

## Handreiking regionale agendavorming

Een stappenplan naar een evidence based economische agenda

# Introductie

Regio's maken voor hun agendavorming gebruik van onderzoeken naar hun regionale situatie. Uit de zogenaamde 'proeftuinen' in het kader van *Maak Verschil* verzameld bleek dat het concretiseren van regionale opgaven voor veel regio's een uitdaging is.

Tegen deze achtergrond is het ministerie van BZK samen met de ministeries van EZ (nu EZK & LNV), OCW en SZW in de zomer van 2017 gestart met het verkenningstraject rondom regionaal DNA. Daarin wordt onderzocht op welke manier regio's ondersteund kunnen worden bij het analyseren van regionaal DNA.

Dit *stappenplan* biedt regio's een overzichtelijke methodiek die zij kunnen inzetten bij het definiëren van hun eigen 'regionaal DNA' en het in gang zetten van een regionaal proces van agendabepaling.

# Achtergrond: het begrip *Regionaal DNA*

- Vertrekpunt voor het in kaart brengen van regionaal DNA is het *entrepreneurial ecosystem*.
- Regio's zijn voor hun economische ontwikkeling gebaat bij productief ondernemerschap:
  - het stimuleert innovatie: nieuwe oplossingen en producten
  - het stimuleert concurrentie: zwakkere bedrijven vallen af
  - het stimuleert diffusie: innovatie en kennis wordt sneller verspreid.
- Het niveau van systeemelementen is relevant, omdat op dat niveau zich 'de knoppen' bevinden waaraan kan worden gedraaid.



Elementen van het ondernemend Ecosysteem (Stam and Spigel, 2016)

## Achtergrond: het begrip *Regionaal DNA*

- De benadering vanuit het ondernemende ecosysteem biedt de basis, maar leent zich minder goed voor differentiatie tussen regio's.
- Door ook *sectoren* in kaart te brengen is het beter mogelijk om te laten zien waar een regio in excelleert en hoe de ene regio zich onderscheidt van anderen.
- Ook de *regionale identiteit* is een onlosmakelijk onderdeel van het regionaal DNA: historie, ligging, cultuur, profiel, ambitie.

Sectorstructuur  
en clusters

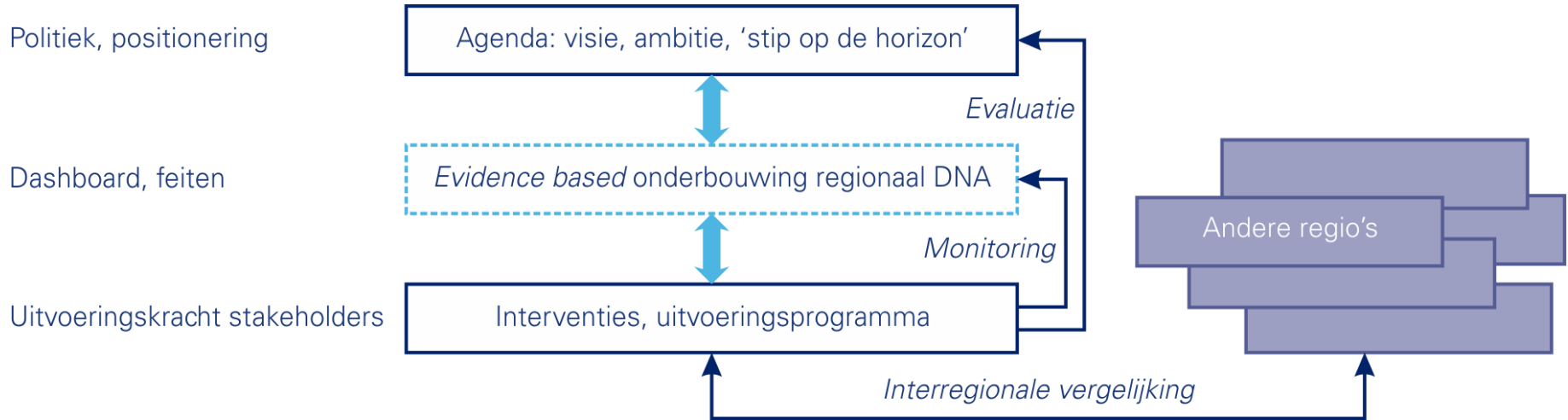
Ecosysteem voor ondernemerschap

Regionale  
identiteit

## Proces van agendavorming: eisen aan inhoud en proces

- Een regionale (economische) agenda moet zowel inhoudelijk goed zijn als een mobiliserende rol spelen. De agenda moet tot uitvoering en resultaten leiden, partijen in de regio verenigen, maar moet ook een goede basis vormen voor externe consultatie en onderhandeling zoals regiodeals. Dit leidt tot een aantal eisen aan regionale agenda's:
  - Er is sprake van een gedeelde opgave, met steun bij de relevante partijen;
  - Er is een duidelijke eigenaar van de agenda: een regionaal triple helix samenwerkingsverband;
  - Aan de agenda ligt een visie en een zoveel mogelijk *evidence based* redenering ten grondslag, waarbij wordt aangesloten bij het eigen regionaal DNA;
  - De agenda is vertaald naar een uitvoeringsprogramma, geconcretiseerd naar middelen;
  - De uitwerking van het uitvoeringsprogramma is eveneens *evidence based* en daardoor overtuigend, uitvoerbaar en effectief;
  - De totstandkoming en bijstelling van de agenda en het uitvoeringsprogramma geschiedt in een cyclisch en herhaalbaar proces dat transparant is en waarover verantwoording mogelijk is;
  - Dat proces is veerkrachtig, adaptief en flexibel van karakter. Er is geen illusie van maakbaarheid;
  - Een vergelijking tussen regio's vormt een onderdeel van het cyclische proces van agendavorming en -bijstelling.

# Evidence based agendavorming



# Proces van agendavorming: basisstrategieën voor verstandig handelen

Knelpunt	Handelingsstrategie
Overwegend consensus over kennis en perspectief	Het is vaak verstandig om in een bestaande arena een expertmatige oplossing uit te werken.
Overwegend consensus over perspectief, maar descensus over kennis	Het is vaak verstandig te werken aan een coalitie die het eens is over wat relevante oplossingsrichtingen zijn voor de opgave. Dit kan goed in een arena waarin betrouwbare stakeholders zitten met een duidelijk belang (er is immers een gedeeld perspectief) en waarin heldere regels zijn over hoe besluiten tot stand komen. Voor de inhoud helpt het om een (experimentele) onderzoeksagenda te hebben.
Overwegend consensus over kennis, maar descensus over perspectief	Het is vaak verstandig te werken aan een coalitie die een gedeeld belang kan formuleren. Voor de inhoud helpt het vaak om het vraagstuk uit te breiden naar andere taakvelden, zodat gedeelde grond voor oplossingen beter te vinden is. Grote vaardigheden van procesmanagement zijn nodig.
Overwegend descensus over kennis en perspectief	Het is vaak verstandig binnen een nieuwe arena te werken aan een rijk discours waarin alle stakeholders zich kunnen herkennen. Vanuit die gezamenlijke taal zijn dan verdere stappen te zetten. Daarbij kan gezaghebbende inhoud tot doorbraken leiden. Grote vaardigheden van procesmanagement zijn nodig.





# Naar een dashboard voor Regionaal DNA

---

Data  
zijn...

Gedetailleerd

Om een goed beeld van de regio te krijgen, is data nodig die binnen dit soort indicatoren meer details weergeeft. Hoe meer detaillagen in de data aanwezig zijn, hoe waardevoller de data voor het in kaart brengen van het regionaal DNA.

---

Actueel

Voor een analyse- en monitoringinstrument is het belangrijk dat data zo actueel mogelijk is om veranderingen over tijd waar te nemen. Daarbij is ook belangrijk dat de data longitudinaal is en een aantal jaar terug gaat om goed referentiemateriaal te bieden.

---

Modulair

Om recht te doen aan het economisch profiel van de regio's die gedekt worden door een Economic Board is data nodig op gemeenteniveau. Dit maakt een unieke selectie van gebieden om te data te aggregeren mogelijk en biedt inzicht in de zwaartepunten binnen een regio.

