



Onderwerp
Beleids-effectmeting

Registratienummer
 617795
 Datum
 26 november 2007
 Auteur
 W. Boerma
 Afdeling/Bureau
 SGR

Doel van deze notitie:

1. Het bieden van een overzicht van het proces van beleids-effectmeting zoals dat opgestart is in de Commissie Werk in 2005 (zie bijlage bij deze notitie)
2. Het komen tot een keuze voor een stappenplan/opzet inzake beleids-effectmeting
3. Het maken van een keuze voor een onderwerp

Openbaarheid
Passief openbaar

Inleiding:

In 2005 heeft het Presidium besloten dat het instrument beleids-effectmeting geschikt is om door PS/Commissie gebruikt te worden. Ook is toen besloten om per jaar per commissie één onderwerp in aanmerking te laten komen voor een beleids-effectmeting, met als commissie volgorde: Samenleving, Ruimte, Werk en Bestuur. In 2006 is het instrument in de Commissie Samenleving aan de orde geweest, in de commissie Ruimte wordt momenteel gewerkt met het instrument beleids-effectmeting. De verwachting is dat dit proces in maart 2008 afgerond zal zijn. In de Commissie Werk heeft de discussie in 2005 over beleids-effectmeting totnut toe geen vervolg gekregen.

Portefeuillehouder:
n.v.t.

Vergadering Commissie Werk
13 december 2007

Agendapunt
8.1

Het probleem:

De discussie in de Commissie Werk in 2005 heeft geleid tot een keuze voor het Agro Actieprogramma Flevoland (zie bijlage) en, om in een later stadium het Arbeidsmarktbeleid/startersbeleid te behandelen. De keuze voor het Agro Actieprogramma Flevoland is destijds (juli 2005) als volgt gemotiveerd: 'erg geschikt om nu te behandelen in het kader van het omgevingsplan en het beleid voor de agrarische sector'. De motivatie om het Arbeidsmarktbeleid/startersbeleid later in de tijd te plaatsen was vanwege het voor de meerderheid van de fracties te premature stadium van dit onderwerp.

Het is denkbaar dat de Commissie de keuze voor deze onderwerpen en hun volgorde herbevestigt. Het is ook denkbaar dat, in het licht van ontwikkelingen sinds 2005, andere thema's aan de orde kunnen zijn.

Het speelveld:

Beleids-effectmeting is gericht op de dialoog tussen Commissie en het veld. De Commissie kan het veld bevragen op effecten van het beleid, op de uitvoerbaarheid van beleid en op de totstandkoming van beleid. De vast te stellen onderzoeksmethoden dienen dan ook gericht te zijn op het creëren van die dialoog. Beleids-effectmeting gaat om het verkrijgen van inzicht in de ontwikkeling van beleid: hoe komt beleid tot stand, welke effecten heeft het beleid in de samenleving

Akkoord:

Portefuill	Afd. hoofd	Medp. P&O
Secretaris	Bureau- hoofd	Medep. FIN
Directeur	Prog. manag	Overige

en op welke manier heeft u daar als Provinciale Staten invloed op? De vraag waarom bereikt is wat er is bereikt speelt een grote rol bij beleidseffectmeting. Beleidseffectmeting is géén beleidsevaluatie. Beleidsevaluatie is gericht op relatie tussen doelstelling en effect.

Rol van onze provincie:

Om tot een keuze van een thema te komen is het nuttig om in beeld te hebben wat het geformuleerde beleid was (is), wat de doelstellingen en effecten van het beleid/project zijn, hoeveel budget ermee gemoeid is en wat de rol van de provincie is op het thema.

Politieke context:

Het instrument beleidseffectmeting is geschikt voor het versterken van de volksvertegenwoordigende en controlerende rol van PS/Commissie. Een Statencommissie kan met dit instrument op een gestructureerde wijze de dialoog aangaan met het veld dat bij de uitvoering van het beleid is betrokken.

