



# LEREN VAN EVALUEREN

*Een onderzoek naar de evaluaties van burgerparticipatie  
projecten binnen de gemeente Dordrecht*

---

Erik van der Waerden  
Erasmus Universiteit,  
Master Bestuurskunde

# Leren van evalueren

Een onderzoek naar de evaluaties van burgerparticipatie projecten  
binnen de gemeente Dordrecht

Student: Erik van der Waerden

Studenten nummer: 460084

Opleiding: Master Bestuurskunde

Specialisatie: Publiek Management

Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW)

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Prof. Dr. M.J.W. van Twist

Tweede lezer: Prof. Dr. M.A. van der Steen

Stagebegeleider: M.C.A. Bakx

Gemeente Dordrecht

---

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie: *Leren van evalueren, Een onderzoek naar de evaluaties van burgerparticipatie projecten binnen de gemeente Dordrecht*. Ik weet nog goed dat ik vier jaar geleden na het behalen van mijn hbo zei dat ik niet van plan was om ooit een master te gaan doen op de Universiteit. Twee jaar later besloot ik de stap toch te wagen en ben ik begonnen met de pre-master Bestuurskunde en daaropvolgend mijn master. Deze scriptie betekent voor mij de afronding van mijn master Bestuurskunde met de specialisatie Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mijn scriptie zou ik niet gemaakt kunnen hebben zonder de hulp van een aantal personen. Vanuit de gemeente wil ik mijn stagebegeleider Marius Bakx bedanken voor de kans die hij mij heeft geboden om binnen de gemeente Dordrecht mijn onderzoek te houden en de kennis die hij met mij heeft gedeeld, zowel voor mijn onderzoek als voor de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast wil ik Sebastiaan Goud bedanken voor de feedback en de tips die hij heeft gegeven op mijn stukken. Tevens hebben mijn directe collega's en mede-stagiaire Leigh ervoor gezorgd dat ik mij welkom heb gevoeld binnen de organisatie en met veel plezier op stage heb gezeten.

Ook wil ik mijn scriptiebegeleider Mark van Twist bedanken voor zijn sturing tijdens het onderzoeksproces en de hulp bij het verfijnen van mijn scriptie. Tenslotte gaat mijn dank uit naar mijn ouders en vriendin voor hun steun en de ruimte die ik heb gekregen bij het schrijven van deze scriptie. In het bijzonder dank ik mijn vader voor het kritisch nalezen van mijn werk. Dit heeft mede de scriptie gemaakt tot wat hij nu is.

Erik van der Waerden

Dordrecht, 2018

## Samenvatting

De gemeente Dordrecht is een stad waar sinds jaar en dag ruimte is voor burgerparticipatie. Daarbij gaat het om zowel initiatieven vanuit de gemeentelijke organisatie als initiatieven die vanuit de samenleving komen. Volgens de rekenkamer wordt echter gefragmenteerd gewerkt en het is daardoor niet duidelijk wat de ambitie is van de gemeente Dordrecht op dit gebied. Vanuit de organisatie is om deze reden de vraag gesteld of er lessen getrokken worden uit burgerparticipatie projecten en of deze meegenomen worden voor toekomstige projecten. Binnen de organisatie bestaat het idee dat het leren wel plaatsvindt, maar dat dit niet of weinig systematisch gebeurt. Evalueren is een van de manieren om te leren. De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de evaluaties op het gebied van burgerparticipatie. Daarnaast is onderzocht of deze evaluaties gebruikt worden om te leren, welke kenmerken daar invloed op hebben en in welke mate er geleerd wordt binnen de gemeente Dordrecht. Om een antwoord hierop te vinden zijn vier cases binnen de gemeente Dordrecht uitgekozen. De centrale vraag van het onderzoek luidt:

*"Op welke wijze worden burgerparticipatieprojecten geëvalueerd en hoe wordt en kan er van deze evaluaties worden geleerd zodat dit bijdraagt aan toekomstige burgerparticipatie projecten?"*

Om deze vraagstelling te beantwoorden, is de centrale vraag opgesplitst in deelvragen waarvan een deel theoretisch worden beantwoord. Zo laat de uitwerking van het theoretisch kader zien dat er verschillende soorten evaluaties zijn die gebaseerd zijn op drie benaderingen: de rationeel-analytische, de sociaal-constructivistische en de kritisch-theoretische benadering. Al deze benaderingen hebben een aantal kenmerken die verder in het theoretisch kader zijn uitgewerkt. Uit de literatuur blijkt daarnaast dat leren niet alleen plaatsvindt door informatie die wordt aangereikt, maar ook door de ervaringen en de sociale en cognitieve vaardigheden van het individu. Leren is daarmee een continu proces dat op verschillende vlakken kan plaatsvinden.