---

# Thematische wensen van de in de verkenning betrokken regio's

## Economische clusters

- Vraag: Waar zit onze economische kracht?
- Vertaald naar: verkenner economische clustering die inzicht geeft in aandeel en concentratie van zowel reguliere (SBI) activiteiten en topsectoren in aantal bedrijfsvestigingen in zoveel mogelijk detail.

## Innovatiefinanciering

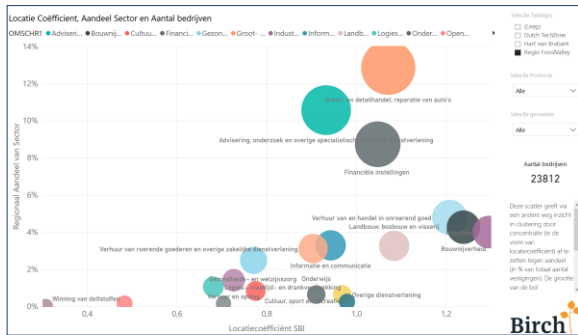
- Vraag: Wat zijn de plekken waar we baanbrekend onderzoek en innovatie doen?
- Vertaald naar: verkenner innovatiefinanciering die inzicht geeft in innovatie samenwerkingsprojecten gefinancierd door de Rijksoverheid, met informatie over aanvrager en topsector

## Onderwijs en arbeidsmarkt

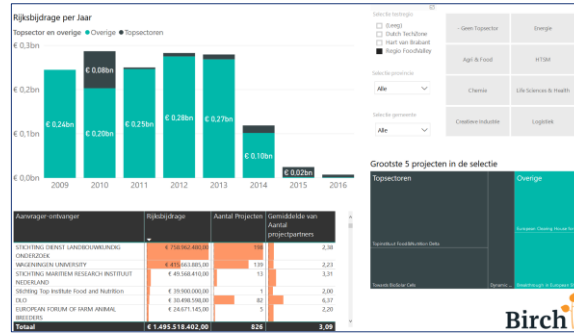
- Vraag: Hoe sluiten de mensen die we opleiden aan op de arbeidsmarkt?
- Vertaald naar: verkenner beroepsonderwijs in sectoren die inzicht geeft in gediplomeerden en deelnemers in mbo naar sector en beroepsgroep om dynamiek (groei en krimp) voor regio's en sectoren in beeld te brengen op opleidingsniveau.

# Resultaat prototypes – dashboard tools voor regionaal DNA

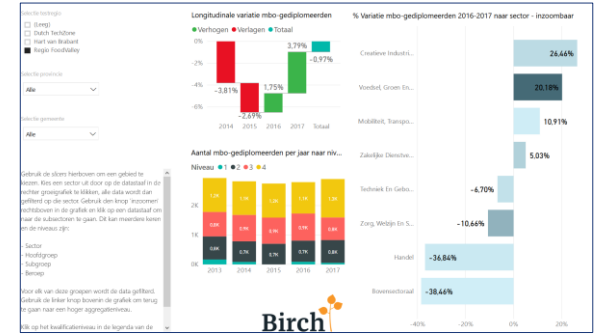
Klik op de links voor de interactieve tools



Economische clustering



Innovatiefinanciering



Beroepsonderwijs in sectoren

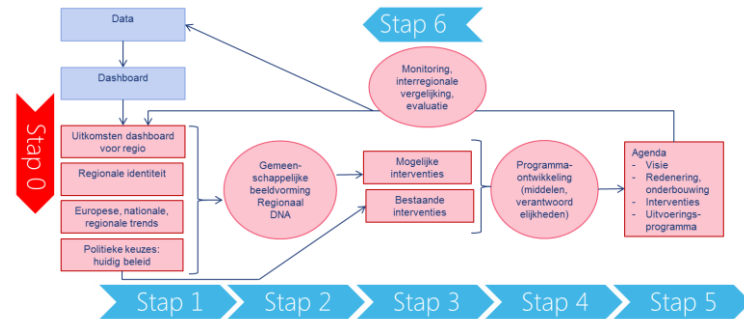
# Berenschot Birch



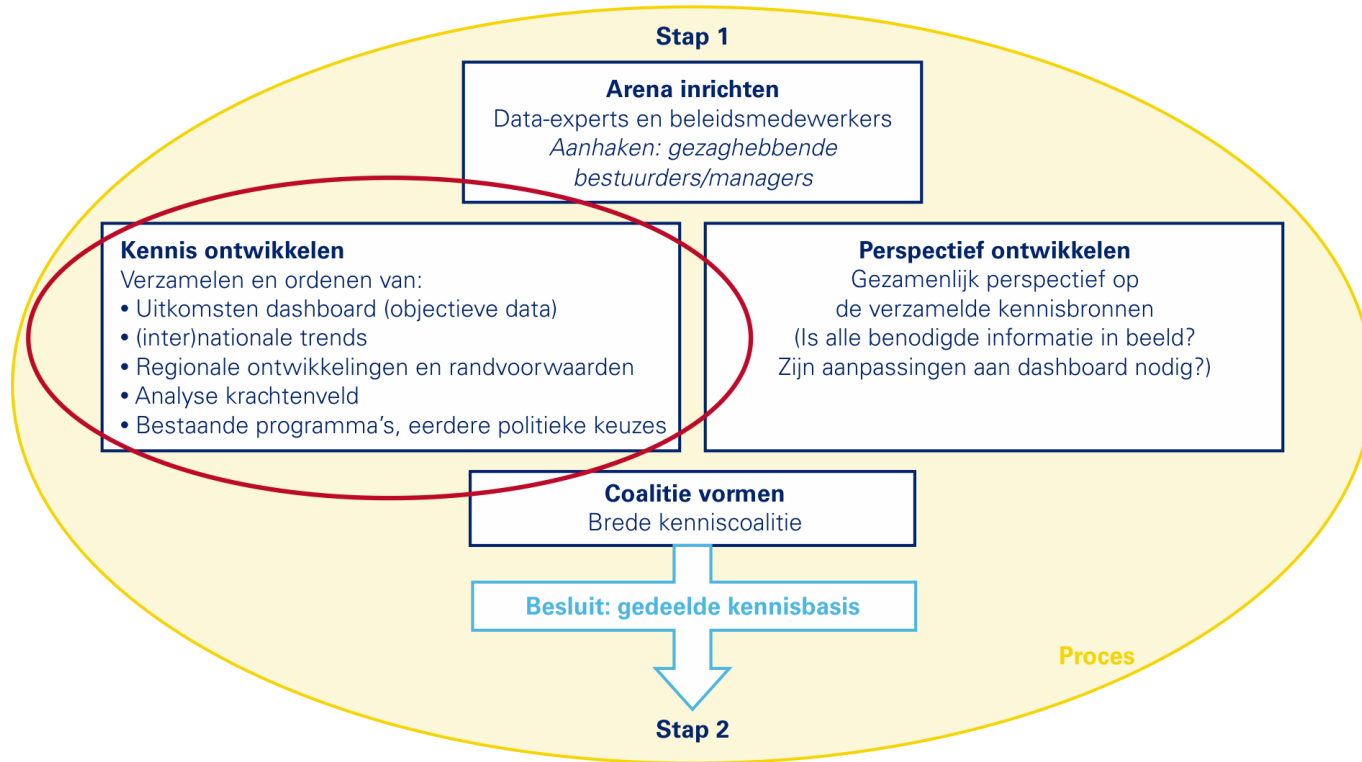
## Stappenplan

## Stap 0: Inrichting van het proces en regie daarop

- Voordat de agendavorming inhoudelijk van start kan gaan, is het zaak het proces en de regievoering daarop in te richten. Het regionale samenwerkingsverband, vaak in de vorm van een triple helix, is een logisch platform om dit proces te organiseren.
- Binnen dit platform kan een stuurgroep worden ingericht die opdracht geeft om een regionale agenda te maken. In deze stuurgroep dienen de verschillende stakeholders vertegenwoordigd te zijn: portefeuillehouders van gemeenten, gezaghebbende ondernemers en bestuurders van onderwijsinstellingen. Zij kiezen uit hun midden een voorzitter die verantwoordelijk is voor de politiek-bestuurlijke presentatie van de agenda. De stuurgroep dient vooraf kaders op te stellen over hoe breed de begrippen 'regionaal DNA' en 'regionale agenda' worden geïnterpreteerd.
- Onder de stuurgroep kunnen verschillende werkgroepen komen te hangen, die in de verschillende stappen een rol spelen.