Beleidseffectmeting door een commissie is nadrukkelijk niet bedoeld om politieke conclusies aan te verbinden. Uitkomsten van een beleidseffectmeting kunnen wel voor een fractie aanleiding zijn voor een initiatiefvoorstel of bijvoorbeeld een motie of amendement bij de begrotingsbehandeling.

Open vragen voor discussie:

Op grond van bovenstaande stelt de griffie u het volgende voor:

Opzet

1. de commissie stelt uit haar midden een werkgroep samen
2. deze werkgroep komt op basis van een door de commissie gekozen thema met een nadere uitwerking van dit thema
3. in deze onder 2 genoemde uitwerking ligt besloten het opstellen van onderzoeksvragen en methoden
4. de werkgroep wordt ondersteund vanuit de griffie en de ambtelijke organisatie
5. de werkgroep ziet het belang van een breed gedragen proces en voorziet in voldoende informatiemomenten voor de gehele commissie

Thema

De commissie heeft in 2005 gekozen voor het Agro Actieprogramma Flevoland. In een later stadium zou het Arbeidsmarktbeleid/startersbeleid in aanmerking komen..

Vragen die door uw commissie beantwoord kunnen worden:

1. kan uw commissie instemmen met de opzet zoals bovenstaand weergegeven?
2. houdt de commissie vast aan de keuze voor het thema Agro Actieprogramma Flevoland?
3. kiest de commissie ervoor om andere thema's te benoemen? Zo ja, welke?

Het vervolg:

Verder informatie:

Bijlage A: 'Beleidseffectmeting: inhoud en proces'

Bijlage B: 'Handleiding voor een beleidseffectmeting' opgesteld door Bureau B & A

Bijlage A

Beleids-effectmeting: inhoud en proces*Het instrument beleidseffectmeting: wat is het?*

Beleids-effectmeting gaat over het inzichtelijk maken van beleid. Hoe komt beleid tot stand, wie zijn er betrokken bij de totstandkoming van beleid, welke effecten heeft beleid in de samenleving en op welke manier heeft u daar als provinciale staten invloed op. Kunt u gewenste effecten genereren door het beleid(sproces) op een bepaalde manier in te richten? Dit zijn allemaal vragen die een rol spelen bij het instrument beleidseffectmeting.

Provinciale Staten kunnen door gebruik te maken van beleidseffectmeting hun controlerende en volksvertegenwoordigende rol versterken. Versterking van de volksvertegenwoordigende rol is gelegen in het feit dat Statenleden rechtstreeks in contact treden en de dialoog aangaan met het veld. Deze dialoog met het veld verschaft inzicht in de totstandkoming van beleid en daarnaast ook de uitvoerbaarheid van beleid.

Versterking van de controlerende rol is met name gelegen in het feit dat duidelijk wordt of er effecten zijn waar te nemen en wat die effecten zijn. Zijn in het veld gewenste effecten waar te nemen of zijn de effecten anders dan verwacht.

Methode

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden is het allereerst belangrijk om een goede contextanalyse te maken. Een contextanalyse bevat in ieder geval het volgende: een goede netwerkanalyse (wie zijn de spelers met wie de provincie te maken heeft: maatschappelijke organisaties, mede-overheden, bedrijven), inzicht in rol en beleidsmatige invloed van de provincie (is de provincie 'slechts' faciliterend of heeft de provincie wettelijke bevoegdheden) en inzicht in genomen besluiten en uitgevoerde acties door PS en GS.

Op basis van een contextanalyse kunnen concrete onderzoeksvragen en methoden worden vastgesteld. Het onderzoeksmateriaal kan bestaan uit vastgestelde beleidsnota's, wet- en regelgeving en besluiten van PS. Het instrumentarium kan bestaan uit (telefonische) interviews, hoorzittingen, schriftelijke vragenlijsten, etc..

Bij het uitvoeren van het onderzoek dienen de twee onderzoeksvragen ('wat willen we weten' en 'waarom willen we dit weten') scherp op het netvlies te staan.