Het gaat uiteindelijk om 'leren van evalueren'. In dit onderzoek is daar dieper op ingegaan door te kijken naar de mate van doorwerking. Hierbij gaat het om in welke mate een evaluatie doorwerkt in een volgend project of beleid. Volgens de theorie kunnen evaluaties op vier manieren doorwerken: instrumenteel, conceptueel, agenderend en politiek-strategisch. Uiteindelijk is de mate waarin sprake is van leren en/of doorwerking afhankelijk van een aantal factoren. Deze factoren kunnen samengevat worden in: evaluatiekenmerken, contextuele kenmerken en individuele kenmerken. Ook uit de analyse van de onderzoeksresultaten blijkt dat meerdere factoren een rol spelen in het 'leren van evalueren'. De contextuele kenmerken spelen daarin een minder grote rol dan verwacht. De respondenten geven aan dat de cultuur om te evalueren niet als stimulerend of als belemmerend wordt ervaren. Dit heeft

voor hen echter geen invloed op of zij evalueren of niet. Evalueren gebeurt binnen de gemeente Dordrecht op veel verschillende manieren. Meestal wordt dit gedaan door de interne organisatie, nadat een project is afgelopen. Een externe evaluator wordt over het algemeen niet ingeschakeld en ook de betrokken actoren hebben weinig inspraak in de evaluaties. De evaluaties van de gemeente Dordrecht sluiten het beste aan bij de rationeel-analytische benadering.

De belangrijkste conclusie in dit onderzoek is dat de realiteit daarmee afwijkt van wat beoogd wordt door de gemeente respondenten. Omdat het gaat over burgerparticipatie geven ze vrijwel allemaal aan dat de projecten geëvalueerd zouden moeten worden samen met de Dordtse samenleving. In het uitvoeren van de evaluaties door de ambtelijke organisatie komt dit echter niet terug. Terwijl burgerparticipatie projecten juist bedoeld zijn om iets samen met de samenleving te doen. Hierdoor weet de gemeente Dordrecht niet wat de samenleving van het traject vond en hoe zij vinden dat er geleerd moet worden van de burgerparticipatie projecten. Dit houdt niet in dat leren niet gebeurt door de gemeente Dordrecht. Vaak vindt dit echter intern plaats op individueel en teamniveau en veel minder op organisatieniveau. Redenen die hiervoor genoemd worden zijn: medewerkers weten niet goed hoe ze evaluaties moeten inrichten en delen om ervan te kunnen leren.

Dit heeft uiteindelijk geleid tot een aantal aanbevelingen die het 'leren van evalueren' binnen de gemeente Dordrecht dienen te versterken. Om de medewerkers meer aangrijpingspunten te bieden voor het inrichten van een evaluatie dient een zogenaamde 'tool box' ontwikkeld te worden waarin onder andere verschillende evaluatie methoden en technieken als 'bouwstenen' worden aangeboden. Burgerparticipatie houdt in dat dingen samen met de stad worden gedaan. De tweede aanbeveling sluit daarop aan. De gemeente Dordrecht moet meer evalueren in samenspraak met de stad. Daarvoor dient meer ruimte gegeven te worden aan de burgers om aan het einde van een project, dus in de evaluatiefase, te participeren. Dit sluit goed aan bij de bij de (nieuwe) zevende trede van de participatieladder, waar het gaat om 'controle' door de burgers.