# Stap 0: Inrichting van het proces en regie daarop



## Stap 0: Inrichting van het proces en regie daarop

	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Coalitie vormen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is het voor alle stakeholders helder wat het nagestreefde besluit is?</li></ul>	De stakeholders moeten het eens zijn over de arena's waarin het proces van agendavorming plaatsvindt, op welke momenten besluitvorming plaatsvindt en door wie, en welke middelen beschikbaar zijn.
Aard vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is sprake van meer of minder consensus over kennis en perspectief?</li><li>• Wat betekent dat voor de procesvoering?</li></ul>	Bij de inrichting van het proces is het van belang om rekening te houden met mogelijke knelpunten op het gebied van kennis of gedeeld perspectief die verwacht kunnen worden op basis van eerdere ervaringen in de regio met agendavorming. Als weinig consensus wordt verwacht, kan rekening worden gehouden met meer iteraties per stap en vaker heen en weer bewegen tussen stappen om aanvullende kennis te kunnen inbrengen of extra aandacht te besteden aan het gedeelde perspectief.
Arena inrichten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn de juiste partners betrokken?</li><li>• Hoe komen de partners tot het nagestreefde besluit?</li></ul>	Het helpt als er één vaste arena is gedurende alle te doorlopen stappen waarin de belangrijke besluitvormers vanuit de verschillende stakeholders vertegenwoordigd zijn. Te denken valt aan een stuurgroep onder leiding van een gezaghebbende bestuurder, ondernemer of andere partner. Per stap kunnen additionele arena's (bijvoorbeeld expertmatige werkgroepen) worden ingericht. De stuurgroep biedt helderheid over de planning van het proces, beslistmomenten en beschikbare middelen.

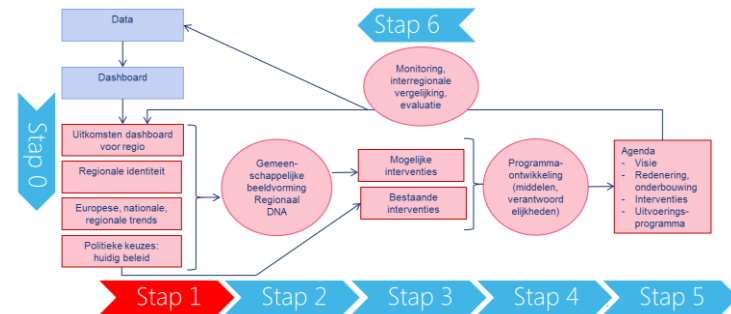
## Stap 0: Inrichting van het proces en regie daarop

	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Kennis ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke informatie is beschikbaar?</li><li>• Hoe ordenen we die?</li><li>• Is alle benodigde informatie in beeld?</li></ul>	Deadlines en budgetten worden in beeld gebracht.
Perspectief ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is het gezamenlijke leerproces ingericht?</li></ul>	Gedurende het proces van agendavorming leren de stakeholders in de overkoepelende arena met elkaar over waar knelpunten zitten en hoe deze kunnen worden opgelost. Om het leereffect te borgen helpt het om gedurende het proces samen te reflecteren op het proces en zo een begrip te ontwikkelen voor elkaars ideeën en bezwaren.

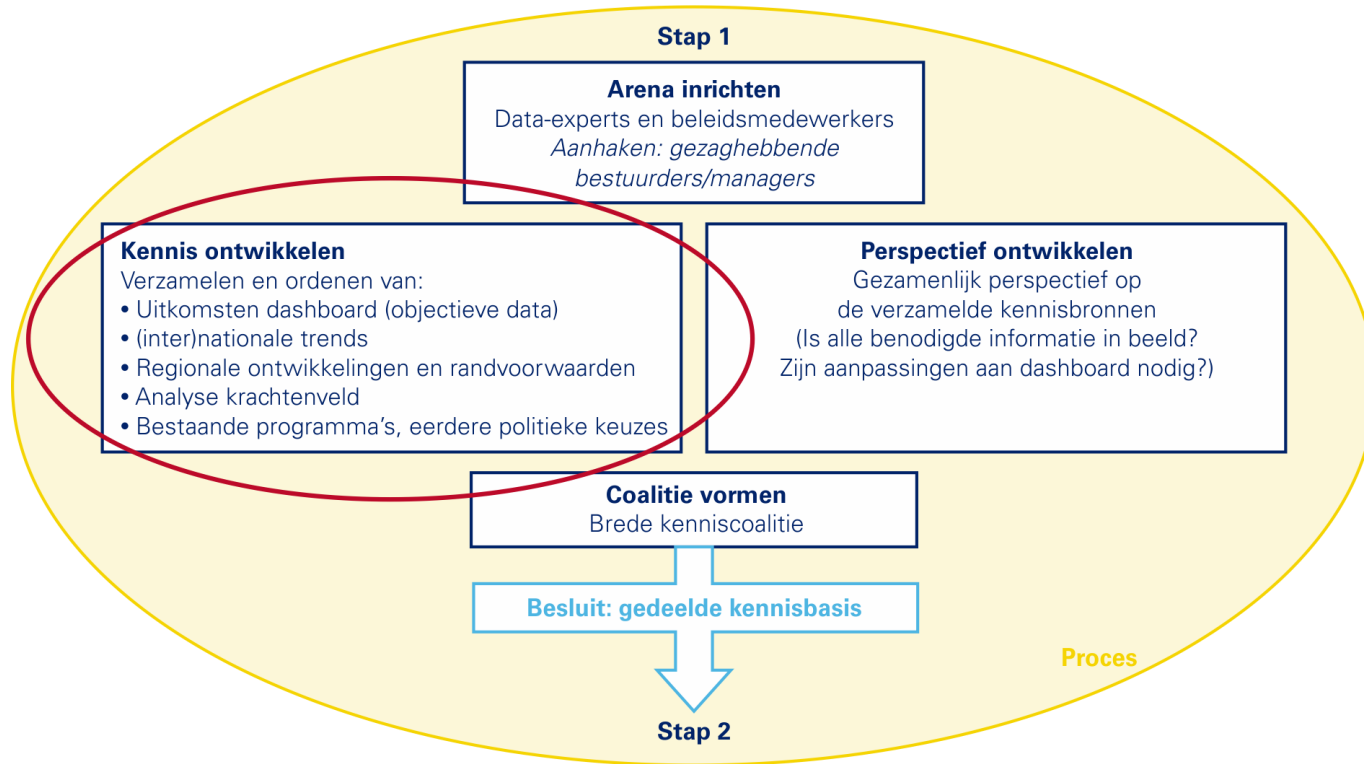


# Stap 1: Verzamelen van de *evidence base*

- Stap 1 is gericht op het verzamelen en ordenen van data en inzichten. Daarvoor is een dashboard een belangrijk middel. Het dashboard geeft een eerste indicatie van het regionaal DNA.
- Aanvullende inzichten, zoals recente (inter)nationale en regionale trends en ontwikkelingen of van variabelen die nog geen plek in het dashboard hebben, moeten in de analyse worden betrokken. Tevens moet er ruimte zijn om vanuit de regionale identiteit en gemaakte politieke keuzes de uitkomsten van het dashboard nader te amenderen of aan te scherpen.
- Daarbij is het zaak de aanvullende inzichten (trends en ontwikkelingen), regionale identiteit en politieke keuzes zoveel als mogelijk kwantitatief uit te drukken als invloed op de variabelen van het dashboard.
- Door deze werkwijze is op termijn verbetering van het dashboard mogelijk, wanneer trends en ontwikkelingen worden gevat in aanvullende (of beïnvloeding van) variabelen.



