. Deze is gericht op tevredenheid van de uiteindelijke gebruiker op basis van een goede kwaliteit tegen een redelijke prijs. Door een beter inzicht in elkaars productiemethoden/werkprocessen en een optimale inzet van elkaars beste kwaliteiten blijkt dat daaraan beter tegemoet kan worden gekomen. De praktijk leert dat een dergelijke samenwerking gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en betrekking heeft op een lange periode. De samenwerkingsrelatie veronderstelt daarnaast dat afnemer en leverancier samen overleggen wat die goede kwaliteit inhoudt. Verder wordt de kwaliteit van de producten/diensten regelmatig gemeten en worden de producten volgens afspraak op tijd geleverd (Just In Time). De leverancier denkt mee met de afnemer en blijft kritisch kijken naar het kostenaspect (zo laag mogelijke integrale kostprijs) en een praktisch voordeel is ook wanneer afnemer en leverancier in elkaars nabijheid zijn gevestigd.

Tegen die achtergrond kan ook beter worden begrepen waarom ook in onze werksoort de tendens naar co-makenschap of – beter – coproductenschap steeds duidelijker zichtbaar wordt. In de traditioneel top down georganiseerde gemeentelijke organisatie werd O&S vooral gezien als leverancier van maximaal betrouwbare cijfers. In de hiërarchie zwaar ondergeschikt aan politiek en beleid. Maar als afspiegeling van de maatschappij worden relaties binnen het gemeentelijke bestel steeds horizontaler, meer gericht op kennis en informatie en minder op macht vanuit positie. Daar komt bij dat heel veel vraagstukken waarvoor de gemeente zich geplaatst ziet zeer complex zijn en alleen ‘getackeld’ kunnen worden door gecombineerde en gecoördineerde inzet van alle denkbare middelen. In die zin is de gedaanteverandering van bureaus voor O&S een logische. Niet alleen omdat anders wordt omgegaan met cijfers, bijvoorbeeld bij het meten van prestaties. Maar ook omdat onderzoek steeds bewuster wordt ingezet bij het beantwoorden van prangende vragen over de omvang van een maatschappelijk probleem en de manier waarop het probleem beheersbaar c.q. oplosbaar gemaakt kan worden. De koppeling tussen beleid, onderzoek en informatie wordt steeds nauwer. En daarmee ook die tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Er is meer en meer behoefte

aan maatwerk gekoppeld aan een behoorlijke mate van deskundigheid. Of we het nu hebben over veiligheid, kwaliteit van de dienstverlening, detailhandel, ruimte, vastgoed, of woningmarkt. Het wordt steeds vanzelfsprekender dat 'beleidsnota' en 'onderzoeksverslag' gekoppelde producten zijn van nauwe samenwerking. In de beleidsnota staan de ambities, voornemens en acties. In het onderzoeksrapport, de monitor, de thermometer of barometer worden de stand van zaken en de ontwikkeling van het betreffende thema beschreven. Rond de formulering van de beleidsdoelstelling en operationalisering ervan in indicatoren enerzijds en beleidsacties anderzijds ontstaan tussen politiek, beleid en O&S in toenemende mate discussies, brainstormsessies, stuur- en werkgroepen. Deze monden dikwijls uit in een opdracht aan O&S. Een opdracht die niet simpel meer over het muurtje naar O&S wordt gekieperd, maar in gezamenlijkheid zorgvuldig is voorbereid. Vaak met begeleidingscommissie en klankbordgroep en afgesloten met een gezamenlijke presentatie.

Kortom: een voorbeeld van een coproductief samenwerkingsverband. En als het goed is met inachtneming van gescheiden verantwoordelijkheden!

september 2003

Paul Misdorp

Paul

In januari 2002 werd ik door Paul gevraagd om toe te treden tot het VSO-bestuur. Ik heb direct 'ja' gezegd. Ik deelde de ambities van Paul om met het vernieuwde bestuur de VSO landelijk meer op de kaart te zetten en de professionalisering van onze sector te verbeteren. Onder leiding van Paul is aan deze ambities hard gewerkt.

We bouwden het netwerk op met landelijke clubs als kenniscentrum Grote Steden/NICIS, CBS, SCP, VNG, VGS, VBO etc. Daardoor werden we partner in discussies over nieuwe monitoren, benchmarks en, niet onbelangrijk, we kregen een rol bij de prioritering van grote stedenonderzoek door universiteiten. Ook legden we de relatie met Eurostat in het kader van de Urban Audit en met de Eurocities Urban Research Group. Er bleek een wereld te winnen te zijn voor de VSO. Dit ging niet vanzelf. Het was een kwestie van tijd, prioriteit en vooral: beleid.

Dit laatste was Paul als voorzitter op het lijf geschreven; tijdens de vergaderingen kan hij de kleine dagelijkse dingen altijd weer terugbrengen tot de grote lijn, waar we voor gingen. Ik herinner me Paul als een aimabele procesgerichte voorzitter, eerder gericht op grondige discussie en commitment dan op snelle van boven opgelegde besluiten. Dat commitment was belangrijk. Immers de VSO-leden zijn zeer divers; van 1-persoons-posten, tot middelgrote bureaus en grote van 30 tot 50 medewerkers. Daarnaast is de positie van de bureaus in de gemeenten vaak ook zeer verschillend. Kortom, het vereiste heel wat stuurmanskunst om over allerlei professionaliseringskwesties (bijv. kwaliteitszorg, keurmerk, benchmarking etc.) een gedeelde mening te krijgen.

Paul was geduldig, maar wist waar hij naartoe wilde. Bovendien was het meestal ook nog gezellig op de vergaderingen bij Bestuursinformatie Utrecht, ondanks de altijd te volle agenda's en de bussen en treinen die gehaald moesten worden. De door Paul ingestelde jaarlijkse heidag gaf ons als groep de kans wat grondiger over de VSO-perspectieven te praten en als groep beter op elkaar ingespeeld te raken.

Ik ben ervan overtuigd dat in de periode 2000-2006 (toen nam ik zelf afscheid) de VSO een grote stap voorwaarts heeft gemaakt. Daarin is Paul leidend geweest.

Joke van Antwerpen
ex-bestuurslid

Website: herkansing of doorstart?

Ruim twee jaar geleden organiseerden we voor het eerst een algemene ledenenquête. De uitkomsten zouden het bestuur steunen bij het uitzetten van haar toekomstige koers. Eén van de uitkomsten betrof de wenselijkheid van een eigen VSO-website. Als bestuur hadden we inderdaad genoeg argumenten om de website te lanceren. In aanvulling op de reguliere kennisbijeenkomsten, zou de website een extra instrument zijn om de leden optimaal te informeren. Naast sociale ontmoeting zou in de toekomst vooral digitale ontmoeting een rol gaan spelen. Door de website zou men te weten komen waar de vereniging voor staat, wat er speelt, wie waar mee bezig is en wat je van iets vindt. Daarmee, zo dachten we toen, zou het probleem van de ruimtelijke afstand tussen de leden helemaal worden opgelost. We vermoedden dat, juist in een kennisintensieve sector als de onze, volop gebruik gemaakt zou worden van alle technische mogelijkheden. Dat blijkt nu twee jaar later iets te optimistisch.

Wat de afgelopen jaren namelijk duidelijk is geworden is dat het gebruik van de website door de leden is achtergebleven bij de (gewekte) verwachtingen. Zowel aan de vraag- als aan aanbodkant bleek de tijd nog niet rijp voor een website, die als vanzelfsprekend gekend, ingezien en regelmatig geraadpleegd wordt. Daarbij spelen een aantal factoren: de onbekendheid met het medium en de kansen die het biedt, de statische performance van de website met weinig feitelijk toegevoegde waarde als ondersteuning van de werkprocessen en de ervaren druk van resultaatgericht werken. Medewerkers van bureaus voor O&S hebben doodgewoon te weinig tijd om zich te verdiepen in de mogelijkheden die de site biedt. Aan de aanbodzijde is duidelijk het gebruik te optimistisch ingeschat in verhouding tot wat geboden werd. Daarnaast werd te weinig zorg gedragen voor een adequaat beheer; de informatie verouderde snel en werd niet ververst. Ook de inrichting bleek onvoldoende functioneel en bepaalde rubrieken, zoals discussie en vacatures bleken nauwelijks te worden gebruikt. Bemoedigend was wel dat de leden continu behoefte hadden aan gerichte informatie over thema's en visies op zaken. Dat lieten ze blijken door de vele mailings onder de leden. En dit vormde voor het bestuur weer een belangrijke reden om niet te versagen op het pad van digitale kennis- en informatie uitwisseling via de website. Vandaar nu de presentatie van de tweede versie van de website.

Wat leert deze ontwikkeling ons met terugwerkende kracht? Is er met de tweede versie van de website sprake van een herkansing of van een doorstart? Ik denk vooral van een doorstart. Net als bij kennisdiffusie, verloopt de invoering van innovatieve producten vaak met horten en stoten en zeker niet lineair omhoog. Leden van de VSO waren nog nauwelijks ingesteld op gebruik van het instrument en kenden nog onvoldoende de mogelijkheden om met behulp daarvan snel aan informatie te komen. Dat is nu aan het veranderen. Nu ook andere websites steeds vaker worden geraadpleegd wordt ook het feitelijke draagvlak voor een eigen VSO-website onder de leden waarschijnlijk groter. Maar dan wel met de aantekening dat we als VSO hebben geleerd van te optimistische verwachtingen. Om een goede website weg te zetten hebben we meer aandacht besteed aan de organisatie en het beheer van de website, aan de relevantie en kwaliteit van de informatie en aan de gebruiksvriendelijkheid van de site. We hebben daartoe een aantal extra inspanningen verricht. In die zin is wel sprake van een herkansing. Een herkansing voor leden en bestuur samen!

februari 2004

Paul Misdorp

Paul, de hoogleraar

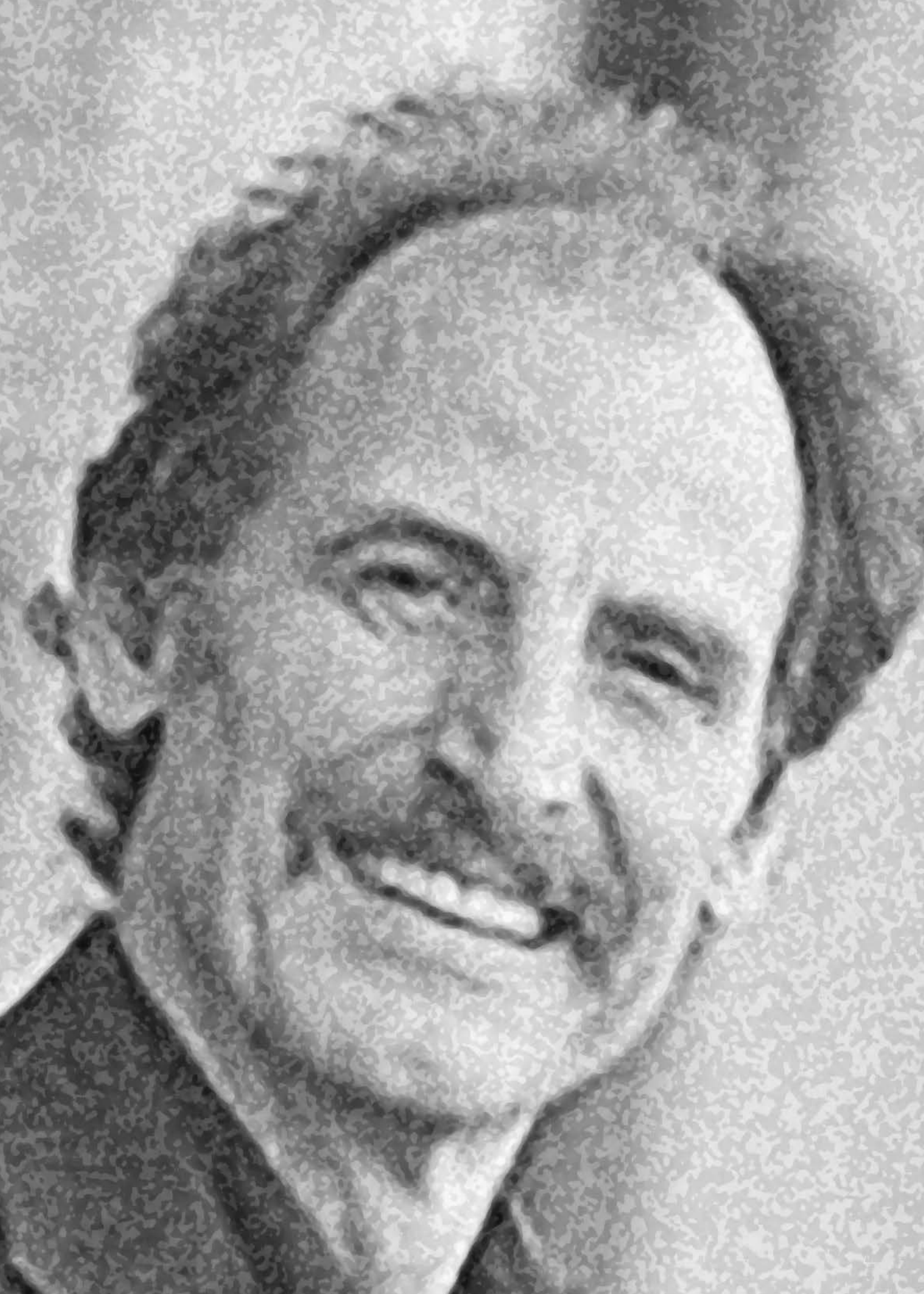
Precies een jaar nadat ik toe ben getreden tot het VSO-bestuur neem je afscheid. Ik vind dat jammer, maar begrijp goed dat het voor jou na 7 jaar tijd is voor andere zaken om je op te richten. Daarbij vind je het belangrijk dat er altijd ruimte is voor nieuwe mensen en ideeën, voor nieuw bloed. Toch denk ik dat jij het ook zult missen. De VSO is denk ik ook een belangrijke spreekbuis voor jou. En het aan anderen overlaten zal ook niet makkelijk voor je zijn. Het is immers allemaal nog lang niet klaar en je hebt nog heel erg veel ideeën op de plank liggen hoe het allemaal nog veel beter kan.