De laatste aanbeveling voor de gemeente Dordrecht gaat over het verder brengen van kennis over burgerparticipatie en/of evalueren. Een van de conclusies is dat lessen niet breed gedeeld worden met de organisatie. Een oplossing is het opzetten van een 'werkplaats' waar ervaringsdeskundigen hun kennis kunnen delen op het gebied van burgerparticipatie. Dit zorgt ervoor dat er aan de voorkant van het traject al duidelijk wordt, voor zowel de gemeente als de initiatiefnemer, wat de mogelijkheden zijn. Ook later in het proces kan een 'expertise groep' worden opgezet die dan in plaats van aan de voorkant juist aan de achterkant kan helpen bij het opzetten en uitvoeren van een evaluatie.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	I
Samenvatting.....	II
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.2.1 Doelstelling.....	7
1.2.2 Centrale vraagstelling.....	7
1.2.3 Deelvragen.....	7
1.3 Relevantie.....	8
1.3.1 Maatschappelijke relevantie .....	8
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.4 Leeswijzer .....	8
2. Theoretisch kader.....	10
2.1 Burgerparticipatie door de jaren heen: van informeren tot controleren .....	10
2.2 Evalueren.....	13
2.2.1 Visies op evaluaties .....	14
2.2.2 Kenmerken van evaluaties .....	17
2.3 Bewust en onbewust leren van evalueren.....	20
2.3.1 Het concept leren.....	20
2.3.2 Leren in organisaties .....	22
2.4 Viermaal doorwerking.....	23
2.4.1 Vormen van doorwerking.....	23
2.4.2 Domeinen van doorwerking.....	24
2.4.3 Meten van doorwerking.....	25
2.5 Model van doorwerking .....	26
2.6 Conceptueel model .....	28
3. Onderzoeksopzet.....	29
3.1 Operationalisatie .....	29
3.2 Methoden en technieken.....	32
3.2.1 Casestudy .....	32
3.2.2 Literatuuronderzoek en documentenanalyse .....	33
3.2.3 Interviews.....	33
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	34

3.3.1	Betrouwbaarheid.....	34
3.3.2	Validiteit .....	35
4.	Context .....	36
4.1	Dordrecht: Een stad waar je bij wilt horen! .....	36
4.2	Dordtse burgerparticipatie.....	37
4.2.1	Nieuw Dordts Peil.....	38
4.2.2	Dordt aan Zet: Placemaking .....	39
4.2.3	Dordtse Ruimte .....	40
4.2.4	DOOR maakt mogelijk .....	41
5.	Onderzoeksresultaten .....	42
5.1	Nieuw Dordts Peil.....	42
5.2	Placemaking.....	49
5.3	Dordtse ruimte .....	55
5.4	DOOR Dordrecht.....	60
6.	Vergelijkende analyse.....	65
6.1	Contextuele kenmerken .....	65
6.2	Evaluatiekenmerken.....	66
6.3	Individuele kenmerken.....	69
6.4	Mate van doorwerking .....	69
7.	Conclusies en aanbevelingen .....	72
7.1	Conclusies.....	72
7.2	Aanbevelingen.....	74
8.	Reflectie.....	76
9.	Literatuurlijst .....	77
	Bijlage I: Geraadpleegde documenten .....	81
	Bijlage II: vragenlijst interviews.....	82

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

*"Dordrecht heeft landelijk een reputatie opgebouwd als een stad waar veel mogelijk is op het gebied van burgerparticipatie. In de lappendeken van gemeentelijke participatieprojecten en maatregelen ontbreekt het echter aan een duidelijke visie hoe de gemeente om wil gaan met de diversiteit aan initiatieven van bewoners. De gemeentelijke organisatie werkt te gefragmenteerd en het is onduidelijk wat de financiële ruimte is voor de ambities op het gebied van burgerparticipatie."*  
(Rekenkamercommissie Dordrecht, 2017)

Zoals het rapport van de rekenkamercommissie schetst heeft de gemeente Dordrecht een reputatie op het gebied van burgerparticipatie. In de periode 2000 – 2010 werd Dordrecht in bestuurskundig Nederland dan ook gezien als een koploper op dit terrein. Waar het tot 2010 nog vooral ging om burgerparticipatie geïnitieerd vanuit de gemeente Dordrecht, heeft vanaf 2014 de verschuiving plaatsgevonden naar het mogelijk maken van initiatieven uit de samenleving. Anno 2018 gebeurt er veel op het gebied van burgerparticipatie in Dordrecht. Enerzijds gaat het hierbij om vormen van burgerparticipatie die door de gemeente zijn geïnitieerd anderzijds om initiatieven vanuit de burger. De bekendste voorbeelden van burgerparticipatie in Dordrecht zijn: de Spuisafari, Nieuw Dordts Peil, Dordt aan Zet en de 'creatieve broedplaatsen' (idem, 2017). Maar ook op andere vlakken kan de burger meedoen en meedenken, zoals het voornemen om te bezuinigen waarbij de gemeente 4.200 inwoners vroeg op welke onderwerpen er bezuinigd kon worden (Volkskrant, 2017).