# Stap 1: Verzamelen van de *evidence base*



## Stap 1: Verzamelen van de *evidence base*

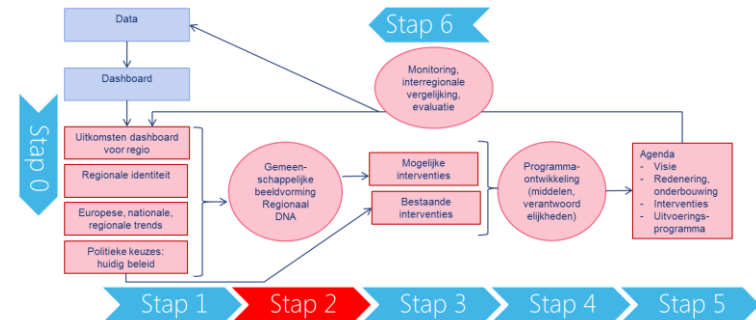
	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Coalitie vormen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is het voor alle partners helder wat het nagestreefde besluit is?</li></ul>	Het is van groot belang dat de gedeelde kennisbasis die in deze stap wordt ontwikkeld, zo veel mogelijk geobjectiveerd is. Uitgangspunt daarbij is het dashboard. Hier kunnen allerlei aanvullende informatiestromen en inzichten bij betrokken worden, maar het moet helder zijn hoe deze zich verhouden tot het dashboard. Niet alle informatie zal echter geobjectiveerd kunnen worden: de uitkomst is een soort 'best guess' op basis van alle informatie en kennis, met benoeming van onzekerheden/openstaande vragen.
Aard vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is sprake van meer of minder consensus over kennis en perspectief?</li><li>• Wat betekent dat voor de procesvoering?</li></ul>	Mogelijk bestaan er inhoudelijke verschillen van mening over de waarden van de variabelen in het dashboard. Inhoudelijke meningsverschillen vereisen vooral expertmatige interventies (zoals het inschakelen van wetenschappers). Aan die inhoudelijke verschillen kunnen sterke opinies/emoties ten grondslag liggen vanuit belangen, bijvoorbeeld over identiteit. Het is zaak de arena zo in te richten dat de aanvullende informatie altijd wordt beredeneerd vanuit het dashboard.
Arena inrichten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn de juiste partners betrokken?</li><li>• Hoe komen partners tot het nagestreefde besluit?</li></ul>	In stap 1 zijn inhoudelijke experts (data, beleid) in de lead, maar het is van belang het bestuurlijk-strategisch niveau vast aan te haken. In de arena dienen afspraken te worden gemaakt over hoe en wanneer informatie wordt verzameld en gepresenteerd.

# Stap 1: Verzamelen van de *evidence base*

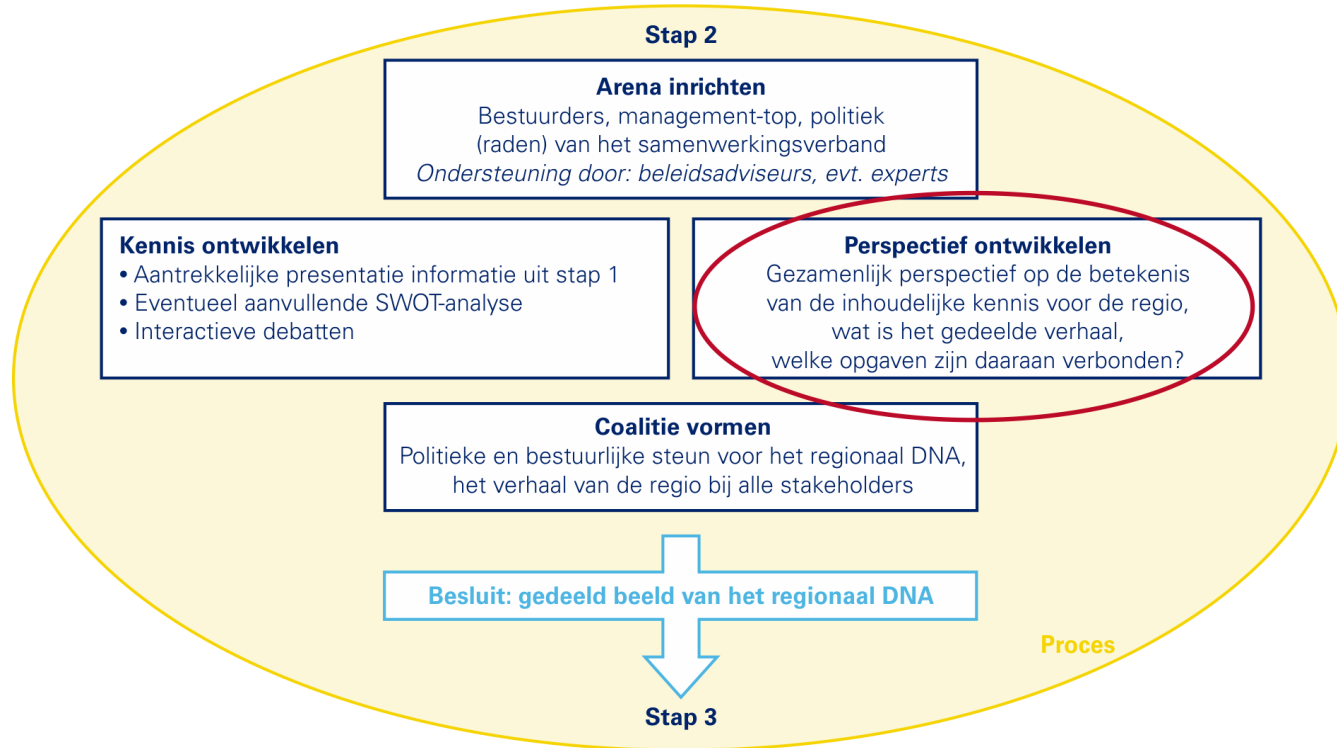
	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Kennis ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke informatie is beschikbaar?</li><li>• Hoe ordenen we die?</li><li>• Is alle benodigde informatie in beeld?</li></ul>	De stakeholders moeten overeenstemming bereiken over wat gezaghebbende informatiebronnen zijn. De keuzes voor de lijnen waarlangs de informatie wordt geordend, kan de informatie kleuren. Transparantie over gemaakte keuzes en een heldere redenering kunnen dit ondervangen.
Perspectief ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is het gezamenlijke leerproces ingericht?</li><li>• Wat leren we over mogelijke aanpassingen in het dashboard?</li><li>• Zijn er blijvende meningsverschillen over de uitkomsten van de informatieverzameling?</li></ul>	Stap 1 is zoveel mogelijk een 'objectieve', technische exercitie Er moet overeenstemming komen over de verzamelde geobjectiveerde kennis. Dit vraagt om een goede presentatie van de ontwikkelde kennis en inhoudelijke redeneringen, zodat een leerproces op gang komt. Dat kan vereisen dat er toelichtende bijeenkomsten zijn over de uitkomsten, met name ook voor 'niet – deskundigen'

## Stap 2: Een gedeeld beeld van het regionaal DNA

- Het doel van stap 2 is om te komen tot een gedeeld beeld van het DNA van de regio. Dat vraagt om een gesprek waarin de uitkomsten van het dashboard en de invloed van de aanvullende verzamelde informatie worden geduid, maar waarin ook de regionale ambities en opgaven worden afgewogen.
- De verschillende partners in de triple helix komen vanuit hun eigen kennis en belangen vaak zelf met aanvullende inzichten, maar dit moet wel gestructureerd gebeuren. Op die manier blijft de basis van het regionaal DNA *evidence based* en verschuift het zwaartepunt niet naar het zoeken van bewijs bij een vooraf ingenomen positie.
- Het beeld van het regionaal DNA is dus niet technisch, maar dynamisch naar de ontwikkeling van de variabelen in het ecosysteem, hoe deze ontwikkeling de regio kenmerkt en hoe de regio daarop inspeelt. Het beeld moet gemeenschappelijk zijn en binden.