Als ik je zou moeten typeren, dan zou ik zeggen dat je een hoogleraar bent. En dan in de meest positieve betekenis van het woord. Zo ben je een leraar in de zin dat je je kennis op een inspirerende manier deelt en overdraagt. Dat doe je graag en je deinst ook zeker niet terug voor een volle zaal. Vaak heb ik je al op het podium zien staan. Je hebt ook wat te vertellen. Je ziet de ontwikkelingen in ons vakgebied altijd scherp en kan dat goed verwoorden. Dat is bijvoorbeeld terug te zien in de columns in dit boekje. En je bent een wetenschappelijk onderzoeker. Onderzoek en het belang ervan, de betekenis, de uitdagingen, de veranderende (politieke) context, de methoden en technieken: allemaal zaken waar je voor gaat. Tot slot is ook je verschijning er één van een hoogleraar. Je hebt iets van de enigszins warrige professor. Je voorkeur voor ribfluwelen broeken, gelukkig nooit te kort, maar desalniettemin ribfluweel, maken het beeld compleet.

Maar behalve dit heb ik je bovenal leren kennen als een heel aardige en betrokken man. Altijd geïnteresseerd, niet alleen in hoe het op het werk gaat maar ook thuis. Daarbij vraag je er niet alleen naar, maar onthoud je het ook nog!

Marieke Boekenoogen
secretaris





Gedragcode: een eerste stap naar professionalisering

Na een lang voortraject heeft in het afgelopen voorjaar de ondertekening plaatsgevonden van de gedragscode voor de Onderzoek & Statistiekfunctie. Een mooie stap voorwaarts richting professionalisering van de werksoort. Een stap ook die aansluit bij cultuurveranderingen binnen de overheid in het algemeen en gemeenten in het bijzonder. Maar tegelijkertijd ook nog maar een eerste stap.

Sinds kort worden overheidswerkgevers verplicht een gedragscode op te stellen waarin normen en waarden worden vastgelegd die te maken hebben met goed ambtelijk handelen. Goed ambtenaarschap en goed werkgeverschap worden opgenomen in de Ambtenarenwet. Met de gedragscode, die onderdeel uitmaakt van een breder integriteitsbeleid, wordt beoogd de noodzakelijk geachte cultuurverandering binnen de overheid te ondersteunen. Goed ambtenaarschap is meer dan niet-frauderen en niet-corrump zijn. Het is ook meer dan onkreukbaar gedrag vertonen. Het staat voor waarden en drijfveren als: collegialiteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, objectiviteit, fatsoenlijkheid, effectiviteit en efficiëntie. Juist omdat de overheid in verandering is, is het goed dat een beperkte set aan heldere regels een richting aangeven voor ambtenaren hoe te handelen in concrete, maar vooral ook complexe situaties.

De gedragscode past heel goed in het streven van de overheid om kwaliteit te leveren, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Zo zien we bijvoorbeeld in de recent ingevoerde wet Dualisering Gemeentebestuur dat de burgemeester in het nieuwe stelsel een algemene zorgplicht heeft. Hij moet toezien op een tijdige voorbereiding, vaststelling en uitvoering van gemeentelijk beleid en van de daaruit voortvloeiende besluiten. De signalen en bevindingen van de burgemeester zijn voor de raad een hulpmiddel om zich effectief over het beleid(sproces) te laten informeren. Daarmee kan haar controlerende taak beter worden uitgevoerd. Maar ook in ambtelijk opzicht grijpt de kwaliteitsnotie steeds meer om zich heen. Het INK-model is bij veel gemeenten bekend en vaak ook (deels) geïmplementeerd. Benchmarking ten aanzien van maatschappelijke, beleidseffecten en output van beleid neemt een grote vlucht. En op veel terreinen, met name daar waar sprake is van een nauwe relatie tussen product en primair werkproces, gaan organisaties onderdelen over tot certificering. Allemaal signalen van de wil tot verbetering.

De vraag hoe het is gesteld met kwaliteitsbeleid ten aanzien van de werksoorten Onderzoek en Statistiek binnen de gemeenten dringt zich op. Kwaliteitsbeleid is vaak wel object van onderzoek – denk aan monitoring van beleid en benchmarking, aan klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken – maar wordt nog maar weinig toegepast op de eigen bedrijfsvoering. Uitzondering vormen met name de wat grotere bureaus binnen de VSO, die dikwijls voor een heldere opdracht staan. Binnen VSO-verband kan worden gewezen op de initiatieven van het zgn. Utrechtse Beraad. Op basis van een stuk intervisie wordt gediscussieerd over aanpak van ‘bedrijfsproblemen’. En ook de benchmark ‘bevolkingsstatistieken’, uitgevoerd door de vijf participerende bureaus is een concreet voorbeeld van het zoeken naar een goede prijs-kwaliteitverhouding. Toch is ook binnen veel andere gemeenten de tijd rijp voor kwaliteitsverbetering van de bureaus voor Onderzoek en Statistiek.

Ook binnen het platform voor kleine gemeenten gaan stemmen op om van elkaar te leren ten aanzien van belangrijke zaken rond de bedrijfsvoering.

Speciaal vermeld moet worden dat het College Bescherming Persoonsgegevens onlangs akkoord is gegaan met de gedragscode, die in gezamenlijkheid is opgesteld door VSO, VBO (vereniging voor beleidsonderzoek) en de MOA (marktonderzoekassociatie). Deze code, op basis van artikel 25 van de Wet Bescherming Persoonsgegevens, is onlangs door de drie partijen ondertekend. Volgens mij een mijlpaal in de geschiedenis van de VSO. In de code zijn artikelen opgenomen over gegevensverwerking voor onderzoek, verwerking van bijzondere gegevens, bijzondere vormen van verwerking van persoonsgegevens, beveiliging van gegevens en rechten van respondenten. Met name dit laatste is van belang, omdat de naleving van de gedragscode en de omgang met persoonsgegevens door respondenten ingebracht kan worden bij een onafhankelijke commissie. Deze toetst de aanvraag en doet een uitspraak.

Bureaus voor Onderzoek en Statistiek moeten zich dus bewust zijn van hun positie en de gevoelige informatie die de grondstof vormt van hun eigen werkprocessen. Dat vereist een professionele houding, die een specialistische verbijzondering is van de boven genoemde waarden en drijfveren welke voor alle ambtenaren gelden. Het is naar mijn mening nog maar een eerste stap op de weg van verbetering van de bedrijfsvoering. Vragen als: wat is onze toegevoegde waarde voor de organisatie, wat vinden de klanten van onze producten en diensten, hoe worden medewerkers gericht en aangestuurd, hoe kunnen werkprocessen efficiënter worden georganiseerd en welke kwaliteitsafspraken over (basis)gegevensleveranties kunnen worden gemaakt (ketenmanagement), etc. zullen onvermijdelijk volgen. Certificering zou naar mijn idee en volgende stap kunnen zijn richting professionalisering van de werksoort. Mogelijkerwijs kan de VSO, als belangenorganisatie voor haar leden, ook daar in de toekomst een rol bij spelen.

juli 2004

Paul Misdorp

Paul, mijn opvolger

Weliswaar was er na mijn afscheid nog even een tussenpauze maar ik beschouw Paul wel als mijn opvolger als voorzitter van de VSO. Beiden hebben we deze klus ongeveer 8 jaar gedaan, en beiden hebben we dit met veel plezier gedaan. Bij Paul was zonder meer zichtbaar dat hij veel inspiratie ontleende aan de VSO, en zo ook zelf de club enthousiast maakte voor nieuwe initiatieven. Hij heeft bijvoorbeeld veel contacten gelegd met verwante organisaties: de VBO door de organisatie van gezamenlijke congressen, de MOA door een nieuwe gezamenlijke Privacyregeling met VSO-VBO. Verder werden er goede contacten gelegd met onder andere SCP, het Ruimtelijk Planbureau en NICIS. De laatste instelling ondersteunt nu het VSO-secretariaat, een goede keuze. Het zal duidelijk zijn dat het dan plezierig is je opvolger te volgen.



Ook de VSO zelf werd door Paul bij de tijd gehouden, en ook versterkt door een groeiend ledental. Er kwam een nieuw platform voor Kennis en Strategie, dat goed aansloot bij Pauls interesse voor de veranderende positie van O en S in de beweeglijke wereld van de lagere overheden. In dit kader verwijs ik ook naar zijn goed leesbare columns op de VSO-website die nu in dit boekje staan. Daarnaast lag ook de kwaliteit van ons werk hem na aan het hart, en hij heeft het initiatief genomen als VSO na te gaan denken over kwaliteitscertificering. In dit stukje kan ik er zeker niet omheen zijn initiatief te noemen tot het instellen van het erelidmaatschap van de VSO.

Ik heb Paul als persoon beter leren kennen als deelnemer van het Utrechts Beraad. Ik vergaderde altijd met 3 plezierige dames, Joke van Antwerpen, Corrine Oudijk en Marineke Monbredau, maar vond het toch wel leuk, toen O&I Breda ook uitgenodigd werd lid te worden, met Paul bij het diner een sigaartje op te steken. Ik zag toen ook een van Pauls kwaliteiten: soepel inspelen op de bestaande mores en ze zonedig naar zijn zin zien aan te passen: de kernkwaliteit van een voorzitter.

Van het Utrechts Beraad zal Paul zeker lid blijven, maar verder zal hij meer vrije tijd krijgen als hij geen voorzitter meer is.

Wellicht zie ik hem dan wel op het eiland Vlieland, een gezamenlijke passie. Paul wijdde zelfs een doctoraal-scriptie aan dit eiland. De kans is groot dat ik hem daar hardlopend aantref, en ook daarmee houd ik hem graag gezelschap.

Kortom, Paul was een bekwame, enthousiaste opvolger, en een plezierig mens om mee te verkeren.

Nico Buurman
voorzitter VSO 1992-2000

De VSO visie op benchmarking

Benchmarking, maar ook monitoring, zijn informatie instrumenten die zich mogen verheugen op een enorme belangstelling. Niet alleen onderzoekers, maar in toenemende mate ook door beleidsontwikkelaars en bestuurders worden door het 'virus' gegrepen. Prestatiemanagement, dualisme en Andere Overheid zijn daaraan debet. Dat betekent dat van de VSO een proactieve houding wordt verwacht, gericht op inhoudelijke verbetering, promotie, procesondersteuning, marktregulering en belangenbehartiging. Het VSO maakt van benchmarking daarom een belangrijk speerpunt van beleid voor 2005.

Vooraf is van belang te weten wat we onder 'benchmarking' kunnen verstaan. In aansluiting op het advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur (2002) gaat het primair om een onderzoek-leerinstrument. Organisaties kunnen op basis van vooraf vastgestelde indicatoren met elkaar worden vergeleken en op grond daarvan kunnen 'best practices' worden gebruikt om de eigen organisatie te verbeteren. In feite bestaat benchmarking dus uit twee delen: het meten en vergelijken van de prestatie indicatoren en het meten en vergelijken van het innovatief vermogen van een organisatie om te verbeteren.

Op het gebied van benchmarking is veel in beweging. Er wordt niet alleen veel gebenchmarkt, maar ook veel onderzoek naar benchmarking gedaan. Deels omdat we dreigen het zicht kwijt te raken op de veelheid van benchmarks. Zo heeft de SGBO voor het Ministerie van BZK en de VNG aangegeven dat er binnen de openbare sector sprake is van minimaal 30 benchmarks. Ook de VNG zelf heeft een inventarisatie gepleegd en komt zelfs tot 42 benchmarks en monitoren. De Vereniging voor Gemeentesecretarissen (VGS) op haar beurt is op zoek naar een handzame gemeentemonitor. Zij heeft in het kader van een slagvaardige overheid gericht op prestatieverbetering onlangs een systeem van kwaliteitszorg ontwikkeld bestaande uit een standaardlijst met maximaal vijftig indicatoren waarmee prestaties doorzichtig gemaakt kunnen worden en de implementatie beter gericht kan worden. Daarbovenop heeft de VGS voor 100.000 plus-gemeenten het initiatief genomen om gemeenten een instrument in handen te geven om de kwaliteit van de dienstverlening en fysieke handhaving doorzichtig te maken door prestatie-meting in verband te brengen met organisatieverbetering. Tot slot, moeten we niet vergeten dat ook de VSO haar eigen product heeft: de Meetlat. Een zeer gewaardeerd product dat voorziet in een grote behoefte. Vergelijking van de kengetallen van een flexibel te selecteren aantal vergelijkbare gemeenten op een groot aantal thema's heeft binnen veel gemeenten geleid tot prikkelende presentaties en discussies. Ook op bestuurlijk niveau.

Kennelijk is benchmarking 'booming business' en is sprake van een heuse markt voor onderzoek en informatie. Initiatieven buitelen over elkaar heen en er zit nauwelijks regie op benchmarking. Dat is ook niet vreemd, juist omdat (financiële) belangen een rol spelen bij het opzetten en in standhouden van benchmarks naast elkaar. Twee bewegingen zijn zichtbaar. Een positieve: benchmarking is 'hot', omdat het de nieuwsgierigheid van bestuur en beleid prikkelt. Daarmee is het

een prima vervoermiddel voor gemeentelijke prestatieverbetering. Anderzijds negatief: benchmarks bevatten nogal eens dubbelingen en overlappings. Zonder regie kan dat op termijn tot ongewenste effecten leiden: hogere kosten en elkaar mogelijkwijs zelfs strijdige resultaten.

Waar staan wij als VSO-bestuur, platforms, leden - nu in dit krachtenveld, wie zijn onze strategische partners en wat zou onze toegevoegde waarde moeten zijn? Op grond van kennis van de lokale situatie en inzicht in een aantal landelijke discussies heeft het bestuur daarover een aantal opvattingen. Ten eerste is het zaak dat de VSO vanwege haar expertise nog beter zichtbaar wordt voor landelijke spelers als ministeries, VNG, VGS, KCGS, etc. Dat betekent dat de inbreng van de VSO een rol dient te spelen bij de bewaking van de vier spelregels voor benchmarking: erkennen dat niet alle maatschappelijke taakvelden geschikt zijn voor benchmarking; het vooraf formuleren van de goede indicatoren; het vooraf duidelijk maken welke doelen worden beoogd; het organiseren van draagvlak op basis van vrijwilligheid, vertrouwen en openheid. Daarmee kan zij bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit van de benchmarks. Ten tweede wil de VSO in samenwerking met haar 'natuurlijke partners' als VNG en VGS voorstellen doen voor een zekere mate van uniformering van benchmarks. Dat betekent dat naast standaardisering, ook ruimte moet zijn voor lokaal maatwerk. In dat verband moet worden voorkomen dat gemeentelijke onderzoeksbureaus, die tot op heden belast zijn met de uitvoering van monitoring en benchmarking op termijn weggespeeld worden door een centralistisch monsterverbond van ministeries en particulier initiatief om de markt van onderzoek en informatie op lokaal niveau te verdelen. Dat is in dubbel opzicht onwenselijk. Monitoring is een kernactiviteit van lokale bureaus voor Onderzoek en Statistiek (en zij krijgen daar dikwijls ook inkomsten uit) en benchmarking kan beter via lijnen van de VSO worden georganiseerd. En minstens zo belangrijk: voor een moderne gemeente is (statistische) informatievoorziening richtinggevend voor de sturing van beleid. Met andere woorden: voor de VSO is er alle reden om het beheer van benchmarks níet weg te leggen bij externe onderzoeks/organisatie/adviesinstellingen. Om verschillende redenen is een zekere mate van regulering van dit segment van de onderzoeksmarkt gewenst.