Er kan gesteld worden dat Dordrecht een relatief rijke traditie heeft van burgerparticipatie. Al jaren is er veel aandacht voor het onderwerp en binnen de gemeentelijke organisatie wordt er vanuit verschillende diensten ingezet op vormen van participatie. Regelmatig wordt hier ook van geleerd. Deze leerprocessen vinden plaats via onder andere Placemaking en democratic challenge (Rekenkamercommissie Dordrecht, 2017). Ondanks deze leerprocessen is de vraag of het systematisch gebeurt. Het volgende citaat van een beleidsmedewerker vat dit dilemma misschien wel goed samen: *"Wij motiveren burgers zelfinitiatieven te nemen, maar onze processen met derden gaan ongelofelijk mis. Hiermee wordt burgerparticipatie bijna onmogelijk gemaakt"*.

De vraag is hoe komt het dat de indruk bestaat dat deze processen niet goed gaan en hoe het komt dat de gemeente Dordrecht niet effectief en/of efficiënt opereert met betrekking tot burgerparticipatie. Binnen de gemeente bestaat namelijk wel het idee dat er bij het faciliteren van



initiatieven geleerd wordt, maar dat dit niet of weinig systematisch gebeurt. Het is dan ook belangrijk om te evalueren. Evalueren van beleid kost energie, tijd en geld, maar is nodig voor democratische controle en verantwoording en om te kunnen leren van het beleid (WRR, 2006). Evalueren sluit dan ook aan bij de ambitie van de gemeente Dordrecht om een lerende organisatie te zijn.

## 1.2 Probleemstelling

Zoals in de aanleiding al geschetst heeft de gemeente Dordrecht een zekere reputatie op het gebied van burgerparticipatie. Uit het rekenkameronderzoek komt ook naar voren dat er veel fragmentatie lijkt te bestaan binnen de organisatie en dat er daardoor weinig systematisch geleerd zou worden van burgerparticipatie projecten. Vanuit de organisatie is om deze reden de vraag gesteld of deze projecten wel goed geëvalueerd worden en of deze evaluaties gebruikt worden (en in welke mate) om te leren voor de volgende projecten. Dit heeft geleid tot de volgende doelstelling voor dit onderzoek:

### 1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste is inzicht verkrijgen in de evaluaties op het gebied van burgerparticipatie binnen de gemeente Dordrecht. Het tweede deel van dit onderzoek gaat dieper in op de vraag of deze evaluaties gebruikt worden om te leren (en in welke mate) en welke kenmerken invloed hebben op het 'leren van evalueren'.

### 1.2.2 Centrale vraagstelling

Op basis van voorgaande aanleiding en doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

- *Op welke wijze worden burgerparticipatieprojecten geëvalueerd en hoe wordt en kan er van deze evaluaties worden geleerd zodat dit bijdraagt aan toekomstige burgerparticipatie projecten?*

### 1.2.3 Deelvragen

1. Wat wordt er verstaan onder 'evalueren' en wat zijn methoden en technieken om daar in de praktijk (al dan niet gericht op leren) invulling aan te geven?
2. Wat moet worden begrepen onder 'leren van evalueren' en hoe krijgt dat praktisch invulling in de gemeente Dordrecht?
3. Welke kenmerken hebben invloed op de mate waarin er geleerd wordt van evaluaties?
4. Hoe kan 'leren van evalueren' mogelijk worden versterkt binnen de gemeente Dordrecht?

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat zowel de gemeente Dordrecht als de samenleving er belang bij hebben om burgerparticipatie projecten tot een succes te maken. Het leren van deze projecten op een systematische wijze (door middel van evaluaties) kan ertoe leiden dat de verschillende schakels beter op elkaar aansluiten. Daardoor kan de gemeentelijke organisatie efficiënter en wendbaarder aan de slag gaan met burgerparticipatie projecten. Omdat het geld maar een keer uitgegeven kan worden is het van belang om projecten te kiezen die daadwerkelijk haalbaar zijn zodat geen energie, tijd en middelen in een project wordt gestoken dat niet levensvatbaar is. Het evalueren van burgerparticipatie projecten zorgt ervoor dat fouten niet herhaald worden en de goede dingen juist worden meegenomen. Het leren van evaluaties is daarmee van maatschappelijk belang.