## Stap 2: Een gedeeld beeld van het regionaal DNA



## Stap 2: Een gedeeld beeld van het regionaal DNA

	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Coalitie vormen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is het voor alle partners helder wat het nagestreefde besluit is?</li><li>• Zijn alle partners gericht op het verkrijgen van een gedeeld beeld van het regionaal DNA, met zo min mogelijk openstaande vragen/onzekerheden?</li></ul>	Voorkomen moet worden dat al programmatische discussies dominant worden. Het gaat er immers om te komen tot een gezamenlijk, <i>evidence based</i> beeld van wat de regio kenmerkt. Op basis van dit beeld kan in een latere stap een dialoog worden gevoerd over de agenda en het uitvoeringsprogramma.
Aard vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is er sprake van meer of minder consensus over kennis en perspectief?</li><li>• Is er sprake van meningsverschillen die speciale aandacht vereisen?</li><li>• Wat betekent dat voor de procesvoering?</li></ul>	Kennis en perspectief (in termen van politiek-maatschappelijke opvattingen/betrokkenheid) gaan in stap 2 onvermijdelijk al meer door elkaar heen lopen. Indien er sprake is van heftige conflicten op kennis of perspectief, moet hier bij de inrichting van de arena rekening mee gehouden worden.
Arena inrichten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn de juiste partners betrokken?</li><li>• Hoe komen de partners tot het voorstel voor het nagestreefde besluit?</li></ul>	Het gesprek zal in verschillende structuren worden gevoerd. Overheden, ondernemers en kennisinstellingen zullen dit gesprek onderling én gezamenlijk voeren. Ook de raden moeten worden meegenomen. Van belang is alle stakeholders te betrekken die met gezag, of soms met macht een standpunt kunnen doen gelden. Uiteindelijk moet er een forum zijn dat het verhaal van het regionaal DNA presenteert, bijvoorbeeld een door een gezaghebbend bestuurder of ondernemer geleide stuurgroep.

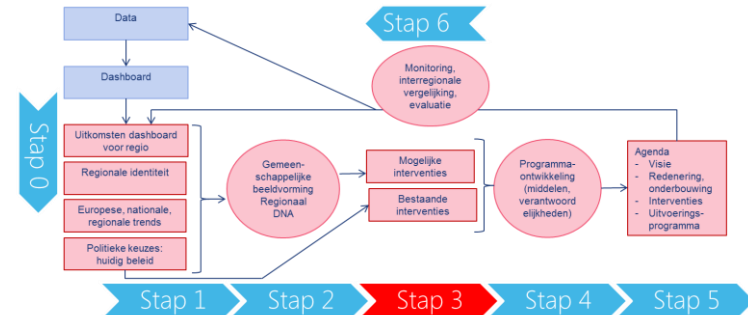
## Stap 2: Een gedeeld beeld van het regionaal DNA

	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Kennis ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is de in stap 1 ontwikkelde kennis goed ontsloten?</li><li>• Is een aanvullende analyse nodig?</li></ul>	Bij het opbouwen van een gezamenlijk beeld van het regionaal DNA, gaat het om het samenbrengen van kennis én opvattingen. Wanneer er heftige descensus is over perspectief kunnen gezaghebbende bestuurders/managers de partners mogelijk op één lijn krijgen.
Perspectief ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is het gezamenlijke leerproces ingericht?</li></ul>	Gezamenlijk leren en een perspectief ontwikkelen vraagt om een iteratief proces, waarin de partners via een open debat komen tot voorstellen. Daarvoor bestaan verschillende methodieken, bijvoorbeeld ronde tafel gesprekken.

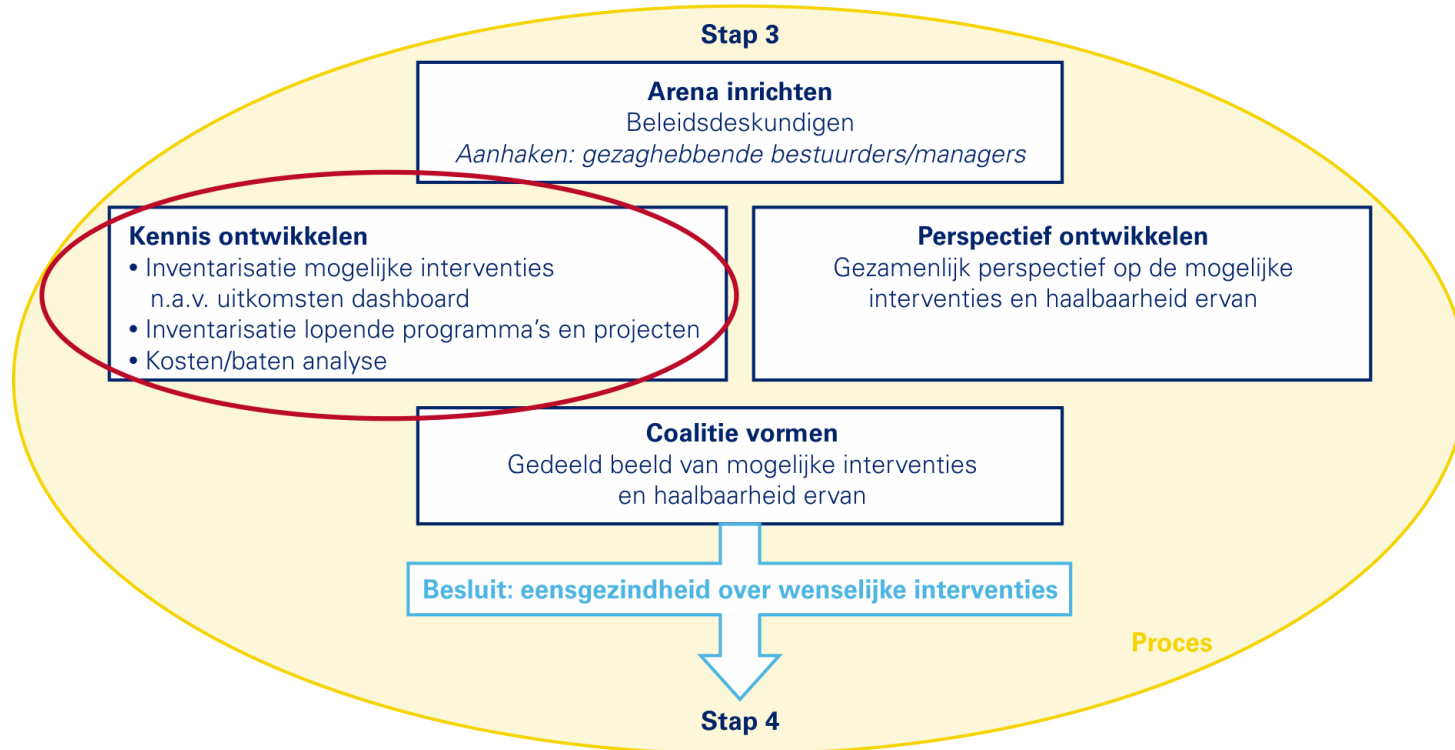


## Stap 3: Inzicht in interventies

- Vanuit het gezamenlijke beeld van het regionaal DNA vindt de stap naar agendavorming en programmering plaats. Dat vereist in de eerste plaats inzicht in welke interventies mogelijk zijn en/of aanscherping behoeven.
- In stap 3 wordt onderzocht wat mogelijke effectieve interventies kunnen zijn, gezien het in stap 2 vastgestelde beeld van het regionaal DNA. Deze stap heeft meer een technisch karakter.
- In stap 3 wordt daarom, op basis van het in stap 2 vastgestelde beeld van het regionaal DNA, een inventarisatie gemaakt van mogelijke interventies aan de hand van het dashboard met een inschatting van de haalbaarheid en effectiviteit ervan.
- Deze inventarisatie wordt aangevuld met een overzicht van bestaande (eventueel aan te scherpen) interventies.