Deze analyse leidt ertoe dat de VSO er alles aan zal doen om de kennis en kunde van haar leden onder de aandacht van grote landelijke spelers te brengen en deze optimaal te benutten. In het verlengde hiervan: zij zal ervoor zorgen dat de belangen van haar leden zo goed mogelijk worden benut bij ontwerp en beheer van benchmarks.

Paul Misdorp
december 2004

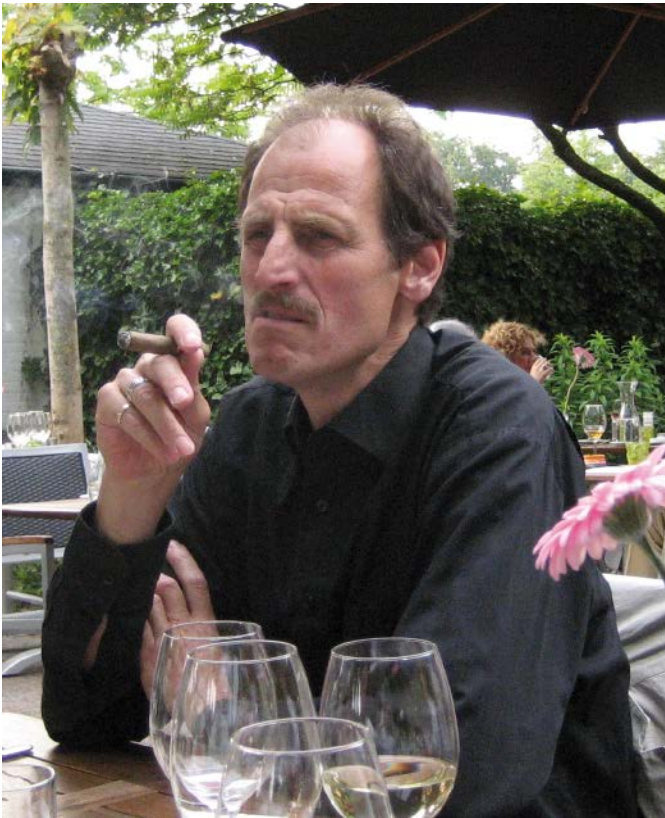
VSO in de groei

Onder voorzitterschap van Paul Misdorp heeft de VSO, die ooit begon als Vereniging voor gemeentelijke en gewestelijke Statistiek en Onderzoekafdelingen, de nodige veranderingen door gemaakt. In 2001 zijn de statuten van de vereniging zodanig gewijzigd dat ook andere onderzoeksdiensten/afdelingen die binnen de publieke sector actief zijn lid konden worden van de vereniging. Dit leidde er in 2003, onder voorzitterschap van Paul, toe dat alle deelnemers aan het informele overleg van provinciale onderzoekers (IOO) besloten om lid te worden van de VSO. Een groei in ledental met meer dan 10% was een feit. Een nieuw Platform Provinciaal Onderzoek was geboren en de medewerkers van de provinciale bureaus hebben sindsdien ook geparticipeerd in andere VSO-platforms.

De statuutwijziging die dit alles mogelijk maakte zorgde er ook voor dat steeds vaker commerciële onderzoeksbureaus bij het VSO-bestuur aanklopte met het verzoek om lid te mogen worden van de vereniging. Maar commerciële bureaus in een vereniging van hoofdzakelijke publieke instellingen is een lastige aangelegenheid. Lastig ook omdat een aantal VSO-leden steeds vaker (door publiek bestuurlijke organen geëntameerde) commerciële activiteiten gingen ontplooiën en daarmee ook voor een deel marktgericht gingen werken. Paul is tijdens zijn voorzitterschap altijd pleitbezorger geweest van samenwerking en kennisuitwisseling. En omdat commerciële activiteiten en kennisuitwisseling om niet zelden hand in hand gaan moet er gezocht worden naar een oplossing voor dit probleem van commercialiteit en publieke dienstverlening binnen de VSO. Het gesloten houden van de VSO-deur voor onderzoeksbureaus die werken binnen het publieke domein, maar dat wel doen vanuit een commerciële insteek is niet de oplossing omdat veel beschikbare kennis bij marktpartijen daardoor voor het publieke domein gesloten blijven. Maar ook het open zetten van deze deur zonder voorbehoud is niet wenselijk.

In dit soort situaties manifesteerde Paul zich als een analytisch sterk bestuurder met gevoel voor de politieke verhoudingen binnen de gemeentelijke onderzoekswereld. Uiteindelijk resulteerde dit in nieuwe statuutwijzigingen in 2006, waarbij de situatie van bestaande leden werd bestendigd maar nieuwe commerciële instellingen niet zo maar als lid van de vereniging geaccepteerd zouden gaan worden. Verbondenheid met een lokale, regionale en/of provinciale overheid (middels een aantoonbare subsidierelatie) werd in de statuten opgenomen als eis om lid te kunnen worden, en ook de eis van kennisuitwisseling om niet werd zwaarder aangezet. De eis om niet alleen kennis te halen, maar deze ook te brengen is een belangrijke voorwaarde om binnen de netwerkorganisatie die de VSO is te kunnen opereren.

Als voorzitter heeft Paul op gedreven en eigenzinnige wijze leiding gegeven aan de VSO, en de vereniging bij verschillende landelijk opererende partijen op de kaart gezet. Hierbij denken we aan de goede banden die zijn opgebouwd met zusterorganisaties als de Vereniging voor Beleidsonderzoek (VBO) en de Marktonderzoekassociaties (MOA), maar ook met partijen als NICIS, (het Kenniscentrum Grote Stedenbeleid (KCGS)), CBS, NPO en dergelijke.



Paul de Bourgondiër

Naast de gedrevenheid die Paul in zijn werk voor de VSO aan de dag legde, de wijze waarop hij de VSO naar buiten vertegenwoordigde, hebben veel mensen binnen het bestuur Paul ook leren kennen als een Bourgondiër. Zijn liefde voor koken en lekker eten worden niet onder stoelen of banken gestoken. De Brabantse geest is duidelijk in hem gevaren en dat spreekt uit de vaste traditie om na officiële VSO-aangelegenheden even een hapje te gaan eten met het voltallige bestuur. Na een paar wijntjes en een sigaartje leer je Paul van een geheel ander kant kennen. Amicaal en joviaal, ondeugend en soms zelfs wat onbezonnen. Maar altijd met inspirerende opmerkingen die verband houden met waar we op dat moment mee bezig zijn. Daarom hopen we erop dat Paul binnen de VSO ook zonder voorzitter te zijn deze inspirerende functie voor alle andere binnen de VSO actieve mensen blijft vervullen.

Egbert Edelman
penningmeester

Professionaliteit in partnerschap

De titel allitereert goed, de VSO heeft met beide zaken te maken, maar hebben beide zaken ook iets met elkaar te maken? En wat moet de VSO ermee: wij als bestuur en u als actief opererend lid? Het antwoord op beide is misschien niet verrassend, maar ook niet vanzelfsprekend. Ja, de zaken hebben iets met elkaar te maken, en ja wij als bestuur moeten er iets mee en ook u als lid krijgt ermee te maken. Meer dan nu het geval is. Dat heeft te maken met de doelstellingen en ambities die wij als VSO-organisatie nastreven: kennisontwikkeling, kwaliteitsbevordering en belangenbehartiging.

Deze drie doelstellingen zijn sinds een jaar of vier opgenomen in ons beleidsplan en vormen de inspiratiebron voor bestuur en actieve leden. De meeste activiteiten die binnen de VSO, door leden en bestuur, worden ontplooid zijn terug te voeren op de doelstellingen.

In het verleden werden 'professionaliteit' en 'partnerschap' vooral geduid in termen van de versterking van de interne verbinding, dus verbinding tussen leden onderling en door kennisuitwisseling en communicatie van informatie. Met een klein beetje hulp van externen, die ons informeerden over ontwikkelingen elders en die ons soms zelfs prikkelden om dingen beter te doen of anders te doen. Steeds vaker merken wij dat de VSO meer te bieden heeft dan alleen het faciliteren van kennis-, informatie- en gegevensuitwisseling. Voor een deel komt dat door onze eigen ambities en doelstellingen om deze ook echt in de praktijk te brengen. Voor een deel heeft het te maken met de groeiende belangstelling van de 'relevante omgeving' voor ons werk en onze organisatie.

Dan breekt het moment aan dat de relatie tussen professionaliteit en partnerschap verder uitgewerkt moet worden en de externe contacten geïntensiveerd worden. Afspraken worden gemaakt, overeenkomsten worden opgesteld en contracten worden getekend. Dat betekent dat ook professionalisering in het partnerschap een rol gaat spelen. En dat doelstellingen geen papierendoelstellingen meer zijn, maar feitelijk invulling gaan krijgen. We kennen natuurlijk de voorbeelden: de contracten met het CBS over levering van de RIO cijfers, over het beheer van het onderhoud van de website, maar ook de overeenkomsten met het KCGS over het webbeheer en de bestuursondersteuning en de SGBO over de levering van de bestuurssecretaris en de uitvoering van de ledenenquêtes.

Professionalisering in partnerschap heeft te maken met strategie en strategisch gedrag. Wat speelt er in de omgeving en hoe kunnen wij daar het beste op inspelen. En ook: wat vinden wijzelf, op welke wijze willen wij invulling geven aan onze beleidsdoelstellingen. Waar willen we in investeren en waarin niet. Daarover heeft het bestuur de afgelopen weken gebrainstormd.

Steeds vaker blijkt dat we bij het op adequate wijze realiseren van doelstellingen met andere partijen te maken hebben. Soms kan dat een eenvoudige inkooprelatie zijn, maar vaak gaat het verder en moeten belangen en acties secuur op elkaar worden afgestemd om beoogde resultaten te behalen.

Vraagstukken die op ons bordje liggen zijn bijvoorbeeld:

- Wat vindt de VSO van de veelheid aan monitoren en benchmarks? Wil zij een rol spelen bij de inhoud (bv. kwaliteit, standaardisering), communicatie en uitvoering ervan? Het beantwoorden van deze vragen kan neerkomen op een gezamenlijk optrekken met de Vereniging van Gemeenten en de Vereniging van Gemeentesecretarissen.
- Hoe kan meer lijn worden aangebracht in terugkerend belevingsonderzoek, hoe kan standaard en maatwerk worden verbonden, welke rol spelen de eigen bureaus voor O&S en welke externe bureaus zijn actief; zijn product- en marktafspraken te maken van de VSO met één of meer partners?
- Hoe kan de continuïteit en kwaliteit van onze eigen VSO-brede producten – als Meetlat en demografische prognoses – zo goed mogelijk worden geborgd en hoe kunnen bekendheid en waardering worden verkregen. Is eigen ontwikkeling een optie, of moet worden gezocht naar samenwerking met andere partners om het product beter te kunnen beheren en te ‘upgraden’? En wat voor financiële effecten heeft dit.
- Als uniformering en standaardisering van informatie onderzoekstrends zijn, is het dan mogelijk en wenselijk om een VSO-brede onderzoeksvragendatabank op te zetten, waarvan alle leden gebruik kunnen maken? Wie bewaakt de kwaliteit, wie beheert deze databank en rapporteert over de resultaten?
- Als de omgeving steeds hogere eisen gaat stellen aan de kwaliteit van onderzoek en statistiek, hoe kunnen we de leden meenemen in een certificeringsproces en welke partijen kunnen dit proces samen met ons opstarten en uitvoeren?

Dit zijn enkele vragen die op ons afkomen en waarop een antwoord moet worden geformuleerd. Een antwoord dat past binnen onze visie en beleidsdoelstellingen, een antwoord ook dat in het belang is van onze leden. En dan gaat het om een inhoudelijk belang (kennis vergroten), een financieel belang (kostenefficiënt) en een imago belang.

Paul Misdorp
juni 2005

Paul

In tegenstelling tot de overige auteurs, behoor ik vanwege mijn leeftijd en ervaring niet tot de groep door de wol geverfde onderzoekers. Ik sta nog maar aan het begin van mijn loopbaan, en moet nog ontdekken waar mijn sterke en zwakke punten liggen. Bij het proces van wat-wil-ik-worden-als-ik-later-groot-ben is het altijd fijn om een leuke, aimabele en deskundige leidinggevende te hebben. En Paul is dat zeker voor mij geweest als voorzitter van de VSO. Geen persoon die kritiek uit op een manier waarmee hij je eerder afbreekt dan opbouwt. Paul, ik wil je daarom hartelijk bedanken voor de fijne samenwerking, je goede tips - zoals het nut van netwerken - en voor je oprechte belangstelling in mij als persoon. En wellicht dat we elkaar nog eens tegenkomen in de binnenstad van Breda.

Isha Govaarts
bestuursondersteuner



Beleidsonderzoek in Nederland: stapsgewijze onderzoeksprofessionalisering

Met het boek “Beleidsonderzoek in Nederland”, dat op 13 december in de Verkadefabriek in Den Bosch te doop wordt gehouden, wordt weer een stukje vooruitgang geboekt. Vooruitgang in de professionalisering van onderzoekers die lid zijn van de VSO en in grote meerderheid zijn verbonden aan gemeentelijke en provinciale bureaus voor onderzoek (en statistiek). Na de beroepscode van enkele jaren terug hebben we nu een handboek dat het waard is regelmatig te raadplegen om te zien hoe onderzoek en beleid zich tot elkaar verhouden, waar je op moet letten en welke regels gelden. In die zin is het boek een codificering van onze werksoort. En: opnieuw een mooi voorbeeld van samenwerking met de Vereniging voor BeleidsOnderzoek (VBO).