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Op wetenschappelijk gebied is al veel geschreven over evalueren en leren. Vaak zijn deze evaluaties specifiek gericht op langjarig beleid. De kaders voor de inrichting van evaluaties en om daarvan te leren zijn daarom dikwijls bedoelt voor beleidsevaluaties. Veel minder onderzoek is uitgevoerd naar de invloed die deze factoren hebben op meer kortlopende trajecten zoals een burgerparticipatie project en wat daarin een goede methode is om te leren van evaluaties.

Door de veranderende verhoudingen tussen de overheid en de samenleving wordt steeds meer samengewerkt met verschillende partijen, zoals burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Dit kan zowel zijn voor langdurige trajecten, maar steeds vaker ook in informele en kortstondige trajecten. (Burger) participatie in al zijn verschijningsvormen is een van die trajecten (Van der Steen, et al.,2014). De inzichten in dit onderzoek, waar de focus vooral ligt op de evaluaties van (burger)participatie projecten en de wijze waarop hiervan geleerd wordt, kan inzichten geven of de beleidsevaluatie methodieken ook toepasbaar zijn op dit soort trajecten.

## 1.4 Leeswijzer

Na deze inleiding volgt het theoretisch kader, waarin de definities en theorieën uit de wetenschappelijke literatuur over evalueren en leren naar voren zullen komen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel model. In het derde hoofdstuk worden de begrippen uit het theoretisch kader verder geoperationaliseerd. Daarna zal er dieper ingegaan worden op de gebruikte onderzoeksmethoden en technieken. In hoofdstuk vier wordt er dieper ingegaan op het

onderzoeksobject. De gemeente Dordrecht, burgerparticipatie en hoe burgerparticipatie in Dordrecht er uit ziet. In hoofdstuk vijf ligt de focus op het beschrijven van de resultaten die uit de interviews en het analyseren van de documenten zijn gehaald. In het volgende hoofdstuk worden de geselecteerde cases geanalyseerd aan de hand van de belangrijkste kenmerken. Waarna in hoofdstuk zeven de conclusies en daaropvolgende aanbevelingen worden beschreven. De scriptie wordt afgesloten met een reflectie, waarin wordt teruggekeken op het gehele traject.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot het onderzoeksonderwerp besproken worden. Om te beginnen wordt eerst wat verteld over burgerparticipatie. Welke vormen van burgerparticipatie er zijn en wat daar in dit onderzoek mee wordt bedoeld. Daarna wordt in gegaan op de beleidscyclus waar evalueren onderdeel van is, waarna er een verdere uiteenzetting plaatsvindt over evaluaties in allerlei soorten en maten. Daarna ligt de focus meer op leren en welke niveaus er zijn op dat gebied. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal paragrafen over de factoren die 'leren van evalueren' (doorwerking) beïnvloeden en wat dat dan precies inhoudt. Het theoretisch kader dat hiermee tot stand komt, zal als basis dienen voor het conceptuele model en het verdere onderzoek.

### 2.1 Burgerparticipatie door de jaren heen: van informeren tot controleren

De burger wordt steeds actiever en mondiger binnen het openbaar bestuur. Dit past bij de ontwikkelingen binnen de samenleving, waarbij de overheid steeds meer ruimte en verantwoordelijkheid geeft aan de burger (Van der Steen, et al.,2014). De overheid beschouwt maatschappelijk initiatief en sociaal ondernemerschap (de doe-democratie) als een ontwikkeling die ondersteund moet worden, maar waarin de overheid een bescheiden rol speelt (Rijksoverheid, 2013; Van der Steen, et al.,2014). Burgerparticipatie is een concept wat zijn oorsprong vond in de jaren zeventig van de vorige eeuw en welke in de tussentijd al verschillende vormen heeft aangenomen (Van der Steen et al.,2014).