# Stap 3: Inzicht in interventies



## Stap 3: Inzicht in interventies

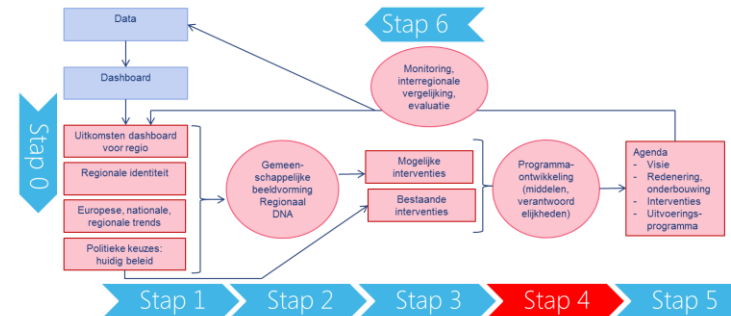
	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Coalitie vormen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is het voor alle stakeholders helder wat het nagestreefde besluit is?</li></ul>	Het doel van stap 3 is te komen tot een gezamenlijke groslijst en ordening van wenselijke interventies.
Aard vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is er sprake van meer of minder consensus over kennis en perspectief?</li><li>• Is vanuit de voorgaande stap sprake van meningsverschillen die speciale aandacht vereisen?</li><li>• Wat betekent dat voor de procesvoering?</li></ul>	Eventuele meningsverschillen zullen vooral voortkomen uit verschillen van inzicht tussen experts over wat geschikt interventies zijn, al of niet ingegeven door hun bestuurders/managers. Het devies zal zijn dat iedere goed beredeneerbare interventie op de groslijst mag. Door uitwisseling tussen regio's over wat effectieve interventies zijn (een uitdrukkelijke wens van de regio's, zoals besproken tijdens de werksessies), kan kennis worden ontwikkeld die de ordening van interventies vergemakkelijkt.
Arena inrichten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn de juiste stakeholders betrokken?</li><li>• Hoe komen de stakeholders tot het voorstel voor het nagestreefde besluit?</li></ul>	In de arena zitten beleidsdeskundigen, in nauwe consultatie met gezaghebbende bestuurders/managers.

## Stap 3: Inzicht in interventies

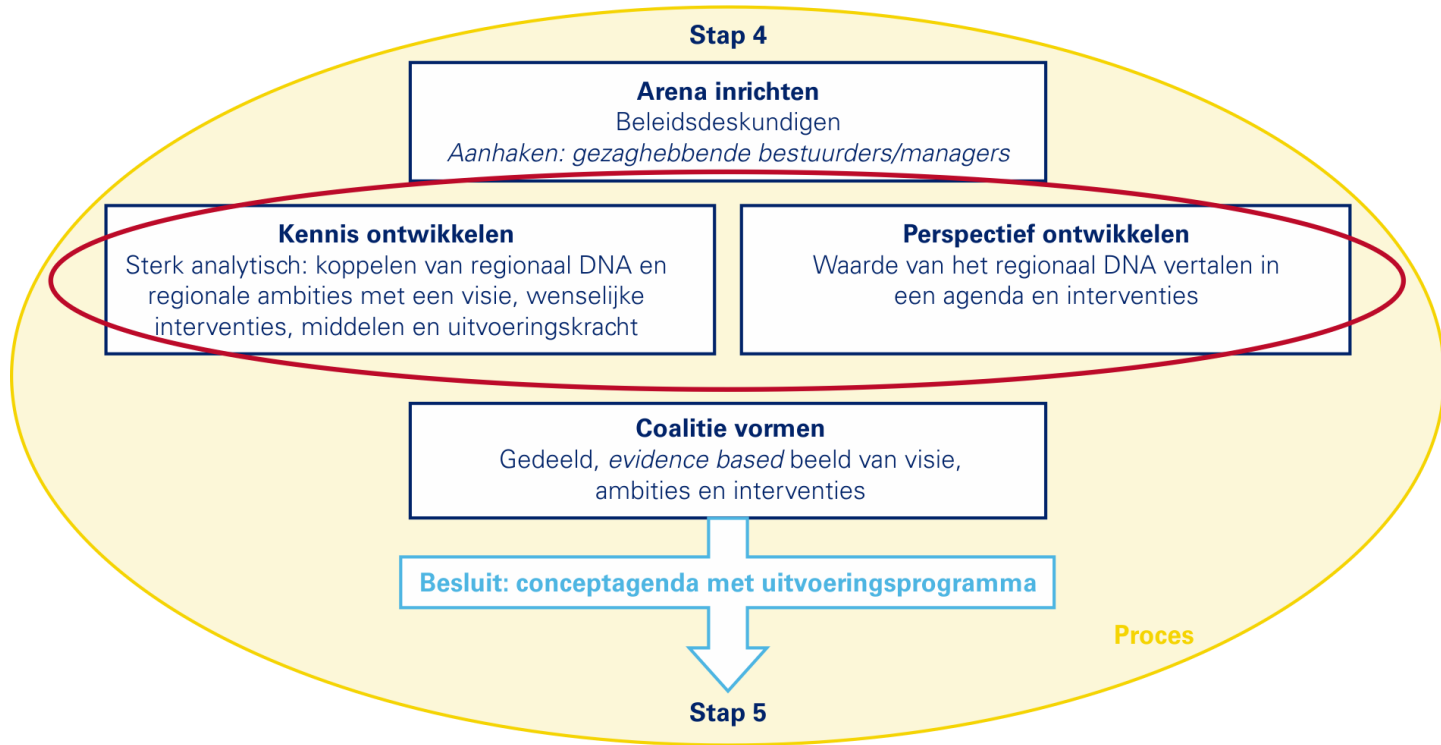
	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Kennis ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke informatie is beschikbaar?</li><li>• Hoe ordenen we die?</li><li>• Is alle benodigde informatie in beeld?</li></ul>	Uit de analyse van het regionaal DNA volgen <i>evidence based</i> potentiële interventies; daarnaast worden interventies uit lopende programma's en projecten geïnventariseerd. Deze groslijst van mogelijke en bestaande interventies wordt geanalyseerd op effecten, kosten en baten en vervolgens geprioriteerd. Bij de <i>entrepreneurial ecosystems</i> benadering is een eerste lijst van mogelijke interventies gemaakt op basis van de waardering van de in het model opgenomen variabelen (zie bijlage 1).
Perspectief ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is het gezamenlijke leerproces ingericht?</li></ul>	Hoewel stap 3, net als stap 1, voornamelijk een technische exercitie is, biedt deze stap ook de gelegenheid om samen te oefenen met <i>evidence based</i> programmeren en gezamenlijke oordeelsvorming als het gaat om de prioritering van interventies. Het is dus zaak om de beslissers (bestuurders, managers) goed aangehaakt te houden: stap 3 smeedt de basis voor het vaststellen van de gezamenlijke agenda en het uitvoeringsprogramma. Ook hier kunnen toelichtende bijeenkomsten voor de 'niet experts' een goede rol vervullen.

## Stap 4: Programma-ontwikkeling

- In deze stap worden programmatische keuzes gemaakt op basis van het gezamenlijk vastgestelde regionale DNA en de mogelijke interventies. Tevens moet er overeenstemming komen over de verdeling van verantwoordelijkheden en beschikbare middelen.
- Het resultaat is een concept agenda en uitvoeringsprogramma op basis van het regionaal DNA en de in stap 3 geïdentificeerde mogelijke interventies. Het proces krijgt hier een meer bestuurlijk karakter omdat vanuit visie, ambities én de gelegde *evidence base* daadwerkelijk programmatische keuzes tot stand moeten komen.



# Stap 4: Programma-ontwikkeling



## Stap 4: Programma-ontwikkeling

	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Coalitie vormen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is het voor alle stakeholders helder wat het nagestreefde besluit is?</li><li>• Zijn alle stakeholders gericht op het ontwikkelen van een <i>evidence based</i> agenda die de in de eerdere stappen ontwikkelde kennis en perspectieven reflecteert?</li></ul>	Het doel van stap 4 is om te komen tot een gezamenlijke concept agenda met uitvoeringsprogramma, gebaseerd op het regionaal DNA en de wenselijke interventies.
Aard vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is er sprake van meer of minder consensus over kennis en perspectief?</li><li>• Is vanuit de voorgaande stap sprake van meningsverschillen die speciale aandacht vereisen?</li><li>• Wat betekent dat voor de procesvoering?</li></ul>	Vanuit de voorgaande stappen kan de agenda worden ontwikkeld vanuit meer of minder consensus over kennis en perspectief. Hoe dan ook is het verstandig om een iteratief proces in te richten, waarin nieuwe kennis kan worden gebracht of waarin nog eens kan worden gediscussieerd over het regionaal DNA. Het uitgangspunt dat in deze stap zeker overeind moet blijven, is dat de programmering zoveel mogelijk <i>evidence based</i> gebeurt.
Arena inrichten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn de juiste partners betrokken?</li><li>• Hoe komen de partners tot het voorstel voor het nagestreefde besluit?</li></ul>	.De concept agenda zal worden voorbereid door beleidsdeskundigen, in nauwe consultatie met de betrokken bestuurders/managers.