Beleidsonderzoek in het boek omschreven als “het toepassingsgerichte onderzoek van veel gammawetenschappelijke aard ten behoeve van instanties die beleid voor de samenleving ontwikkelen, uitvoeren en evalueren” mag zich verheugen op steeds meer aandacht. Verschillende overheden zijn namelijk steeds vaker bereid systematisch in kwaliteit te investeren. Beleidsonderzoek is in staat de maatschappelijke problemen helder te formuleren, te komen tot een gerichte keuze van beleidsalternatieven, bij te dragen aan een goed onderbouwde besluitvorming en een betere uitvoering van beleid. Daarnaast leidt beleidsonderzoek tot innovatie van bestaand beleid in de zin van nieuwe oplossingen aandragen en kan het beleidsmakers ‘uitglijders’ helpen te voorkomen. Kortom: een kwaliteitsbewuste overheid zal ontdekken dat goed onderzoek minder kost en meer oplevert.

Met het verschijnen van het boek wordt geen punt gezet achter de professionalisering van onze werksoort en achter verdere samenwerking met kennisinstellingen. In tegendeel, we zijn nog maar net onderweg. Alleen en samen. Wanneer we de inhoud van het boek goed tot ons laten doordringen wordt duidelijk waar we nog in kunnen investeren om deskundiger te worden. En ook als zodanig over te komen. Aan drie zaken denk ik in het bijzonder. Als beleidsonderzoekers moeten we sterker investeren in de relatie met bestuur en beleid om optimaal aan te sluiten bij de behoefte, c.q. deze te helpen formuleren. Vervolgens is het zaak om beleidsafdelingen te helpen bij het opzetten en afstemmen van beleids- en onderzoeksprogramma's. Daardoor wordt kennis samen ontwikkeld, gedeeld en benut. En tot slot: blijf investeren in jezelf, je kennis, professionaliteit en competenties. In een dienstverlenende sector als die van de overheid die zich geconfronteerd ziet met zulke snelle ontwikkelingen in de samenleving is het zaak met je kennis bij te blijven en – eigenlijk – daarop te anticiperen.

Paul Misdorp
december 2005

Een netwerkende professional

Toen Paul Misdorp in het VSO-bestuur kwam, kenden we elkaar al van het SWOB. Voor mij had het hoofd van de Bredase onderzoeksafdeling als erfopvolger van de directeur van de Sociografische Dienst van die stad alleen al om die reden een bijzondere status binnen de gemeentelijke onderzoekswereld. Paul maakte dat waar. Het was bepaald geen verrassing dat hij al snel opstoomde naar het voorzitterschap van de VSO. Daar ging hij gedegen aan de slag. Zo introduceerde hij de vergaderingen van het dagelijks bestuur – voorzitter, secretaris, penningmeester – op zijn kantoor. In een goede Bredase traditie – ik had als jong onderzoeker bij een adviesburo, dat van Breda opdrachten had, hetzelfde 25 jaar eerder ervaren met Jan van der Lest – sloten wij onze middagen geregeld af met een biertje in een café of op een terras.

Ook introduceerde hij het fenomeen heidag met het hele bestuur, de eerste twee keer vonden die plaats in mijn woonplaats Vught. Wel een beetje koude voeten daar in Restaurant de Vughtse Heide, maar mede door de spannende verhalen van Marn over zijn romances was de nazit telkens aangenaam. Paul stak dan een sigaartje op. Zo bekende hij ook dat hij zich verkeken had op mijn politieke voorkeur, die hij – naar ik aanneem – door mijn zuidelijke komaf en mijn manier van kleden in de behoudende, vermoedelijk christendemocratische richting plaatste. Niet dat hij daar moeite mee had, hij was bepaald niet wars van enige pluriformiteit van denken in het bestuur, ook al betrof dat ideologisch getinte thema's. Toch was er bij hem enige opluchting te bespeuren, toen Amsterdammer Paul erachter kwam, dat ook bij mij ooit – in de zeventiger jaren en natuurlijk in Nijmegen – de doorbraak was gekomen.

Deze teambuildingaanpak in het bestuur stond ten dienste van de professionalisering van de VSO. Niemand meer dan Paul is zich bewust hoe belangrijk het is de onderzoeksdiscipline te profileren binnen gemeenteland en daarbij het nut van de functies onderzoek en informatie voor strategie en beleid over de Bühne te brengen.



De VSO is voor hem daarbij het voertuig bij uitstek gebleken. Enerzijds bracht hij dat in de praktijk door te netwerken met clubs als de VNG en de VGS, anderzijds versterkte hij de inbreng van de VSO binnen en buiten de lokale bestuurslaag door het professionaliseren van de bestuursondersteuning en het inbedden van deze in een stabiele toekomstgerichte structuur. Dat is uitstekend gelukt. Het Kenniscentrum Grote Stedenbeleid, later omgedoopt in NICIS, bood bij uitstek het gremium voor een horizontale en verticale aansluiting van de VSO bij de overheidslagen. Ik vond het destijds extra leuk dat Nelleke de Bruin, die op mijn afdeling in Helmond als jong onderzoeker werkzaam was, door KCGS en VSO werd geselecteerd als eerste bestuursondersteuner.

Het is Paul gelukt de VSO een vaste plaats te geven in het complexe krachtenveld, waarin de gemeentelijke onderzoeksbureaus opereren.

Dank voor de goede samenwerking, het ga je goed!

Jan Heessels
ex-bestuurslid



Ruimte voor creativiteit

De overheid en de bureaus voor Onderzoek en Statistiek doen nog te weinig aan het erkennen en gebruiken van creatieve vermogens van de eigen medewerkers. Bureaucratische werkprocessen en ingesloten opvattingen over werk, eigen en andermans kwaliteiten staan dit in de weg. In deze tijd van verandering is dat een gemiste kans.

Ik associeer de overheid nog te vaak met een weliswaar goedbedoelde, maar niet altijd goed uitpakkende bureaucratie. Werken binnen de overheid is nog steeds voor een groot deel gericht op reproductie van dezelfde handelingen door dezelfde personen voor een onzichtbare burger. Zekerheid en betrouwbaarheid staan voorop en worden organisatorisch in een functioneel hiërarchisch verband vorm gegeven. Ook zijn belangrijke kwaliteiten een rationele besluitvorming en stapsgewijs volgens bepaalde procedures doorlopen van werkprocessen. Kortom: bureaucratie is een geweldige borging voor een overheid die betrouwbaar wil zijn, maar moeite heeft met onverwachte zaken, met improviseren en afwijken van regels.

Natuurlijk is er sprake van verbetering. Binnen (gemeentelijke) overheden verandert de organisatiestructuur en –cultuur. Overheden komen in beweging, omdat hun monopoliepositie niet meer vanzelfsprekend is. Burgers zijn mondig en willen als ervaringsdeskundigen invloed hebben op besluitvorming en vragen de overheid om heldere communicatie met goed onderbouwde argumenten. Begrippen als ‘zekerheid’, ‘causaliteit’ en ‘hiërarchie’ worden langzamerhand ingewisseld voor die van ‘onzekerheid’, ‘plausibiliteit’ en ‘netwerkvorming’. Het betreft een onomkeerbaar proces, gericht op samenwerking en goede communicatie.

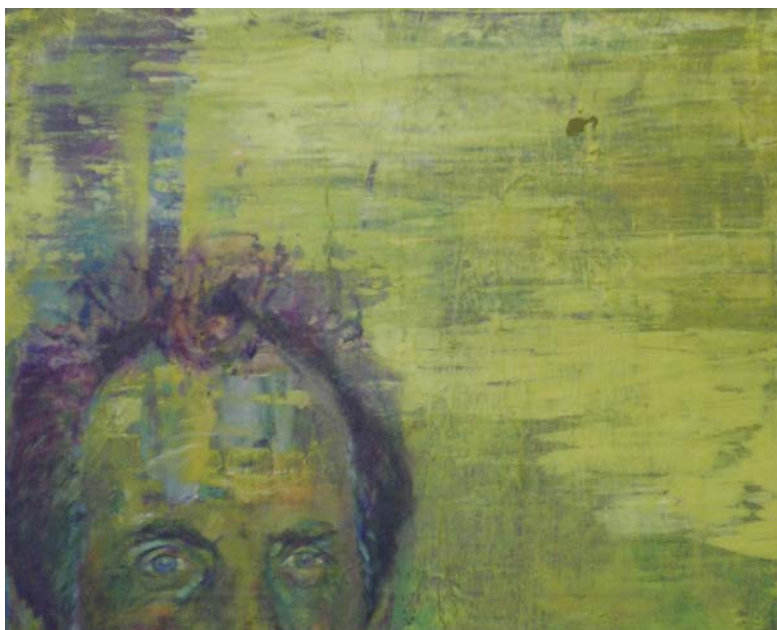
Maar wat ik toch nog te veel mis bij de overheid is maatwerk, het op oorspronkelijke wijze oplossen van problemen, het bedenken van nieuwe werkwijzen voor bestaande. Kortom, ik mis de creativiteit in het formuleren en verbeelden van problemen, het langs afwijkende paden zoeken van oplossingen en het presenteren van de resultaten. De overheid is daar bijna per definitie huiverig voor. Is bang controle te verliezen, dingen los te laten, zich kwetsbaar en open op te stellen.

Tegen deze achtergrond wil ik vragen: hoe staan onze eigen bureaus voor Onderzoek en Statistiek of Informatie er met betrekking tot creativiteit voor?

Vooropgesteld: onze bureaus hebben juist omdat ze onderdeel zijn van de overheid een ‘tic’ van de bureaucratie meegekregen. Daarom zijn ze vooral solide, zorgen ze voor betrouwbare informatie en hechten belang aan een gevoel voor de juistheid van de cijfers. De cultuur staat gemiddeld genomen nog steeds in het teken van aan zekerheid grenzende statistische waarschijnlijkheid. Ook voor de eigen medewerkers.

Maar toch. Ik durf te stellen dat de ‘sense of urgency’ om te veranderen en meer aandacht aan creativiteit te schenken groter is dan bij de meeste andere organisatie onderdelen. Onze bureaus staan in

open verbinding met de samenleving, krijgt opdrachten die binnen een goede prijs/kwaliteitsverhouding moeten worden uitgevoerd, hebben geen beschermende wet achter zich staan die zegt dat werk door hen moet worden uitgevoerd en leveren producten/diensten waarvan de meerwaarde aanwezig is maar moeilijker te bewijzen valt. Kortom: ze moeten zich continu bewijzen en zijn daarom op zoek naar de beste oplossing.



Met andere woorden: het klimaat is rijp om naast de inzet van het gezonde verstand, het uitvoeren van haalbare en rationele routines op zoek te gaan naar nieuwe ideeën, concepten, opvattingen om beter in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Dat betekent gegarandeerd iets voor de benodigde competenties van onze medewerkers en van onze competenties als leidinggevend.

Laat het een uitdaging zijn voor leidinggevend om medewerkers mee te nemen en te trainen in associatief vermogen, op zoek te gaan naar de flits die nieuw inzicht brengt en creativiteit heet. Medewerkers zijn soms al sinds jaar en dag aan het bureau verbonden, werken met plezier en kunnen en willen vanwege de opgebouwde specialistische kennis niet snel weggomen. Het gaat ook om medewerkers die dikwijls eigen rationele routines hebben opgebouwd die hen zekerheid verschaffen en hen onkwetsbaar maken voor de kennis en mening van anderen.

De echte uitdaging begint met een gedeeld besef dat we ons in het dagelijkse werk te veel beperken, dat we vastzitten in patronen en ook alleen maar met die oogkleppen op de omgeving interpreteren, dat we te veel ingaan op detaillistische uitvoeringskwesties en de link niet weten te leggen met onze intuïtie en ons gevoel.

Medewerkers en leidinggevend moeten beseffen dat creativiteit een kritische succesfactor is voor kennisintensieve werkzaamheden als de onze. Dat betekent samen voor een pad kiezen dat leidt tot verbetering.

Paul Misdorp
april 2006

Een parafrase

Denkend aan Paul Misdorp

onmoetten wij elkaar met de toen scheidende voorzitter VSO

in een veel te luxe afscheidslunch

aan de trage wateren van een restaurant

in het oneindige laagland

Aan den einder stond in de geweldige ruimte

geen ijle pluim van een populier en ook geen verzonken boerderijen

geen boomgroepen of geknotte torens, kerken, olmen

maar een nieuwe stem die niet werd gevreesd maar wel gehoord

en de lucht was hoog van nieuwe plannen en eeuwige rampen,

ja, als je iets wilt bereiken hebben de mensen het altijd

over eeuwige rampen

Paul Misdorp zal het niet horen

Peer van der Helm
ex-bestuurslid

Professionalisering in positionering

Zo af en toe een stukje reflectie op je werk is geen luxe: doe ik het goed en – vooral ook – doe ik het goede? Met andere woorden leidt mijn handelen tot resultaat? En: doe ik ook de goede dingen, berijd ik geen stokpaardjes, moeten anderen dingen doen die ik nu doe? Deze vragen zijn uitermate zinvol als je met een netwerkorganisatie als de VSO van doen hebt. Een organisatie die wordt gekenmerkt door veel los-vaste verbanden, het ontbreken van hiërarchische sturingsmogelijkheden en het primaat van kennis boven macht. Beantwoording van deze vragen leidt tot meer inzicht en daardoor tot meer focus en prioriteitstelling.

Tijdens de voorbereiding op de algemene ledenvergadering op 30 maart in Tilburg bekropen ons als bestuur soortgelijke twijfels als die ik hiervoor verwoordde: voor wie doen we wat, namens wie doen we dat en wat is onze toegevoegde waarde als bestuur voor de VSO? Want de VSO is niet het bestuur, maar dat zijn de leden. De reden waarom we ons die existentiële vragen stelden had met name te maken met de vraag naar structuur, afstemming en coördinatie tussen de verschillende kennisplatforms. Dus kortom: de vraag naar integraliteit, samenhang en samenwerking.