Het onderzoek kan afgesloten worden met een rapportage of notitie die in een afrondende commissievergadering besproken wordt. De commissie trekt nadrukkelijk geen conclusies. Uitkomsten van een beleidseffectmeting kunnen voor een fractie aanleiding zijn voor een initiatiefvoorstel of bijvoorbeeld een motie of amendement bij de begrotingsbehandeling,

Onderwerpkeuze

Wat maakt een onderwerp geschikt voor een beleidseffectmeting? Er is een aantal criteria dat een rol speelt:

- het betreft 'oud beleid' waarvan de commissie niet weet of en wanneer het moet worden herzien; dan wel dat men benieuwd is naar de daadwerkelijke effecten van het ingezette beleid
- het betreft een beleidsterrein waarvan de commissie het idee heeft dat men te weinig zicht op grip heeft op dit beleidsterrein
- het beleidsterrein/thema leent zich voor het horen van betrokkenen (de dialoog met het veld).
- het betreft een beleidsterrein waar de provincie een duidelijke relatie mee heeft (subsidierelatie, inhoudelijk, coördinerend, etc.)

Aanleiding: waarom beleidseffectmeting?

Bij de voorbereiding voor de conceptprogrammabegroting 2006 is in de commissie Samenleving de vraag gesteld of de voor bepaalde beleidsterreinen geformuleerde doelstellingen nog wel de juiste waren. Tegelijkertijd bleek dat er te weinig bekend was over de betreffende beleidsterreinen om daar direct een antwoord op te kunnen geven. Om beter inzicht te krijgen in de verschillende beleidsterreinen is de keuze gemaakt om te experimenteren met het instrument beleidseffectmeting. De verwachting was om op die manier beter inzicht te krijgen in de manier waarop beleid tot stand komt en uitgevoerd wordt. Het was nadrukkelijk de bedoeling om zo snel mogelijk in dit proces de dialoog tot stand te brengen tussen de leden van de statencommissie en het veld dat bij de uitvoering van het beleid is betrokken. Met het verkregen inzicht zou het mogelijk moeten zijn voor statenleden om zowel hun controlerende als hun volksvertegenwoordigende rol beter te kunnen invullen. Na overleg is door het presidium besloten om het instrument beleidseffectmeting te introduceren in de commissie Samenleving en daarna ook in de andere commissies, in de volgorde Commissie Ruimte, commissie Werk en commissie Bestuur.

Na aanvankelijke ondersteuning door het genoemde externe bureau worden beleidseffectmetingen vervolgens ondersteund door de statengriffie (in nauwe samenwerking met de ambtelijke organisatie).

Procesgang

In juni 2005 is het onderwerp beleidseffectmeting aan de orde geweest in uw commissie. Er is toen voorgesteld dat fracties onderwerpen zouden kunnen aandragen voor een beleidseffectmeting. In de vergadering van juli 2005 is door uw commissie een tweetal onderwerpen besproken: het Agro Actieprogramma Flevoland (aangedragen door PvdA/GroenLinks) en het Arbeidsmarktbeleid/startersbeleid (aangedragen door VVD/CDA). Na discussie in de commissie is besloten om het Agro Actieprogramma Flevoland als eerste aan een beleidseffectmeting te onderwerpen. De belangrijkste argumentatie hierbij was dat dit onderwerp 'erg geschikt (was) om nu te behandelen in het kader van het omgevingsplan en het beleid voor de agrarische sector'. De belangrijkste argumentatie om het arbeidsmarktbeleid nu nog niet te behandelen was dat de meerderheid het prematuur vond om destijds (2005) te behandelen. De resultaten van het gevoerde startersbeleid zouden nog niet zichtbaar zijn.