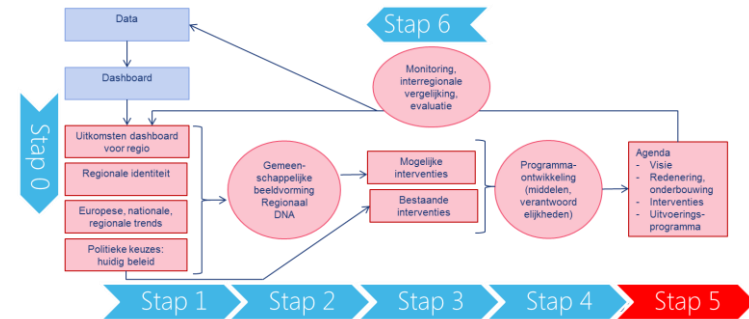
## Stap 4: Programma-ontwikkeling

	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Kennis ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke informatie is beschikbaar?</li><li>• Hoe ordenen we die?</li><li>• Is alle benodigde informatie in beeld?</li></ul>	Uitgangspunt voor de agenda is het regionaal DNA en de daaruit voortvloeiende opgaven (stap 2). Programmering wordt gedaan door aan wenselijke interventies (stap 3) verantwoordelijken, middelen, en uitvoeringskracht te verbinden, en dit te vertalen naar projecten/acties.
Perspectief ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is het gezamenlijke leerproces ingericht?</li></ul>	Van belang is om vooruitlopend op de besluitvorming in stap 5, in stap 4 vast allianties te vormen in een open debat over de te maken keuzes voor de strategische agenda. Het streven is gezamenlijke oordeelsvorming door de belangrijkste besluitvormers. De bedoeling is tot ordening en eerste besluitvorming te komen. Ook hier zijn weer verschillende werkwijzen, bijvoorbeeld in werksessies waarin keuzes plaatsvinden over een voorkeursvolgorde.

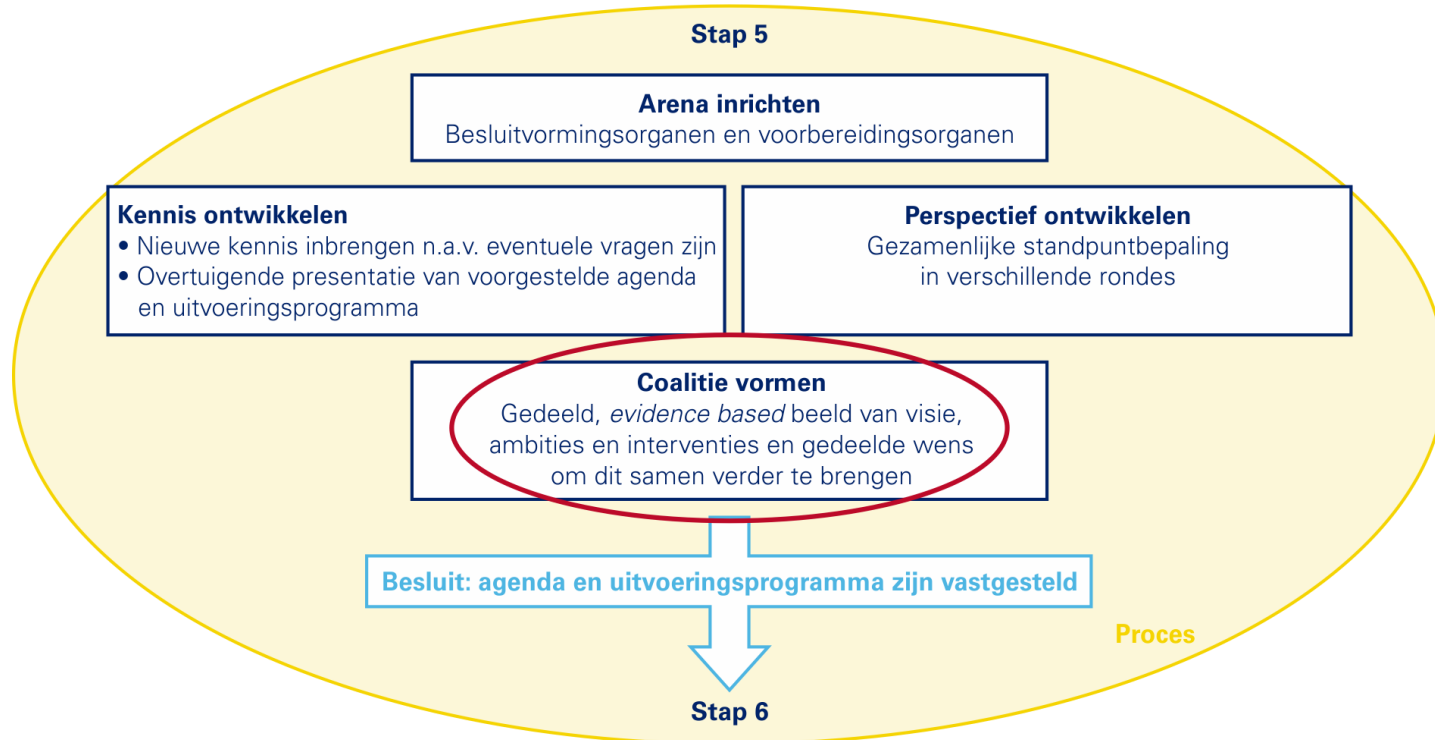


## Stap 5: Besluitvorming over agenda

- In stap vindt besluitvorming over de agenda plaats. De formele vaststelling van de agenda is vaak een ingewikkeld proces en vereist een goede timing.
- Het organiseren van betrokkenheid van de beslissers in het voortraject (met name stappen 2 en 4) kan zeer waardevol zijn om te komen tot gedragen besluitvorming: zo worden de uiteindelijke besluitvormers vanaf het begin meegenomen in het verhaal van de regio, raken zij bekend met de onderliggende bewijslast en kennen zij de afwegingen die bij het opstellen van de agenda en het uitvoeringsprogramma zijn gemaakt.
- Het organiseren van sociale evenementen, zoals een feestje na besluitvorming en bij het behalen van resultaten, is waardevol om verbinding te creëren tussen stakeholders met verschillende belangen.



# Stap 5: Besluitvorming over agenda



## Stap 5: Besluitvorming over agenda

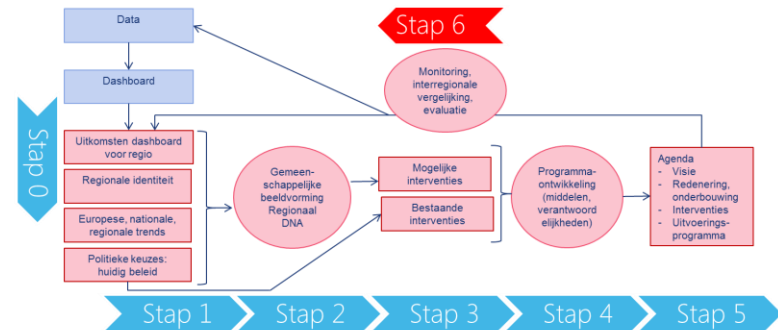
	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Coalitie vormen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is het voor alle stakeholders helder wat het nagestreefde besluit is?</li></ul>	De bedoeling is het vaststellen van de uiteindelijke agenda/programma in de verschillende hoogste besluitvormende organen (raden, raden van bestuur etc.). Er bestaat een risico dat er onvoldoende aandacht is deze laatste stap omdat het teveel als 'slechts een formaliteit' wordt beschouwd; bestuurlijk is immers alles al uitgediscussieerd.
Aard vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is er sprake van meer of minder consensus over kennis en perspectief?</li><li>• Is vanuit de voorgaande stap sprake van meningsverschillen die speciale aandacht vereisen?</li><li>• Wat betekent dat voor de procesvoering?</li></ul>	Vereist is een brede politiek bestuurlijke coalitie over de verschillende betrokken partijen heen. Daarvoor is in stap 4 de basis gelegd, maar in de besluitvormende organen kunnen de verhoudingen anders liggen. Dit vraagt specifieke aandacht voor mogelijke blokkades in deze organen; in de praktijk blijkt dit regelmatig een belangrijke bron voor aantasting van de agenda.
Arena inrichten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn de juiste partners betrokken?</li><li>• Hoe komen de partners tot het voorstel voor het nagestreefde besluit?</li></ul>	De arena bestaat primair uit alle relevante besluitvormingsorganen en voorbereidingsorganen. Van groot belang is alle procedures goed in acht te nemen; vaak resulteren blokkades uit pressie om na het hele voorgaande proces snel een definitief besluit te willen.