Wij als bestuur vinden het belangrijk dat de kennisplatforms zelfstandig en vanuit een grote mate van inhoudelijke deskundigheid opereren. We moedigen dat ook aan. Maar we willen ook dat die kennis gedeeld wordt onder een grotere groep belangstellenden dan alleen de leden van de platforms. Met de website zijn we daar al een flink stuk mee op streek. Ook willen we dat meer samenhang zichtbaar wordt in de programma's van de platforms. De consistentie van het werkplan voor 2007 kan worden verhoogd als we er in slagen een rode draad te formuleren waarmee de platforms aan de gang kunnen.

Het benoemen van zo'n rode draad en het op afstand sturen op uitvoering en samenwerking veronderstelt bepaalde competenties van het bestuur: een helikopter view over wat er zich op ons terrein afspeelt, conceptueel denken en de uitvoering bewust 'uitbesteden'. Maar wel betrokkenheid tonen en communiceren over de voortgang en het eindproduct (vaak een studiedag).

We willen dus dat het werkplan meer leeft dan nu onder (platform)leden en niet meer wordt gezien als een product van het bestuur. Een product dat op z'n best in de boekenkast staat maar – veel waarschijnlijker – geruisloos via bureauladenkast verdwijnt naar het vlakbij gelegen cilindrisch vormige archief. We willen een levend product dat erkend en herkend wordt en dat inspiratie biedt voor de platforms bij de invulling van hun programma's.

Vandaar een voorzet. Wij als bestuur hebben gezocht naar een compromis tussen centraal belang en herkenbaarheid enerzijds en decentraal belang en werkbaarheid anderzijds. Uit jaarverslag en werkplan is als rode draad te destilleren “de strategische toepassing van onderzoek”.

Daarbij kun je denken aan de positionering van bureaus voor onderzoek en statistiek binnen het organisatie onderdeel waar ze deel van uitmaken of er een relatie mee hebben. Bijvoorbeeld wat is hun rol bij programmamanagement in een netwerkachtige organisatiestructuur? Hoe kan onderzoek de op product gerichte organisatiestructuur van gemeenten helpen transformeren naar een

procesgeoriënteerde organisatie? Op welke wijze spelen bureaus voor onderzoek en statistiek een rol in de beleidscyclus?

Ook kun je op inhoudelijk vlak denken aan de strategische rol van onderzoek zelf. Bijvoorbeeld over het belang van toekomstonderzoek in het perspectief van meerjarenbeleid en beleidsprogrammering. Of over de samenwerking met andere kennisinstututen, zoals universiteiten, om wetenschappelijke en toegepast wetenschappelijke kennis op elkaar af te stemmen en lokaal op een hoger niveau te brengen. Ook vanuit het perspectief van een nauwere relatie tussen overheid en burger heeft dit effecten voor de rol van onze werksoort en de aard van het onderzoek. De veranderende rol van de werksoort en de invulling ervan leidt ertoe dat kennis van kwalitatieve onderzoeksmethoden steeds belangrijker wordt. De bijbehorende methodologische kennis (denk aan focusgroepen, 'appreciative inquiry', etc.) is vaak onvoldoende aanwezig of vereist actualisering. We signaleren verder dat ook de kennis van de kwantitatieve methoden aan slijtage onderhevig is en aanvulling behoeft. Zeker omdat bureaus voor onderzoek en informatie een steeds grotere rol gaan spelen in op kennis gerichte dienstverlenende organisaties als gemeenten. Hun belang wordt strategischer. Dat vereist vanzelfsprekend een grotere professionaliteit in kennis en gedrag. Heel gechargeerd: de functie van statisticus wordt vervangen door die van een allround informatiemanager. Die is in staat om goede analyses te maken door gebruik te maken van alle relevante software. Maar hij is ook in staat om alle relevante kennis systematisch op te slaan en vervolgens snel te ontsluiten om klantvragen te beantwoorden.

De oproep van het bestuur aan de platforms om de rode draad op te pakken bij de uitvoering van activiteiten zal bijdragen aan een grotere professionaliteit van onze leden en tot een groter bewustzijn van de rol die onderzoek en informatie spelen in zich geleidelijk aan openende gemeentelijke organisaties.

Paul Misdorp
juli 2006

Netwerkorganisatie

De jaren dat ik met Paul in het VSO-bestuur zitting heb, zijn voor mij te karakteriseren met één woord: NETWERKORGANISATIE. Er was een tijd dat het woord netwerken te pas en te onpas gebruikt werd en het vooral een oppervlakkige kleur, ja zelfs een enigszins denigrerende klank had: net werken. Door zijn visie op het begrip netwerkorganisatie en zijn gedrevenheid in het uitdragen ervan is er een volwassen invulling ontstaan, zeker binnen VSO-verband.

De VSO is historisch enigszins in zichzelf gekeerd. Onderzoekers communiceerden in platforms met elkaar, wisselden kennis uit en keken vooral naar elkaar. Hooguit een enkel bestuurslid had een luikje naar buiten open staan. Eerdere besturen hadden oog voor dit probleem, maar het is Paul geweest die het tot het centrale thema gemaakt heeft. Hij zag als geen ander, dat de dialoog tussen onderzoekers en beleidsmakers versterkt moest worden. Een groot deel van de bestuursdiscussie ging over de vraag hoe het onderzoek ingebed te krijgen in het beleid. De nieuwste missie van de VSO is daarvan dan ook het treffende resultaat. Dat een dergelijke inbedding alleen maar goed gestalte kan krijgen als het lokaal onderzoek ook landelijk in beeld is, is van meet af aan een tweede pijler van het bestuursbeleid geweest. In de afgelopen jaren heeft Paul de bestaande contacten in het land verder uitgebouwd en waar nodig verbreed. Mooie voorbeelden zijn de nieuwe samenwerkingsovereenkomsten in deze bestuursperiode met partners als CWI, UWV en SPSS en de groei van de VSO met provinciaal onderzoek.



De bestuursperiode van Paul is daarmee een voortdurende zoektocht geweest naar het adequaat uitventen van de kennis en kunde van de betrokken VSO-bureaus. De beperktheid van wat in feite een vrijwilligersorganisatie is met een zeer breed spectrum aan deskundigen is niet gemakkelijk. Terugvallen op een stafbureau kan niet; budgetten voor overhead zijn gemeengoed in de wereld van marktonderzoek, maar ondenkbaar in de gemeentelijke setting. Bijgevolg is een voorzitter van de VSO gedwongen om voortdurend zelf op pad te gaan. Daarbij heeft hij de keuze tussen het zelf doen van het werk of het rekruteren en motiveren van betrokken VSO-collega's. In beide situaties een klus waar inzet, visie en tact in evenwicht nodig zijn.

Nu, in 2008, kunnen we als VSO-bestuur constateren, dat we over een heldere visie beschikken op het aansturen van een netwerkorganisatie. De VSO kan zich zien als de lappendeken van lokale onderzoekbureaus, die de gezamenlijke opdracht hebben om op zijn tijd een aaneensluitende slaapzak te vormen, die naadloos kan aanritsten bij projecten in een groter geheel. In een dergelijk beeld zie ik het resultaat van de bestuursperiode van Paul, waarin niet alleen de richting maar ook het instrumentarium zichtbaar is gemaakt. Om in beeldspraak te eindigen: het vroegere visnet met zijn vele onregelmatige mazen is een stevig leefnet geworden, waarmee de VSO-bureaus hun vangstquotum veilig kunnen stellen. En in voorkomende gevallen is er het vangnet van het VSO-bestuur als veiligheidsvoorziening. En Paul gaat op zoek naar nieuwe viswateren.

Bert Hofstede
bestuurslid

Gemeenten op het pad van onderzoekprogrammering

Gemeenten worden zich steeds meer en steeds vaker bewust dat kennis de ‘trigger’ voor verandering is. Met geld kunnen veel zaken gefaciliteerd worden, maar alleen op grond van kennis kunnen verbeteringen tot stand worden gebracht. Onderzoeksprogrammering is tegelijkertijd het instrument als het proces om kwaliteitsverbetering binnen gemeenten handen en voeten te geven. Het geeft handvatten voor beter bestuur, betere beleidsontwikkeling en grotere efficiëntie in de bedrijfsvoering. Onderzoeksprogrammering is ook nodig omdat de groeiende voorraad ‘onderzoek’ efficiënter georganiseerd moet worden. Is er een rol weggelegd voor bureaus voor Onderzoek en Statistiek? Het antwoord is volmondig: ja!

Om die kernvraag te beantwoorden, moeten eerst een paar andere vragen worden beantwoord. Zoals: is onderzoeksprogrammering een nieuw verschijnsel? In feite niet. De landelijke planbureaus en de lokale varianten daarvan – onze bureaus voor Onderzoek en Statistiek – zijn voorbeelden van kennis-organisaties, bedoeld om Nederland er na de Tweede Wereldoorlog weer bovenop te helpen. Via samenhangende aanpakken en onderzoeken werden wederopbouwprogramma’s gerealiseerd. Kennis werd dus als hulpmiddel gezien om efficiënt om te gaan met de beschikbaar gestelde financiële middelen. Maar ook later, in de jaren ’60 en ’70 van de vorige eeuw, bleef programmeren ‘in’. Programmeringsinstellingen – vaak ook ‘op afstand’ opererend van de ministeries – legden relevante en complexe beleidsthema’s uiteen in onderzoeksvragen die apart ‘in de markt’ werden gezet en die vervolgens weer de basis vormden voor synthese, kennis dus. Daar kwam in de decennia daarna verandering in. No nonsense politiek en no-nonsense beleid gingen hand in hand. Kortademigheid en verkokering waren troef. In het kielzog hiervan was er ook geen sprake van programma’s met samenhangende onderzoeksprojecten. Binnen gemeenten al helemaal niet.

Waarom dan toch die omslag? Een omslag die zich ook binnen gemeenten begint af te tekenen? Een omslag, dus, die ertoe zal leiden dat lokale overheden nut en noodzaak van onderzoeksprogrammering gaan inzien. Twee trends in lokaal overheidsland maken dat plausibel:

Dualisme in lokale openbaar bestuur

Bestuurlijk gezien betekent de introductie van dualisme in het lokaal bestuur dat de gemeenteraad agenderende en controlerende bevoegdheden heeft gekregen, terwijl het college van B&W verantwoordelijk is voor de uitvoering. Samenhangend daarmee heeft de raad onderzoeksmiddelen tot haar beschikking om die taken uit te (laten) voeren, is de lokale rekenkamer geïntroduceerd om op eigen initiatief zaken te onderzoeken waarvan zij denkt dat effectiviteit en efficiëntie van beleid voor verbetering vatbaar zijn en heeft de concerncontroller de mogelijkheid om te toetsen in hoeverre de beleidsuitvoering – waarvoor het college verantwoordelijk is – rechtmatig, doelmatig en doeltreffend verloopt. In het kader van artikel 213A van de nieuwe gemeentewet wordt aangegeven dat er zelfs sprake moet zijn van een onderzoeksplan waarin over een langere tijdsperiode wordt aangegeven welke onderzoeken waarover zullen gaan plaatsvinden. Kortom: naast de ‘reguliere’ onderzoekstaken van de bureaus voor Onderzoek en Statistiek doen gemeenten steeds meer ‘zelf

reflecterend onderzoek' met als doelen: het vergroten van de transparantie van beleid, het durven en willen afleggen van verantwoording over besluitvorming en beleidsontwikkeling en het gericht zijn op verbetering hiervan.

Maatschappelijke complexiteit en onzekerheid

De samenleving wordt complexer en is omgeven door meer onzekerheid. Hoe paradoxaal dat ook klinkt, de behoefte aan sturingsinformatie neemt navenant toe. Kennelijk bestaat er steeds meer behoefte om datgene dat we nog wel weten expliciet te maken en datgene dat we niet weten ook als zodanig te benoemen. De behoefte aan integrale organisatie van beleid – ook binnen gemeenten – wordt steeds nadrukkelijker gevoeld, ook al is integraal beleid als zodanig niet nieuw. Bij de waardering van integraal beleid wordt ook steeds meer ingegaan op de vraag wat de langere termijn beleidseffecten zijn. Het ontwikkelen van integrale visies, het vaststellen van beleidsprogramma's en de overstap van gemeenten van productbegroting naar programmabegroting geeft aan dat verkokering contraproductief is en dat samenwerking binnen de organisatie alsook met externe partners de toekomst heeft. Zelfs noodzakelijk is om beleidsdoelstellingen te realiseren. Daar komt bij dat een beeld van de maatschappij op lange termijn, ook al is die met veel onzekerheid omgeven, van steeds groter belang wordt geacht, namelijk om tijdig voor te sorteren op de toekomst. Dus niet afwachten tot het moment dat het schip strandt, maar dit schip loodsen naar veilige wateren. Integraal beleid veronderstelt dus integrale kennis, kennis van de resultaten en de effecten van ons handelen.

Wat betekent het bovenstaande? In termen van INK sturingstermen in de publieke sector betekent het dat onderzoeksprogrammering een logische vervolgstap is op:

- een groeiend bewustzijn van de beleidscyclus (van visie naar evaluatie en bijstelling) en daarmee van de samenhang tussen Plan-Do-Check-Act
- meer samenhang in besluitvorming en beleidsontwikkeling
- meer samenwerking tussen ontwikkelende en uitvoerende organisatie onderdelen
- meer afstemming tussen intra-gemeentelijke onderzoeksfuncties

Ook betekent het dat gemeenten hun prestaties zichtbaar gaan maken. Dat minder worden afge-rekend op losse producten, maar meer op diensten die alleen verstrekt kunnen worden wanneer werkprocessen geïntegreerd worden, op orde zijn, overgedragen worden en eenduidig zijn beschreven. En verder dat risico's en onzekerheden met mitsen en maren omgeven bekend zijn, geëvalueerd worden en dat vervolgens van de ervaringen wordt geleerd.

En wat voor rol kunnen onze bureaus voor Onderzoek en Statistiek nu spelen?