Na juli 2005 is door de commissie Werk nog geen vervolg gegeven aan de keuze voor het Agro Actieprogramma Flevoland. De commissie Samenleving is in 2005/2006 wel actief geweest met beleidseffectmeting (conform het presidiumbesluit) en heeft in 2006 een hoorzitting georganiseerd over het hoger onderwijs in Flevoland. De organisatie van deze hoorzitting was in handen van bureau B & A. Naast de commissie Samenleving is de commissie Ruimte in 2006/2007 aan de slag gegaan met beleidseffectmeting. In 2006 is de keuze gemaakt om het soortenbeleid aan een beleidseffectmeting te onderwerpen. Op basis van een door de ambtelijke organisatie opgestelde lijst van veertien projecten is door de commissie Ruimte in juli 2007 een keuze gemaakt voor een drietal projecten binnen het soortenbeleid. Gelijktijdig is door de commissie een werkgroep ingesteld bestaande uit twee leden van de commissie en de voorzitter. Ondersteuning werd geboden door de ambtelijke organisatie en de griffie. De werkgroep kreeg als mandaat om onderzoeksvragen en methoden voor te bereiden. In het kader van deze beleidseffectmeting is een drietal werkbezoeken georganiseerd en staat een hoorzitting gepland op 6 december.

Kans op succes

Voor een succesvolle beleidseffectmeting is het in de eerste plaats belangrijk dat dit proces door de hele commissie gedragen wordt. Een eventuele werkgroep zal dan ook regelmatig moeten terugkoppelen naar de commissie.

In de tweede plaats is het van belang dat er vanaf het begin duidelijkheid bestaat over de doelstelling van de beleidseffectmeting.

Hiermee samenhangend is een heldere informatievoorziening van belang. Duidelijke doelstellingen dienen duidelijk gecommuniceerd te worden. Heldere communicatie aan het begin, tijdens en na het proces is belangrijk voor het draagvlak in de commissie.

Tenslotte; een goede voorbereiding. Beleidseffectmeting is gericht op de dialoog met het veld. Voor een goede dialoog moet het veld serieus genomen worden en is dus een goede inhoudelijke voorbereiding belangrijk.

Bijlage B

Beleids-effectmeting - Handleiding voor Statencommissies

26 april 2006

Context en aanleiding

Sinds maart 2003 is de Wet dualisering provinciebestuur van kracht. Mede in dit kader heeft het Presidium van de Provinciale Staten van Flevoland besloten een nieuw instrument te ontwikkelen dat de controlerende en de volkvertegenwoordigende rol van de Provinciale Staten zal versterken. De controlerende rol van de statenleden wordt versterkt doordat ze de beschikking krijgen over een instrument dat hen in staat stelt eigenstandig onderzoek te verrichten naar beleidseffecten. Dit instrument wordt aangeduid met de term 'beleids-effectmeting'. De volkvertegenwoordigende rol zal worden versterkt doordat statenleden door deze nieuwe aanpak gericht contacten kunnen leggen met het maatschappelijk middenveld en de betrokken burgers. Hierdoor worden hun inzicht en overzicht vergroot.

De Commissie Samenleving heeft hiertoe de aftrap gegeven. Na een voortraject is ervoor gekozen om het thema 'Hoger Onderwijs in Flevoland' als eerste te onderzoeken door middel van een beleids-effectmeting. Hieronder worden de fasen en stappen van het onderzoeksmodel beschreven. Deze aanpak is ook toepasbaar op andere terreinen en kan dus ook door andere Statencommissies worden gebruikt.

Analysekader

Beleid heeft inzicht nodig:

- inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen;
- inzicht in oorzaken van trends en problematieken;
- inzicht in de maatschappelijke resultaten van beleid.

Een beleids-effectmeting levert dat inzicht, met als functies:

Terugblikkend:

- inzicht in beleidseffecten en -prestaties;
- verticale en horizontale verantwoording;