De accenten op het gebied van burgerparticipatie zijn door de jaren heen echter steeds verlegd. De ontwikkeling hierin sluit goed aan bij de veranderende samenleving en de veranderende rol van de overheid. De ontwikkelingen binnen burgerparticipatie kunnen onderverdeeld worden in drie generaties (Lenos et al., 2006). De generaties moeten niet gezien worden als generaties die elkaar vervangen, maar juist als aanvulling op elkaar en een doorontwikkeling van burgerparticipatie an sich (idem). De eerste generatie burgerparticipatie is een vorm van burgerparticipatie waarbij de burgers vooral inspraak hebben in het besluitvormingsproces. In de jaren negentig ontwikkelt dit zich tot vormen van coproductie en interactief beleid, waardoor er meer mogelijkheden voor de burger ontstaan (tweede generatie burgerparticipatie). De laatste jaren verschuift de aandacht veel meer naar de 'bottom-up' burgerparticipatie, ook wel de derde generatie genoemd (Lenos et al.,2006; Wijdeven et al., 2013). Deze vorm van burgerparticipatie is te zien op verschillende gebieden van sociaal tot fysiek-ruimtelijk en van ecologisch tot economisch (Wijdeven et al., 2013).

Het grootste verschil tussen deze generaties van burgerparticipatie is dat bij de eerste twee het initiatief tot participatie nog komt van de overheid en dat zij dan ook bepalen wanneer de burger mag aanschuiven in het besluitvormingsproces. Bij de derde generatie van burgerparticipatie komt het initiatief niet meer van de overheid, maar juist vanuit de samenleving. De burgers bepalen welk onderwerp ze op de agenda willen hebben en zijn zelf ook verantwoordelijk voor de uitvoering van dit beleid. De overheid geeft daarbij dus ruimte aan de burger en faciliteert de burger in zijn behoeften (Idem).

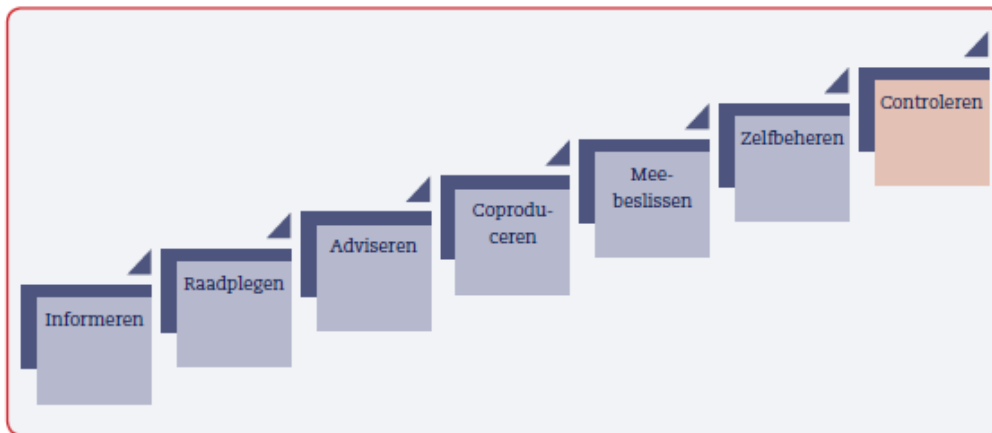
Deze ontwikkelingen zijn ook te zien in de definities die door de jaren heen zijn gehanteerd, zo gaf Arnstein (1969) de volgende definitie aan burgerparticipatie: *"burgerparticipatie is hetzelfde als burgermacht. Het is de herverdeling van macht naar burgers die in het verleden uitgesloten waren van politieke en economische processen en nu mee kunnen doen aan deze processen"*.

Een recentere definitie voor burgerparticipatie komt uit een rapportage van ProDemos: *"een manier van beleidsvoering waarbij burgers, individueel of georganiseerd, direct of indirect de kans krijgen invloed uit te oefenen op de ontwikkeling, uitvoering en/of evaluatie van beleid"* (Peeters, 2012:5)