Bureaus voor Onderzoek en Statistiek beschikken over heel veel lokale kennis en historische informatie, kennen de gemeentelijke organisatie goed, zijn relatief onafhankelijk en ontwikkelings-gericht en werken wel steeds meer samen met verschillende beleidspartners binnen de gemeente. Deze mix van kwaliteiten maken de bureaus geschikt om samen met beleidsafdelingen een centrale rol te spelen in het proces van onderzoeksprogrammering. Op grond van het politieke program-akkoord en afgeleid daarvan, een beleidsprogrammering, moeten de onderzoeksbureaus in staat

zijn om meerjarige afspraken te maken met hun beleidspartners over een samenhangend pakket van onderzoeken. Dit pakket moet voldoen aan een aantal kwaliteitseisen. Tot die beleidspartners horen niet alleen opdrachtgevende organisatieonderdelen, maar ook de Concernstaf, Rekenkamer en Griffie, omdat die zoals boven aangeven ook een betrokkenheid hebben ten aanzien van het formuleren van onderzoeksvragen en uitzetten van onderzoeksopdrachten. Tot de kwaliteitseisen van een dergelijk pakket van onderzoeken in een tijdspanne van tenminste vier jaar – de onderzoeksprogrammering – behoren onder meer:

- Een systematisch inzicht in de informatiebehoefte gekoppeld aan heldere en operationaliseerbare doelstellingen
- Een onderzoeksplan voor alle gemeentelijke organisatie onderdelen
- De vaststelling van de frequentie van onderzoeken gedurende vier jaar per organisatie onderdeel zodat adequaat kan worden bijgestuurd
- De expliciete benoeming van onderzoeken met een strekking over een langere perioden dan vier jaar
- Een efficiënte koppeling van interne informatiebehoeften, waardoor dubbele informatie wordt voorkomen en onderzoek doelmatig wordt ingezet
- Een adequate terugkoppeling van de informatie door de hele organisatie heen, waardoor leer-effecten ook breed worden uitgemeten

Op deze manier wordt de toegevoegde waarde van gemeentelijke bureaus voor Onderzoek en Statistiek óók op strategisch niveau duidelijk. En kunnen de bureaus op korte, middellange (de periode van een college) en lange termijn aangeven of de politieke ambities dichterbij zijn gekomen en beleidsvoornemens zijn uitgevoerd en effect hebben gehad.

Kortom: mooie vergezichten en ook helemaal in lijn met de trends en ontwikkelingen binnen lerende gemeentelijke organisaties. Maar het veronderstelt wel kennis, training en toetsing. Het VSO-bestuur beseft dat en wil daar samen met de leden in investeren.

Paul Misdorp
januari 2007

Beste Paul,

Onvoorstelbaar vind ik het dat jij straks niet meer de voorzitter bent van de VSO! Ik moet echt nadenken over wie je voorgangers waren. Jij hebt met jouw stijl het gezicht en de uitstraling van de VSO echt veranderd. Het is een flitsende vereniging geworden waar alle VSO-ers volgens mij apetrots op zijn. Nu ik zelf wat meer in een andere wereld vertoef, word ik nog bewuster van de kwaliteiten van de VSO. De professionele wijze waarop wij aan kennisdeling doen, zie ik nog niet in de wereld waar ik nu vaak ben. Kortom, jij hebt er voor gezorgd dat de VSO wat dat betreft vooruit loopt en een voorbeeld is.

Paul, ik waardeer het en bewonder je voor de lange tijd dat je als voorzitter van de VSO hebt gefunctioneerd. Ik wist niet dat besturen zo leuk is maar ook niet dat je er zoveel tijd voor moet vrijmaken. Toen jij me destijds vroeg, had ik er een heel ander beeld van dan het werkelijk bleek te zijn: veel praktischer en veel tijdsintensiever maar ook veel bevredigender, uitdagender en vooral ook veel gezelliger.

Toen ik destijds voorstelde om het concept brainstormdag in te voeren, stond jij en gelukkig ook de andere bestuursleden er positief tegenover. In mijn beleving waren dat ontzettend leuke dagen. Ik weet nog dat jij er liefst nog een dag – of in ieder geval een overnachting – aan vast had geplakt want je vond het eigenlijk wel jammer dat we tijdens die bijeenkomsten zo vreselijk zakelijk en serieus waren. Je was ook geïnteresseerd in de mensen om je heen. Je zorgde ervoor dat de sfeer altijd goed bleef ook al waren er soms botsingen. Vooral de laatste periode was wat mij betreft top qua sfeer. Een ontzettend leuke club waren we als bestuur.

Ik ben blij dat ik je heb leren kennen en ik hoop je nog vaak tegen te komen tijdens de presentatiedagen van de VSO.

Het ga je goed!

Lydia Hubregtse
ex-bestuurslid



Burgers beter leren kennen

Professionalisering van onze werksoort bestaat niet alleen uit het aanleren van vaardigheden en het ontwikkelen van houding en gedrag. Gemeenten worden steeds kennisintensiever in hun dienstverlening en bureaus als de onze hebben daarom ook een belangrijke ‘kennisontwikkelingsfunctie’. Dat geldt zowel voor kennis ten aanzien van gemeentelijke doelgroepen en motieven, als voor kennis over de bevolkingssamenstelling en toekomst van de stad. Om die kennis op peil te brengen is samenwerking met collega onderzoekers, werkzaam in een andere omgeving en geïnspireerd door een andere praxis, wenselijk.

Ik kan het me nog goed herinneren. Voorjaar 2002: het gezaghebbende tijdschrift “The Economist” prees het paarse kabinet Kok om z’n poldermodel, waarin het overbruggen van schijnbare tegenstellingen om mensen aan het werk te krijgen tot kunst verheven werd. Een maand later toen de verkiezingen voor Paars desastreus waren verlopen, kopte het dagblad Trouw “Wat Paars niet zag”. Daarin werd aangegeven wat het kabinet Kok niet had zien gebeuren: de onvrede in de brede onderlaag van onze samenleving over. Maar ook het Sociaal Cultureel Planbureau kreeg een flinke veeg uit de pan. Ook zij wist niet wat er leefde onder de burgers. Ik ben daar toen in het projectleidersoverleg van mijn afdeling een discussie over gestart. Wat betekent het voor ons als onderzoekers dat we als bureau voor onderzoek en statistiek over zoveel kennis en informatie beschikken, maar toch die burger niet goed kennen. Natuurlijk hebben we onze burgeronderzoeken, waarin we peilen wat burgers van de dienstverlening van de gemeente vinden. We splitsten antwoorden uit naar leeftijd, geslacht, sociaal-economische status. Maar onderzoeken we ook de goede dingen en kunnen we vanuit die kennis onze politieke broodheren niet beter bedienen dan we tot op dat moment hadden gedaan? Door de discussie werd duidelijk dat we (combinaties van) andere onderzoeksmethoden moesten inzetten om de motieven en belevingen van burgers te leren kennen. Uiteindelijk om met die kennis gewapend beter in te kunnen schatten wat er leeft onder burgers. Trouwens, wat ook steeds duidelijker werd, is dat noch de overheid, noch de burger bestaat. Nog afgezien van het feit dat burgers verschillende rollen spelen, is de diversiteit zo groot – met name als je naar voorkeuren, motieven en belevingen kijkt – dat het moeilijk is daar adequaat beleid op te ontwikkelen. De vraag die we ons overigens ook steeds vaker zijn gaan stellen, is of onze opdrachtgevers – bestuur en beleid – eigenlijk wel de goede vragen aan ons stellen en voldoende met de onderzoeksuitkomsten deden?

Nu, vijf jaar na de constatering dat de overheid niet weet wat er onder de burgers leeft, komt er binnen gemeenten een beweging op gang die meer intrinsiek gericht is op kennis van en samenwerking met burgers. Twee factoren spelen daarbij een rol: de uitkomsten van de gemeenteraadsverkiezingen van vorig jaar en het thema Krimpende Stad. Om met de verkiezingen te beginnen: in bijna alle (grotere) gemeenten is de communicatie van de overheid met haar burgers en het thema ‘burgerparticipatie’ een ‘hot issue’. Beseft wordt dat politiek en ambtenarij meer in contact met de burger moeten komen, beter moeten weten wat burgers belangrijk vinden en hen ook meer betrekken bij beleidsontwikkeling en –uitvoering. Een tweede aanleiding is de ongerustheid over de veranderende bevolkingssamenstelling met per saldo minder mensen. Wel meer allochtonen en ouderen, maar een minder

brede tussengroep en ook minder jongeren. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor economie, wonen, ruimtelijke planning, voorzieningen(gebruik), etc.? Zaken die op wat langere termijn gaan spelen, maar een duidelijke 'impact' gaan krijgen op de koers die gemeenten kiezen.

Duidelijk is dat bevolkingsonderzoek in de picture staat, duidelijk is ook dat dit leidt tot een andere 'scope' van onderzoek en een andere rol van onderzoekers zelf. Natuurlijk blijft het goed te weten wat burgers van gemeentelijke producten en diensten vinden en gelukkig wordt er meer gedaan met de onderzoeksantwoorden. En ook bevolkingsprognoses zullen aftrek blijven vinden. In die zin ontwikkelen gemeentelijke onderzoeksbureaus zich als bureaus die volwaardig aan beleidsonderzoek doen: van probleemdefiniërend, via beleidsontwerpend en beleidsuitvoerend naar beleidsevaluerend onderzoek. In alle fasen van de beleidscyclus is behoefte aan kennis, onderzoek en informatie.

Wat gaat veranderen is dat van onderzoekers nieuwe kennis gevraagd zal gaan worden. In de eerste plaats meer doelgroepenkennis: welke relevante groepen moeten worden onderscheiden, hoe leven zij, wat zijn hun wensen en behoeften en welke waarden zijn voor hen richtinggevend. Ook zal meer kennis gevraagd worden op het gebied van maatschappelijke en beleidseffecten van bevolkingsverandering. Redenen om nadrukkelijker samenwerking te zoeken met partners die op deze gebieden kennis van zaken hebben.

Kennisuitwisseling en samenwerking met marktonderzoeksbureaus zou ons verder kunnen helpen om ten aanzien van gemeentelijk beleid op zinvolle wijze doelgroepen te segmenteren, hen op te sporen en inzicht te krijgen in waardeoriëntaties. Dat betekent voor ons als bureaus dat we nieuwe manieren en nieuwe methoden moeten ontdekken om gemeente en burger dichter bij elkaar te brengen. Door meer te weten over uiteenlopende categorieën burgers kan de overheid beter inspelen op wat er onder de mensen leeft. En daar kan ieder z'n voordeel mee doen.

Intensivering van kennisuitwisseling en samenwerking met CBS en RPB kan leiden tot een betere doordenking van maatschappelijke gevolgen en daarmee tot advisering voor anticiperend beleid. Daarmee kunnen onze bureaus voor O&S, net als waarvoor zij na de WO2 zijn opgericht, weer meer een lokale planbureau functie gaan vervullen.

Paul Misdorp
mei 2007

Kwaliteitsverbetering

Het vooruitgangsstreven is bij Paul geïnternaliseerd tot op zijn bot. Hierbij denkt hij zelden aan méér, maar wel altijd aan beter. Al zijn professioneel handelen staat in het teken van kwaliteitsverbetering. Daar plukt O&I in Breda al jaren de vruchten van. Zijn aandacht gaat hierbij primair naar de kwaliteit(sverbetering) van de medewerkers. Dat gaat zich op termijn altijd uitbetalen in kwalitatief betere producten. Althans dat is Paul zijn stellige overtuiging. En ik zal zeker niet de eerste zijn die dit zal tegenspreken.

Ook binnen zijn bestuurswerk voor de VSO vormt de kwaliteitsverbetering een dikke rode draad. Om het niet te veel op een heuse mantra te laten lijken gebruikt hij er soms andere termen voor. De VSO moest daarom ‘professionaliseren’, ‘nut en noodzaak’ aangeven en ‘thematische invulling geven’ aan het jaarprogramma. Allemaal termen die niks meer of minder het streven naar kwaliteitsverbetering uitdrukken.

Omdat de boog niet altijd gespannen kan staan in het VSO-bestuur moest er ook zo nu en dan een hapje gegeten worden en als je dan toch allemaal bij elkaar zit dan werd er ook wel eens wat gedronken. Natuurlijk kennen de bestuursleden hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en maken uiteraard gebruik van het openbaar vervoer om na zo’n voortreffelijk diner weer thuis te komen. Een uitstekende gewoonte waar zowel de Interliner als de NS prima mogelijkheden voor bieden, zelfs al is het op tijden dat menig ambtenaar al in bed ligt. De enige schakel die in deze vervoersketen wel eens wat ondermaatse kwaliteit leverde was de fietsenstalling. Hoe ze het bedenken is ons nog steeds een raadsel, maar lang voordat de laatste trein arriveerde, was je zorgvuldig opgeborgen fiets voor lange tijd daar onbereikbaar. Gelukkig is Paul nooit voor één gat te vangen en schakelde hij zijn vrouw in om het van deur-tot-deur vervoer toch tot boven het gewenste kwaliteitsniveau te brengen. Omdat Chris meer van haar nachtrust houdt dan van kwaliteitsverbetering in het van deur-tot-deur vervoer, is Paul daarna naar menig VSO-etentje met de auto gekomen. Hoe het hem gelukt is, is me nog steeds een raadsel, maar inmiddels heeft hij de kwaliteit van de fietsenstalling op een dusdanig hoog niveau weten te brengen c.q. de openingstijden weten te verruimen, dat ook dat inmiddels niet meer nodig is.

Marn van Rhee

Medereiziger naar- en van menige bestuursvergadering



De adviseur als verloskundige

Onderzoekers zijn ‘geboren’ vragenstellers omdat ze nieuwsgierig zijn. Jammer genoeg durven ze zelf in relatie tot hun opdrachtgever niet altijd kritisch en consequent door te vragen. Bang als ze zijn de relatie tot de klant te beschadigen en deze kwijt te raken. Daarmee zijn ze nog te weinig partner voor bestuur en beleid. Groei in die rol past in een platte kennisgestuurde, niet-hiërarchische organisatie structuur en moet daarom ontwikkeld worden.

Zo tegen de zomervakantie, als de frequentie van vergaderen en overleggen afneemt, als documenten worden opgeruimd, de geest vrijer wordt en los komt te staan van materie en regel-dingen, komen de echte vragen op. Althans zo vergaat het mij. Ik moet dus eigenlijk meer en tijdig opruimen om die momenten van reflectie ‘structureel te maken’. Waar gaan die vragen over? Allereerst over mijn eigen ontwikkeling in het afgelopen jaar: ben ik slimmer en wijzer geworden? Heb ik me de lessen van Krauthammer ter harte genomen en plan ik meer kwaliteit in? En hoe zit het met de betekenis van ons werk in een steeds kennisintensievere omgeving? Ontwikkelen we ons van gegevensbeheerder via informatieleverancier en onderzoeker tot adviseur? Hoe ver zijn we daar nu mee?