Vooruitblikkend

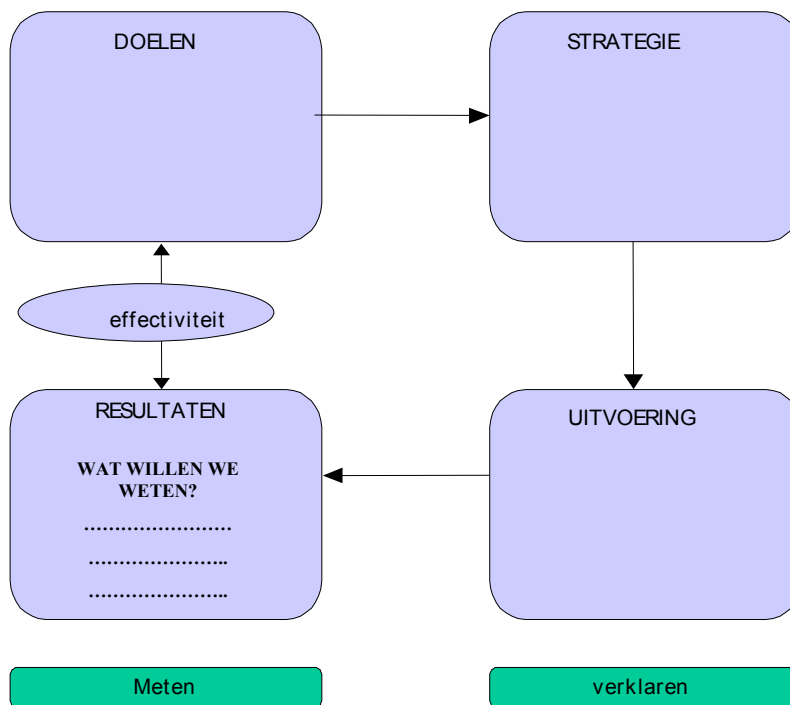
- lessen voor vervolgbesluit: doordachte beleidsontwerpen;

-
- sturing op de uitvoering van beleid.

Een beleidseffectmeting is in feite een 'ex post effectevaluatie'. Daarmee levert een beleidseffectmeting twee inzichten op:

- (1) inzicht in de mate waarin doelen bereikt zijn ('meten');
- (2) inzicht in de vraag 'waarom bereikt is wat bereikt is' ('verklaren')

Het analysekader van een beleidseffectmeting ziet er daarmee als volgt uit:



Hieronder worden de stappen van de beleidseffectmeting beschreven.

Stappen in het onderzoek

In deze paragraaf beschrijven we stappen die gezet worden in de beleidseffectmeting.

Stap 1: Formuleer de onderzoeksvraag

De eerste stap is het formuleren van een heldere en beargumenteerde onderzoeksvraag:

- (1) Wat willen de Statenleden precies weten?
- (2) Waarom willen de Statenleden dit weten?

Ad 1: Wat willen we weten?

Bij de vraag ‘wat willen we weten?’ gaat het om de vraag:

‘welk effect heeft een beleidsmaatregel gehad in relatie tot het doel van die beleidsmaatregel?’
(zie analysekader)

Operationaliseren

Benoem heldere en eenduidige indicatoren:

Geef duidelijk aan waaraan het effect van het beleidsdoel concreet wordt afgemeten.

Om een goed empirisch onderbouwd antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven is het van belang om deze goed en eenduidig te operationaliseren door middel van heldere ‘effect-indicatoren’.

Ad 2: Waarom willen we dit weten?

Hierbij gaat het om de vraag naar de ‘gebruikswaarde’ van de beleidseffectmeting:

‘welke functie heeft het onderzoek?’

Deze functie moet door projectleider in samenspraak met de griffie expliciet gemaakt worden.

Benoem en communiceer helder de gebruikswaarde van het onderzoek:

Wat gaan we met de resultaten doen?

Herijk de beoogde gebruikswaarde gedurende het onderzoek.

Het is van belang om deze gebruikswaarde gedurende het gehele onderzoek goed op het netvlies te houden om zodoende de focus vast te houden.

Stap 2: Contextanalyse en de Provinciale rol

Beschrijf kort het beleidsveld, voor zover relevant in relatie tot de onderzoeksvraag.

Beschrijf ook helder de (beperkingen van) de beleidsmatige rol van de Provincie hierbij.

De Statenleden dienen te beschikken over een summier maar duidelijk beeld van de beleidsontwikkeling en de beleidsuitvoering rond het betreffende onderwerp, voor zover relevant in relatie tot de onderzoeksvraag.