## Stap 5: Besluitvorming over agenda

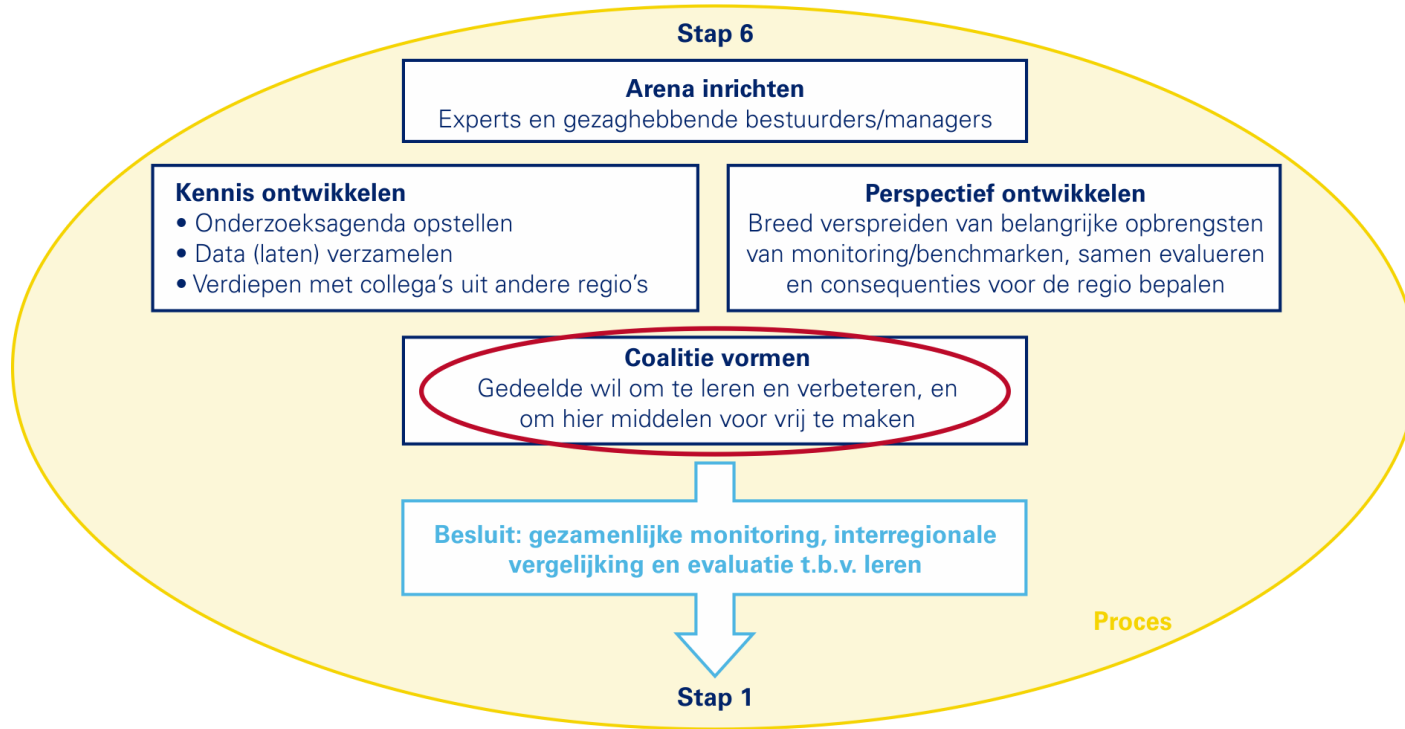
	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Kennis ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke informatie is beschikbaar?</li><li>• Hoe ordenen we die?</li><li>• Is alle benodigde informatie in beeld?</li></ul>	Nieuwe kennis kan soms aan de orde zijn vanuit vragen die uit de besluitvormingsorganen komen. Daarvoor moet tijd en ruimte zijn. Verder is een aantrekkelijk gepresenteerd programma belangrijk. Inhoudelijke en communicatie experts kunnen worden ingeschakeld om de verzamelde kennis en programmatische uitwerking goed over het voetlicht te brengen.
Perspectief ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is het gezamenlijke leerproces ingericht?</li></ul>	Gezamenlijke standpuntvorming door de verschillende partners kan van belang zijn, zeker als er verschillende belangen in het geding zijn. Er is ruim ervaring met goede werkwijzen daarvoor, bijvoorbeeld door rondes van presentatie waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van een <i>evidence based</i> dialoog.

## Stap 6: Monitoring, interregionale vergelijking en evaluatie

- Om het beeld van het regionaal DNA en de agenda *evidence based* te houden, moet er continu nieuwe data verzameld worden die inzicht geeft in de effecten van de interventies op de in de agenda geformuleerde ambities. Het vergelijken van deze data met andere regio's helpt om de *evidence base* onder de interventies te verstevigen. Dit gebeurt in stap 6.
- De strategische agenda en het uitvoeringsprogramma moeten zodanig zijn opgesteld dat een goede uitvoering reëel is. Deze cyclische werkwijze behoeft een reguliere verankering van bijvoorbeeld eens in de twee jaar, al naar gelang de voorkeur van de samenwerkingspartners.
- Het proces van monitoring en evaluatie vereist ook facilitering in de zin van tijd en middelen (dit geldt natuurlijk voor alle stappen, maar blijkt voor een dergelijke 'cyclische stap' vaak minder vanzelfsprekend te zijn).



# Stap 6: Monitoring, interregionale vergelijking en evaluatie



## Stap 6: Monitoring, interregionale vergelijking en evaluatie

	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Coalitie vormen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is het voor alle stakeholders helder wat het nagestreefde besluit is?</li></ul>	Vereist is een brede erkenning van het belang van monitoring, interregionale vergelijking en evaluatie. Tevens moet er begrip zijn voor het tussentijds aanpassen van opgedane kennis en uitwerkingen als daar voldoende aanleiding toe is.
Aard vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is er sprake van meer of minder consensus over kennis en perspectief?</li><li>• Is vanuit de voorgaande stap sprake van meningsverschillen die speciale aandacht vereisen?</li><li>• Wat betekent dat voor de procesvoering?</li></ul>	Monitoring en evaluatie vereisen een programma en middelen. Het is altijd weer een uitdaging een redelijk gestructureerde en geprioriteerde programmering hiervoor vast te stellen. Niet alles hoeft tegelijk, maar juist voor de langere termijn moet sprake zijn van een verdieping van het <i>evidence based</i> karakter van het proces van agendavorming.
Arena inrichten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zijn de juiste partners betrokken?</li><li>• Hoe komen de partners tot het voorstel voor het nagestreefde besluit?</li></ul>	Experts en gezaghebbende bestuurders/managers stellen gezamenlijk een voorstel op, verbonden met het besluit over de agenda. Daarbij horen ook middelen voor onderzoek.

## Stap 6: Monitoring, interregionale vergelijking en evaluatie

	Checkvragen voor procesmanagement	Aandachtspunten
Kennis ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke informatie is beschikbaar?</li><li>• Hoe ordenen we die?</li><li>• Is alle benodigde informatie in beeld?</li></ul>	De uitvoering kan plaatsvinden door experts zelf te laten onderzoeken, onderzoek te laten begeleiden en door in platforms met collega's uit andere regio's tot vergelijking en verdieping te komen. Bij sommige belangrijke onderzoeken is bestuurlijke betrokkenheid (opdrachtgever, begeleidingsgroep) vereist.
Perspectief ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe is het gezamenlijke leerproces ingericht?</li></ul>	Breed verspreiden van belangrijke resultaten is een wezenlijke basis om in een volgende cyclus het <i>evidence based</i> karakter van het proces van agendavorming verder te versterken.





# Berenschot

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

 /berenschot