Maar de vraag die mij steeds door het hoofd blijft spelen en waarop ik niet een eenduidig antwoord kan verzinnen heeft nu juist met de kunde van het vragenstellen zèlf te maken. Hoe komt het dat onderzoekers die gespecialiseerd zijn in het stellen van goede vragen, niet automatisch goede adviseurs zijn? Immers, zo is mijn aanname: een goede adviseur, moet in staat zijn goede vragen te stellen.

Zoals gezegd: onderzoek doen, veronderstelt het stellen van goede vragen. Wij als provinciale en gemeentelijke onderzoeksbureaus besteden een flink deel van onze tijd aan het opstellen van kwalitatief goede vragen en werkbare vragenlijsten. De kern van het onderzoeksproces is dat de respons zo hoog mogelijk is, dat de motivatie om deel te nemen maximaal is, dat begrippen valide worden gemeten en dat de uitkomsten betrouwbaar zijn. Betrouwbaar om beleid te formuleren en besluiten te nemen. Daarmee zijn we beland in onze relatie tot de opdrachtgever. Hoe ziet die relatie eruit? Is er sprake van een heldere opdrachtgever-opdrachtnemer relatie? En voor zover deze aanwezig is hoe wordt aangekeken tegen het adviseurschap vanuit de onderzoeksfunctie?

Kenmerkend voor veel aan de overheid verbonden onderzoek- en statistiekbureaus is dat opdrachtverstreking niet gebaseerd is op gelijkwaardigheid, samenwerking en wederzijdse communicatie. Zelfs wanneer wèl volgens de regels van het spel (van projectmatig werken) wordt gewerkt – expliciete opdrachtversterking, heldere probleemdefinitie, goede begeleiding - bevinden (onderzoeks)adviseurs zich in een expertrol óf handlangersrol. Niet in die van partner!

Bij de rol van expert bestaat vaak een groot vertrouwen in het vakmanschap van de onderzoeker in zijn functie om problemen te verhelderen en op te lossen. De opdrachtgever speelt vaak een inactieve rol en de adviseur kan zijn vakinhoudelijke kennis kwijt om het probleem te isoleren en een oplossing te ontwikkelen. In dergelijke situaties is samenwerking niet vereist, wederzijdse communicatie is beperkt en de opdrachtgever oordeelt en evalueert alleen achteraf. Bij de rol van

handlanger is de (onderzoeks)adviseur alleen ingeschakeld vanwege zijn specialistische kennis. De opdrachtgever heeft vaak geen tijd en zin om zich met het probleem bezig te houden, besteedt het hele proces uit, maar zit wel aan de knoppen. De adviseur is passief en ook hier speelt dus weer het ontbreken van samenwerking en communicatie.

Terug naar mijn overpeinzing over de goede adviseur. Steeds vaker worden wij zichtbaar, in een expertrol of handlangersrol. Dat is positief, maar niet genoeg. Wij zijn als adviseur nog te weinig zichtbaar op het (strategische) niveau van partner. Pas in die situatie is sprake van een wederzijds afhankelijke verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer: communicatie is wederzijds, samenwerking essentieel en het doel van de adviseur is om problemen blijvend op te lossen. Dat veronderstelt wederzijds vertrouwen. En een vertrouwen van de opdrachtgever in de kritisch-constructieve grondhouding van de onderzoeker: de onderzoeker die vragen durft te stellen, neen, die vragen moet stellen om te groeien naar een volwaardig partnerschap. De onderzoeker die niet slechts vragen stelt aan het 'object' van onderzoek, maar aan z'n eigen opdrachtgever. Net zo lang tot het succes van de opdracht een gedeeld succes is.

Dat onze opdrachtgevers gemiddeld genoeg nog niet zo ver zijn, mag duidelijk zijn. Partnerschap betekent namelijk kennis delen en veel opdrachtgevers – zo ze zich al als zodanig gedragen – zitten nog gevangen in een hiërarchisch sturingsmodel (van boven naar beneden: bestuur beleid onderzoek). Daarin past hooguit een met de mond beleden 'horizontale sturing van een 'netwerkorganisatie'. In de praktijk gaat het dus meer om macht dan om gedeelde kennis.

Maar ook wij als onderzoekers hebben op het pad van de ontwikkeling tot partner nog het één en ander te op te pakken. Het uitgangspunt is gunstig: we zijn goed in het verhelderen van problemen, worden steeds meer klant- en resultaat gericht. Maar de kunde van het kritisch doorvragen op basis van het zich kunnen verplaatsen in de rol van de opdrachtgever zijn we nog onvoldoende machtig. Dat vereist overigens ook lef en zelfvertrouwen. Niet alleen door het verhelderen, maar ook door het zich kunnen verplaatsen in een bestuurlijke context (zgn. bestuurlijke sensitiviteit) ontstaat verbinding, samenwerking. Op zoek dus naar de Socratische methode, volgens welke sprake is van een ingrijpende omkering in de relatie tussen leerling en leraar. Niet de leerling (=opdrachtgever) stelt vragen, maar de leraar (=adviseur). Het gaat er dus niet om dat de adviseur zijn kennis (wijsheid) etaleert, presenteert en debiteert, maar dat hij de opdrachtgever bij diens kennisontwikkeling helpt, zodat die beter kan richten en sturen. Ik hoop dat we die kant met het adviseren op kunnen gaan.

Kortom mooi beeld tot besluit: de onderzoeksadviseur in zijn hoedanigheid als verloskundige. Niet bepaald een beeld van macht, wel van vitaliteit, kracht en kwaliteit. Met de vakantie voor het grijpen, maar niet te veel denken aan het lot dat Socrates te wachten stond.

Paul Misdorp
juli 2007

Goed onderzoek is een kunst, maar het is niet l'art pour l'art.

Beste Paul,

Mijn eerste directe ervaring met de VSO was een praatje dat ik hield voor het HOP met als titel 'De verdwijnende scheidslijn tussen onderzoek en advies'. Ik was gevraagd om de betekenis van dualisering voor onderzoek te komen toelichten en had stevig ingezet. De rode draad van het betoog was dat je als goed onderzoeker ook adviseur moest zijn.

Dualisering en maatschappelijke ontwikkelingen hadden geleid tot een toenemende behoefte aan inzicht in effecten van beleid, zo stelde ik. Dat deed niet alleen behoefte aan onderzoek toenemen, maar stimuleerde ook de vraag naar het effect van onderzoek. En ik vond (en vind) dat de onderzoeker deels verantwoordelijk is voor dat effect. Dat vereist goed nadenken over rol en positie van onderzoek en onderzoekers in het beleidsproces. Populistisch gesteld: uit de ivoren toren die men soms optrekt uit bouwstenen van onafhankelijk objectief en afstandelijk onderzoek. Nadenken over inbedding in organisatie en doorwerking in beleid. Daartoe moet een goed onderzoeker vooraf de opdrachtgever bevragen over wat hij of zij wil weten, en meedenken over de politieke en maatschappelijke relevantie van de te bevragen onderwerpen en over mogelijke uitkomsten. Kortom: geen onderzoek doen waar niemand op zit te wachten, maar onderzoek dat er toe doet. Onderzoek waarvan je achteraf ook nagaat wat er mee gebeurt, om met het volgende onderzoek nog effectiever te zijn. Effectiever in termen van beleidsveranderingen, of beter nog beweging in (de ideeën van) mensen. Ik geef toe, een vrij normatief betoog. Het viel niet bij alle toehoorders 100% in goede aarde. Bij een (beperkt) aantal gelukkig wel.

Werken aan de opvolging en continuïteit



Jij zat niet in de zaal destijds. Maar jij zou goed geluisterd hebben en achteraf via een paar duidelijke vragen hebben laten merken dat je het betoog volgde. Sterker nog, voor jou was het waarschijnlijk – in tegenstelling tot velen die wel aanwezig waren – een al bekende boodschap.

We ontmoetten elkaar kort daarop, en er was een klik. Jij wilde veel met de VSO en werkte daar hard aan. Jij was bezig met een missie om de kwaliteit, professionaliteit en vooral ook effectiviteit van onderzoek te vergroten. Je VSO-columns getuigen daarvan: “Van uitvoerder naar coproducent”, “de onderzoeksadviseur als verloskundige”, “professionaliteit in partnerschap” en ga zo maar door. Mooie columns.

We hebben daar een tijd samen aan gewerkt. Met plezier en veel inzet. We hebben een aantal professionaliseringslagen gemaakt. Binnen het bestuur en binnen de VSO als geheel. Met creativiteit en effectiviteit als vergezicht. Niet voor niets formuleerden we ‘de strategische toepassing van onderzoek’ als rode draad van de VSO.

Wat ik fascinerend vond, is hoe je ogenschijnlijk oncombineerbare zaken tegelijkertijd wist na te streven. Je benadert onderzoek enerzijds heel pragmatisch maar tegelijk ook sterk programmatisch. Je houdt van een stevig klassiek onderzoek, maar vindt postmoderne experimentele benaderingen ook prachtig. Je beschouwt onderzoek als kunde én als kunst. Je bent tegelijkertijd wetenschapper en praktijkmens. Je kunt met je hoofd in de boeken zitten, maar bent tegelijkertijd een mensenmens. Dat laatste is mij nog het meest bijgebleven: je grote vertrouwen in mensen. Dank voor je vertrouwen in mij, voor de prettige samenwerking, en voor je bijdrage aan de VSO en in het bijzonder aan onderzoek dat er toe doet!

Vincent van Stipdonk
oud-secretaris

Onderzoeksagenda sociale cohesie

Bevolkingsprognoses gaan een politiek issue vormen op lokaal en regionaal niveau. Des te opvallender dat op het thema ‘verkleuring’ beleidsmatig nog weinig geanticipeerd wordt. Dat heeft te maken wat ik gemakshalve de paradox van de hete aardappel noem: een verschijnsel waar we ons aan branden en dat we daarom graag door zouden willen geven, maar waar we niet omheen kunnen omdat het voedzaam is en belangrijk voor eigen lijfsbehoud. Het koppelen van verkleuring van de bevolking aan het bevorderen van maatschappelijke participatie is een zeer grote en complexe opgave waar we nog weinig progressie in hebben geboekt. Een andere kijk op integratie is nodig, niet alleen omdat de noodzaak daartoe vooral in stedelijke gebieden wordt gevoeld, maar vooral ook om ons democratisch bestel niet verder uit te hollen. Het in de praktijk brengen van samenleven is nodig om een democratische samenleving te kunnen borgen. Dat heeft ook consequenties voor de inrichting van onze disciplines van statistiek en onderzoek.

Het bevolkingsthema staat volop in de belangstelling van beleid. Dat is een goede zaak. Bevolkingsprognoses vormen zelfs ‘input’ voor politieke debatten. En het grote stedenbeleid ziet ‘bevolking’ steeds meer als een ‘resource’ in plaats van een afgeleide. Nicis, Nidi en zelfs onze eigen VSO-zijn actief en organiseren kennisbijeenkomsten om vergrijzing, ontgroening en verkleuring op de beleidsagenda van gemeenten te zetten. Nodig en stimulerend om kennis van elkaars praktijken te nemen. Toch valt op dat de discussies nog vooral gericht zijn op fysieke effecten van bevolkingsverandering en dat ze vooral zijn ingegeven vanuit het negatieve: het tekort, de schaarste en het gebrek. Als dat inderdaad het geval is, wat zegt dat dan? Waarom de insteek vanuit de bedreiging en niet de kans?

Ik ben geneigd te wijzen op de impliciete groei-ideologie. Ons denken is geconditioneerd en gericht op meer van hetzelfde en als dat dan niet gebeurt, proberen we eerst verschijnselen te ontkennen en als dat niet meer kan schieten we in de kramp. Angst voor het nieuwe leidt nu eenmaal eerst tot weerstand en ontwijkend gedrag. Dat is deels ingegeven door onze natuur, hoewel een cultureel aspect ook zeker aanwezig is. Het wordt wat anders als we moeten overleven, als de sense of urgency aanbreekt iets aan ons gedrag te veranderen of wanneer we een enorme berg onvrede op ons af zien komen. Dan moeten we iets, dan moeten we innovatief zijn en oplossingen zoeken in termen van kwaliteit in plaats van kwantiteit. En dat we iets moeten, en dan ook nog op een andere manier, heeft veel te maken met het verbreden van het bevolkingsdebat.

Tegen deze achtergrond is het niet vreemd dat het verkleuringseffect van de bevolkingsprognoses in het bevolkingsdebat onderbelicht is gebleven. Want het is nogal een ommezwaai in ons denken en handelen te moeten constateren dat juist migranten en hun (klein)kinderen de samenleving voor een belangrijk deel draaiende moeten houden. Dat terwijl de migranten op dit moment al geweldige achterstanden hebben opgelopen op terreinen als gezin, onderwijs en werk. En wellicht nog belangrijker: is er wel sprake van een ‘samenleving’? Delen wij in voldoende mate de taal, geschiedenis en grondwet om – met respect van verschillen in cultuur en religie – samen te werken

aan de toekomst van ons land? Als we dit zo zeggen dan hebben we het veeleer over integratie. Moet de discussie niet ook en misschien wel vooral gaan om de vraag wat we concreet gaan doen aan de integratie van migranten en de verandering van onszelf om het predicaat ‘samenleving’ waar te maken? Op die manier wordt het bevolkingsthema verbreed tot een burgerschapsthema. Dat is in feite waar in de recente publicaties van de WRR Identificatie met Nederland, Paul Cliteur’s Moreel esperanto en Paul Scheffer’s Land van aankomst op wordt geduid. Centraal in deze drie recente werken staat de vraag “hoe slagen we erin het eigene en het vreemde te verbinden?” Of om met Scheffer te spreken “hoe gaan we om met de dubbele opgave om migranten en hun kinderen meer te verplichten tot deze samenleving en tegelijkertijd onszelf meer te verplichten tot het land waar we deel van uitmaken”. Kortom: een zoektocht naar rechten en plichten op basis van een eigen positief zelfbeeld.

We kunnen concluderen dat het verkleuringsthema in de discussie over de toekomstige bevolking van ons land en wat dat betekent voor beleidsinspanningen echt gevoerd moet gaan worden, maar niet zonder de integratievraag te stellen. Wat moeten we van elkaar en onszelf verwachten om de democratie levend houden? Naar mijn mening moeten we onze ‘roots’ willen (er)kennen om met overtuiging de relatie met migranten aan te gaan, hen mee te nemen zodat zij mede vorm kunnen geven aan de toekomst van ons land en onze steden. Dat betekent dus investeren in de ‘nieuwe Nederlanders’ en in onszelf.