Hierbij is het van belang om de rol en beleidsmatige invloed van de Provincie goed op het netvlies te hebben (vaak gaat het om stimuleren, coördineren en ondersteunen):

‘Hoe ver gaat de invloed van de Provincie op de realisatie van de betreffende beleidsdoelstelling?’

Om hiervan een goed beeld te krijgen dient de beschrijving de volgende onderdelen te bevatten:

- de besluiten die de afgelopen jaren in Provinciale Staten genomen zijn omtrent het betreffende beleidsveld en de betreffende beleidsdoelstellingen, met inbegrip van de daartoe aan GS en PS verstrekte informatie (beleidsnota’s, beleidsregels e.d.);
- de activiteiten die GS hebben ondernomen ter uitvoering van het beleid op het betreffende beleidsveld en in relatie tot de betreffende beleidsdoelstelling;
- de feitelijke ontwikkelingen op het betreffende beleidsveld, voor zover relevant in relatie tot de onderzoeksvraag (‘facts & figures’);
- een netwerkanalyse waarin aangegeven wordt welke organisaties en personen welke rollen en verantwoordelijkheden hebben rond het betreffende beleidsveld in de Provincie.

Veel van bovenstaande informatie zal vastgelegd zijn in schriftelijke bronnen. Een enkel aanvullend interview op ambtelijk niveau zal soms nodig zijn om goed zicht te krijgen op de beleidsuitvoering en het relevante netwerk.

De *opbrengst* van deze fase is een korte ‘stand van zaken - notitie’, waarbij tevens een overzichtelijk (al dan niet digitaal) dossier opgesteld wordt dat desgewenst door de Statenleden geraadpleegd kan worden.

Stap 3: Vaststellen van de bronnen en de methode van het onderzoek

Stem de bronnen en de methode(n) gericht af op de beantwoording van de onderzoeksvraag.

Zorg voor focus.

Op basis van bovenstaande stap kan nu bepaald worden welke bronnen (dossiers en/of respondenten voor interviews) en welke methode(n) zich het best lenen voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. In ieder geval is het hierbij van belang in welke mate er kwantitatieve en/of kwalitatieve gegevens gewenst zijn.

Afhankelijk van de vraag en het opgebouwde inzicht in het beleidsveld kan hierbij gedacht worden aan (een combinatie van):

- schriftelijke vragenlijsten

-
- telefonische interviews
 - face to face interviews
 - groepsinterviews
 - hoorzittingen

Stap 4: Ontwikkeling van de instrumenten

Hanteer het analysekader als leidraad bij de ontwikkeling van de instrumenten.

Zorg dat de 'effectindicatoren' in de instrumenten worden opgenomen.

Neem 'proefinterviews' af.

Nadat bepaald is welke bronnen en welke methoden gehanteerd zullen worden, kunnen de instrumenten worden ontwikkeld: schriftelijke vragenlijsten en/of gespreksprotocollen voor (verschillende varianten van) de interviews.

Het analysekader dient hierbij leidend te zijn. Concreet betekent dit dat er vragen gesteld worden over: doel, strategie, uitvoering en effecten.

Er is immers een onderscheid tussen *inhoudelijke* en *procesmatige* aspecten.

De *inhoudelijke* vragen richten zich op de wijze waarop de provincie haar beleidsdoelen heeft geformuleerd en de mate waarin de beleidsdoelen van de uitvoerende instellingen/actoren hiermee stroken.

De *procesmatige* vragen richten zich op de rol van de Provincie in het beleidsproces: hoe ervaren organisaties het proces van sturen, beheersen en toezicht houden en verantwoorden?

Zowel bij schriftelijke vragenlijst als bij de gespreksprotocollen die worden opgesteld is het van belang om de indicatoren waarmee de onderzoeksvraag is geoperationaliseerd helder terug te laten komen.

Bij interviews verdient het aanbeveling om eerst enkele *proefinterviews* te houden waarna het gespreksprotocol nog op onderdelen kan worden bijgesteld.