Daarmee zijn we teruggekeerd naar het punt van ons verandervermogen en het zoeken van oplossingen in termen van kwaliteit. Vanuit de frustraties en onvrede in de samenleving, de structurele achterstanden in onderwijs en arbeidsmarkt en opvoeding kunnen we niet blijven wegstijven. Vrijblijvendheid is geen optie en actie is geboden. Dat nodigt niet alleen uit tot generiek integratiebeleid, maar ook – binnen gemeenten – tot beleid waarin alle betrokken partijen gaan investeren in medelanders. Mensen die we juist ook in de komende decennia heel hard nodig zullen hebben. Nieuwsoortige arrangementen onder regie van de gemeentelijke overheid zijn gewenst. Dat veronderstelt de juiste kennis op de juiste plek.

Als dat thema van integratie of breder van sociale cohesie dan het échte bevolkingsthema wordt, wat betekent dat dan voor onze gilde, de bureaus voor Onderzoek en Statistiek in gemeenten en provincies? Zijn we louter aanbieders van statistieken en onderzoeken waarnaar vraag wordt uitgeoefend, ook al zijn het belangrijke onderzoeken naar de woningmarkt, onderwijskansen of werkgelegenheid? Of kunnen we vanuit onze deskundigheid, gekoppeld aan een sterke maatschappelijke betrokkenheid inspelen op politieke vraagstukken die de samenleving als geheel aangaan. Kunnen we bijvoorbeeld in programmatische zin – samen met onze beleidspartners binnen en buiten de gemeente – komen tot een onderzoeksprogramma gericht op versterken van de sociale cohesie? En wat zou dat dan moeten inhouden? Hoe kunnen onze twee poten – onderzoek en statistiek – ten volle worden benut?

Ik wil daar, tot slot, wel iets over zeggen, zonder al te gedetailleerd tot invulling van zo'n programma over te gaan. Dat is allereerst een zaak voor bestuur en beleid binnen gemeenten zelf. In elk geval is van belang te komen tot betrouwbare kennis over de tijd-ruimte as binnen gemeenten. Dat betekent bijvoorbeeld kennis over toekomst en geschiedenis van de verschillende bevolkingsgroepen. We zullen beter dan tot dusverre het geval is inzicht moeten krijgen in de ontwikkeling van verschillende bevolkingsgroepen langs etnische lijnen. Maar ook moeten we weten hoe buurten zich ontwikkelen. Niet alleen waar migranten zich in het verleden gevestigd hebben, maar vooral ook hoe buurten verkleuren, hoe buurten veranderen en vatbaar worden voor misdaad en criminaliteit en hoe veiligheid en leefbaarheid zich ontwikkelen. We zullen ook inzicht moeten krijgen in de effectiviteit van beleid en de ontwikkeling daarvan, gericht op integratie en maatschappelijke betrokkenheid. Met name vanuit perspectieven als opvoeding, onderwijs, gezondheid/welzijn en arbeidsmarkt. En tot slot zullen we als onderzoekers beter moeten 'doordringen' in de beleavingswereld van de oude en nieuwe Nederlanders. Daarbij passen nieuwe kwalitatieve onderzoeksmethoden in nieuwe onderzoekscontexten, meer gericht op activering dan op objectivering. Daarmee zeg ik in feite dat onderzoek niet alleen is gericht op (eendimensionale) waarheidsvinding, maar ook dient bij te dragen aan communicatie en participatie. De specie voor sociale cohesie.

Paul Misdorp
oktober 2007

De Ierse setter

Ik weet niet, Paul, of je de Ierse setter kent. Prachtige ranke honden met een golvende roodbruine vacht. Wat behalve hun uiterlijk het meest in het oog springt is hun enthousiaste energie, ze zijn overal voor in, het zijn intelligente, speelse en nieuwsgierige snuffelaars. Ze lopen altijd voorop, willen af en toe nog wel eens omkijken of de meute volgt maar zij wachten niet. Altijd in voor iets nieuws. Het baasje houdt in de regel veel van zijn eigenwijze spring in 't veld. Toch voelt hij zich soms tot het uiterste getergd. Want luisteren? Vergeet het maar. Een Ierse setter gaat zijn eigen eigenwijze enthousiaste gang.

Ik weet niet of je zelf het verband al had gelegd, Paul, maar ik heb het hier over jou.

De eigenschappen die zo kenmerkend zijn voor de Ierse setter zijn dat evenzeer voor jou. En dan bedoel ik niet het uiterlijk. Jouw golvende haardos wordt langzamerhand dunner. Maar ik bedoel wel de karaktereigenschappen. Die eigenschappen heb je de afgelopen jaren op uitstekende wijze gebruikt voor de VSO in je hoedanigheid van voorzitter.

Je hebt aan het voorzitterschap op geheel eigen wijze invulling gegeven. Enthousiast en gedreven, eigenwijs, vernieuwend, nieuwsgierig. Je liep soms voor de troepen uit, inderdaad, soms omkijkend of de meute er al aankwam. We, de overige bestuursleden, konden je niet altijd volgen. Maar problemen heeft dat nooit gegeven. Natuurlijk kwam dat voor een belangrijk deel omdat wij zeer tolerant waren en je niet al te zeer aan de leiband wilden leggen. Maar het kwam zeker ook omdat jij niet alleen een gedreven mens bent, maar ook omdat je een goede balans weet te bewaren tussen die gedrevenheid, vriendelijkheid en oog voor je omgeving. Je bent een aimabele persoon en daardoor onttaardt je gedrevenheid niet in fanatisme.

Jij hebt besloten om je op andere zaken dan het voorzitterschap van de VSO te richten. Jammer, maar het is niet anders.

Jouw voorzitterschap heeft de VSO in andere wateren gebracht. Onze club is veel meer naar buiten gericht, zoekt verbindingen met andere relevante spelers in het onderzoeksveld. We worden ook door de 'buitenwacht' erkend. en dat komt de positie van de onderzoeksbureaus in hun eigen gemeente ten goede. Aan ons die het vuur nu zonder jou brandend moeten houden de taak om dit proces van externe en interne profilering gaande te houden en verder te ontwikkelen.

En om ons daarbij te helpen introduceer ik bij deze een nieuwe mascotte voor de VSO: de Ierse setter.

We noemen hem Paul.

Carla Verheijen
nieuwe voorzitter



Realiseren van een netwerkorganisatie

We roepen al lange tijd dat we een netwerkorganisatie zijn. Maar zijn we dat ook? En in het verlengde hiervan: gedragen we er ons ook naar? En als we ons er al naar gedragen: welke kansen zijn er dan, zowel naar externe partners toe, als binnen onze eigen gemeentelijke en provinciale organisaties? Drie vragen die min of meer associatief en gelijktijdig bij me opkwamen toen ik in het weekend de herfstbladen van het grasveldje in m'n tuin wegveegde. Vragen die ik me misschien wel niet toevallig stelde met m'n afscheid als voorzitter in het verschiep.

De laatste tijd lees ik nogal wat literatuur over netwerkorganisaties. Het organisatieontwikkelingsproces binnen Breda is daar debet aan en daar komt ook nog eens de positioneringsvraag van onze kennisafdeling bij. In het themanummer 3-4 van Management en Organisatie van dit jaar wijst professor Boonstra in zijn overzichtsartikel op een aantal paradoxen, die bij het bewust signaleren ervan juist succesvoorwaarden zijn voor samenwerking in allianties en netwerken. De paradox die mij het meeste trof en die waarschijnlijk in mijn hoofd doorspeelde bij het aanharken van die mooie herfstbladeren is de schijnbare tegenstelling tussen centrale sturing en decentrale speelruimte. Zijn stelling is dat voor het goed functioneren van een netwerk vrijheid en speelruimte nodig zijn voor de partners, anders is vernieuwing nauwelijks mogelijk. En vernieuwing is immers één van de positieve effecten van samenwerking in een netwerkorganisatie. Hij vervolgt: "Vanuit intensieve samenwerking ontstaan vanzelf coördinatie en afstemming in de vorm van zelfsturing. Om tot vernieuwing en resultaat te komen is het de kunst om een evenwicht te vinden in lokale zelfsturing en centrale sturing". Einde citaat en begin van mijn denkbewegingen.

Eerst dan maar eens stil staan bij de aanname dat we een netwerkorganisatie zijn. Uiteindelijk is conceptuele afgrenzing een natuurlijk startpunt voor oordeelsvorming. In hoeverre is de VSO een netwerkorganisatie?

Wat in de literatuur steeds over netwerkorganisaties naar voren komt, namelijk dat samenwerkingsverbanden meer of minder intensief kunnen zijn en dat ook relaties tussen autonome organisaties in vastigheid variëren, komt overeen met de situatie binnen de VSO. Onderlinge samenwerking in ons netwerkverband leidt tot versterking van innovatiekracht, omdat we veel kennis uitwisselen en bundelen. Bovendien weten we – hoewel moeilijk te kapitaliseren – bedrijfseconomische voordelen te realiseren op het gebied van productkwaliteit omdat we gebruik maken van elkaars werkwijzen. En we ook de kennis, ervaring en informatie daarover met elkaar delen. Ook weten we, zij het bescheiden, kostenbesparingen te realiseren door centrale inkoop van bepaalde software.

Ons VSO-netwerk kenmerkt zich door haar los-vaste karakter, door de niet hiërarchische relatie tussen de leden (en bestuur), de open informatie-uitwisseling met behulp van ict en de waardering van eigen initiatief en zelforganisatie. Ten aanzien van een aantal andere kenmerken van netwerkorganisaties – de extern gerichte blik en ondernemerschap, de herkenbare gemeenschappelijke externe identiteit, de tijdelijke en unieke samenwerkingsvormen en de combinaties van kerncompetenties en marktpositionering – past iets meer terughoudendheid. We hebben ons nog niet

helemaal bewezen, maar de beweging is goed. Ontegenzeggelijk ziet de buitenwereld ons steeds meer als identiteit, we zijn ook wat ondernemender geworden, er zijn al voorbeelden te geven van samenwerkingsprojecten en we ontwikkelen stap voor stap de benodigde kerncompetenties. Kortom: we zijn een netwerkorganisatie, die op zoek is naar een volgende sprong in haar ontwikkeling.

Om die sprong te kunnen maken moeten we terug naar de paradox van ‘centrale sturing versus decentrale speelruimte’. Waarop stuurt het bestuur? Wat verbindt de leden, actief bijeen in de kennisplatforms? En: hoe verhouden bestuur en leden zich tot elkaar? Vragen die het bestuur zich steeds explicieter stelt en die bij ons tot de conclusie heeft geleid dat bestuur en kennisplatforms beter en meer met elkaar in gesprek moeten. De los-vaste relaties, op zich zo kenmerkend voor een netwerkorganisatie, dreigen anders te leiden tot afstand en vrijblijvendheid en kunnen daarmee een verdere doorontwikkeling van de VSO tot een volwaardige netwerkorganisatie in de weg staan.

Daarom willen we met onze leden in gesprek gaan over een aantal zaken, die nu juist behoren tot de kritieke succesfactoren voor een goede samenwerking in netwerken: een gedeelde en uitgedragen visie op gemeenschappelijke doelen en ambities; continuïteit in afstemming; inzicht in zaken en spanningen die spelen; reflectie op de samenwerking; gericht evalueren en leren; investeren in samenwerkingsvaardigheid; bespreken van samenwerking; intensieve uitwisseling van informatie over successen; tijdige probleemsignalering en het delen van betekenissen en belevingen van onze collega's, onze eigen kennispartners.

Tijdens reguliere platformbijeenkomsten en jaarlijks, één keer uitgebreid met elkaar – bestuur en platformvertegenwoordigers –, willen we over bovengenoemde zaken van gedachten wisselen. Dus praten over koers, kansen, combinaties en communicatie. Door een hernieuwd evenwicht te vinden tussen centrale sturing door bestuur en lokale zelfsturing door platforms kunnen we komen tot vernieuwing en resultaat. Ik ben ervan overtuigd dat als we daarmee serieus aan de gang gaan, we als organisatie als geheel en als individuele leden zelf een professionaliseringsslag gaan maken.

Een slag die zich niet alleen zal beperken tot vergroting van de interne professionaliteit, maar die ook externe uitstraling zal hebben. Te meten in de intensivering van contacten met VSO-samenwerkingspartners, maar die ook zichtbaar zal zijn binnen ieders eigen organisatie. De moderne overheid zal een steeds groter beroep gaan doen op strategische kennisontwikkeling. Als we onze intrinsiek inhoudelijke en methodisch-technische kennis weten te koppelen aan ‘nieuwe’ competenties als omgevingsbewustzijn, relatiemanagement, communicatie, samenwerken en advieskracht dan zal de behoefte aan onze inzet groeien, de bestuurskracht groeien en zullen we als primaire kennispartners worden gezien.

Paul Misdorp
december 2007



Beste Paul,

Positionering van O&S bureaus in het algemeen en die van onderzoek in het bijzonder, dat is volgens mij toch wel jouw ‘rode draad’ geweest gedurende je VSO-voorzitterschap. Het is me uit het hart gegrepen! Anderhalf jaar geleden zat ik met jou om de tafel in die welbekende vergaderkamer op de zevende etage van de Neudeflat in Utrecht. We spraken over mijn eventuele toetreden tot het VSO-bestuur. Het werd me meteen duidelijk dat we op dezelfde lijn zitten waar het gaat om (één van) jouw passie(s) op werkgebied. Onderzoek als een vrijwel onmisbaar deel van beleid, de onderzoeker als adviseur, bewuster omgaan met je tijd en doen wat écht bestuurlijk relevant is door middel van onderzoeksprogrammering, deze en andere onderwerpen kwamen allemaal aan de orde. Het gaf mij het gevoel toe te treden tot een ‘warm nest’ en daar dank ik je hartelijk voor. In het bestuur spraken we onlangs over de vraag of we niet wat mensen tot ambassadeur van de vereniging konden benoemen. Zij zouden de VSO in den lande moeten ‘verkopen’. Volgens mij hoeven we daarvoor niet lang te zoeken...

Paul, ik wens je het allerbeste en we zien elkaar ongetwijfeld nog eens op één van de VSO-bijeenkomsten.

Jeroen van der Zweth
bestuurslid