Stap 5: Uitvoering van het onderzoek

Investeer in een goede respons (heldere communicatie en rap-pèl).

Houd het analysekader en de gebruikswaarde als leidende gedachte op het netvlies.

Zorg voor een heldere analyse (in termen van het analysekader) en rapportage.

Zorg voor een goede terugkoppeling met het oog op transparantie en draagvlak.

Gebruik makend van de ontwikkelde instrumenten wordt het onderzoek vervolgens uitgevoerd door de Statenleden zelf.

Bij iedere methode is het van belang om te investeren in *responsverhogende maatregelen*:

Bij *schriftelijke vragenlijsten* moet een duidelijke deadline gesteld worden voor het inleveren van de ingevulde vragenlijst. Bij onvoldoende respons na overschrijding van de deadline kan er dan nog een (al dan niet gericht) telefonisch of schriftelijk rappèl gedaan worden.

Bij het benaderen van *respondenten* is het van belang om eerst een heldere aankondigingsbrief te schrijven met het doel, functie en opzet van het onderzoek alsmede de reden waarom zij als respondent benaderd worden: als beleidsmaker, stakeholder, deskundige, doelgroep? Ook is het van belang om na afloop van het onderzoek altijd de resultaten terug te koppelen aan de gesprekspartners. Vaak is het wenselijk om gespreksverslagen ter accordering terug te leggen bij de respondenten. Deze afspraken moeten ook van tevoren duidelijk aangekondigd worden. Dit alles met het oog op transparantie en draagvlak (ook met het oog op toekomstige beleidseffectmetingen)

Bij de uitvoering van het onderzoek dienen de centrale onderzoeksvraag en de gebruikswaarde van het onderzoek voortdurend op het netvlies te staan als leidende gedachte.

De bevindingen worden vervolgens uitgewerkt en geïnterpreteerd in termen van het analysekader.

Het eindresultaat is een rapportage of notitie met daarin:

- Een separaat leesbare samenvatting
- Inleiding: context, aanleiding en onderzoeksvraag
- Opzet van het onderzoek ('methodologische verantwoording')
- Een empirisch onderbouwde beantwoording van de onderzoeksvraag
- Een heldere conclusie
- Bijlagen: bronnen, instrumenten en respondenten

Tot slot: enkele aandachtspunten bij het proces

- Stel binnen de Commissie een projectleider aan (de Commissievoorzitter of iemand anders) die het proces bewaakt.
- Benoem helder alle rollen en verantwoordelijkheden van de overige projectleden.
- Investeer stevig in *draagvlak* en een *gedeeld beeld* bij de betrokken Commissieleden: verzilver de consensus over doel en opzet van de beleidseffectmeting.
- Houd rekening met de vaak gevoelige politiek bestuurlijke context waarbinnen Statenleden opereren. Neem dit serieus en bagatelliseer dit niet.

In dit kader:

- Spreek binnen de planning duidelijk de momenten af waarop de Statenleden ruggespraak kunnen en moeten plegen met hun fracties alsmede (in samenhang hiermee) de momenten waarop de Statenleden, gemandateerd door hun fracties, zich kunnen committeren aan afspraken over inhoud en proces.

Maar:

- Spreek binnen de planning ook duidelijk de momenten af waarop de Statenleden los van een fractiemandaat open en inhoudelijk met elkaar kunnen brainstormen over de inhoud (de thema's, de vragen etc.). Zorg hierbij voor een open en vertrouwelijke sfeer, waarbij dus ook duidelijk is (zie hierboven), dat en wanneer de Statenleden op het afgesproken moment altijd terug kunnen en moeten naar hun fracties.
- Kortom: zorg ervoor dat inhoud en proces (procedures) elkaar niet afremmen.
- Maak bij hoorzittingen aan alle betrokkenen duidelijk dat het uitsluitend gaat om informatie en 'hoor en wederhoor' en dus niet om 'verantwoording' en/of 'politieke afrekening'.
- Zorg bij hoorzittingen voor een heldere rolverdeling: stel woordvoerders/vragenstellers per fractie aan.