Edelenbos (2000) heeft al deze ontwikkelingen als basis gebruikt om de vormen van burgerparticipatie op een rij te zetten, deze zogenoemde 'participatieladder' kent vijf treden. De eerste drie treden zijn 'informer', 'raadplegen' en 'adviseren'. Bij de eerste twee gaat het vooral om het aanleveren van informatie aan de burger ten aanzien van bepaald beleid. De beleidsagenda staat hier in veel gevallen al vast (Edelenbos, 2000; Edelenbos et al., 2006). Bij adviseren mogen de burgers een bijdrage leveren voor de beleidsagenda, de overheid staat hierbij open voor suggesties of ideeën vanuit de samenleving. De vierde trede, 'coproduceren', borduurt daarop voort door te stellen dat de burger niet alleen bij de beleidsagenda mag meebepalen, maar ook bij het vaststellen van de probleemdefinitie en de mogelijke oplossingen (idem). De hoogste mate van burgerparticipatie wordt bereikt op het moment dat de burger mag 'meebeslissen' met de overheid in zowel de ontwikkeling en besluitvorming van het beleid. De overheid heeft hier een faciliterende rol en laat het meeste over aan de samenleving (idem). De afgelopen periode zijn daar nog twee treden aan toegevoegd met 'zelfbeheer' en 'controle'. Bij zelfbeheer gaat de participatie nog een stap verder en ligt het initiatief volledig bij de samenleving om de voorzieningen tot stand te brengen en te beheren.

Voor de overheid is in deze trede geen rol weggelegd (Van Houwelingen et al., 2014). Bij controle gaat het juist om participatie aan de achterkant van het proces in plaats van aan de voorkant. Hierbij kan

gedacht worden aan vormen van burgeraudit om het beleid van de overheid te controleren (Schram et al., (2016).



*Figuur 1: Burgerparticipatieladder (bron: Schram et al., 2016)*

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) heeft de bovenstaande treden in figuur 1 opgesplitst in twee vormen van participatie. De zelfredzame en de beleid beïnvloedende burgerparticipatie (Van Houwelingen et al., 2014). Bij de eerste vorm gaat het over participeren waarbij de burger vooral zelf aan de slag gaat, kortom het initiatief vanuit de samenleving is leidend (idem). Dit kan ook wel 'overheidsparticipatie' genoemd worden, de overheid moet hierin bepalen welke rol zij wensen te spelen (ROB, 2012). De tweede vorm is vooral gericht op het invloed uitoefenen op het beleid van de overheid. Hier heeft de overheid veel meer de leiding en dit sluit aan bij de klassieke burgerparticipatie (Van Houwelingen et al., 2014).

Een belangrijke constatering hierbij is dat per trede de rol van de overheid (enigszins) verschilt. Maar de ontwikkelingen maken het duidelijk dat de overheid deels afhankelijk is van de kennis en ervaring die in de samenleving aanwezig is (ROB, 2012). Het initiatief vanuit de samenleving is steeds meer leidend en voor de overheid is het daarom belangrijk om te bepalen welke rol zij wensen spelen. In dit geval kan er dus meer gesproken worden over 'overheidsparticipatie' (idem).

Het voorgaande laat zien dat dat er verschillende benamingen zijn voor burgerparticipatie en daarbij ook nog eens verschillende niveaus. Tijdens dit onderzoek zal tijdens de bespreking van de casussen vooral de term 'burgerparticipatie' gebruikt worden, waarmee dus alle vormen en niveaus van participatie bedoelt worden.

## 2.2 Evalueren

Evalueren is een onderdeel van de beleidscyclus en wordt voorafgegaan door een aantal andere processen: agendavorming, beleidsontwikkeling, beleidsbepaling en beleidsuitvoering (Bekkers, 2012:20). Deze vijf processen uit de beleidscyclus worden vaak als een elkaar opvolgend proces besproken, maar het is ook mogelijk dat deze processen door elkaar heen lopen. Het eerste proces is de agendavorming, waarin een maatschappelijke uitdaging vertaald wordt naar de politiek. Op het moment dat de uitdaging op de agenda staat, gaat het om het opstellen en ontwerpen van



Figuur 2: Beleidscyclus (Bekkers, 2012:20)

adviezen om bepaald beleid vorm te geven (beleidsontwikkeling). In de volgende fase gaat het om het nemen van de beslissing over de doelen, middelen en het tijdstip van het beleid (beleidsbepaling). Het vierde proces is daarna het uitvoeren van het vastgestelde beleid, de implementatiefase. En als laatste volgt dan de evaluatie, waarin de inhoud, het proces en de effecten van beleid getoetst worden (Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Bekkers, 2012; Bovens et al., 2012).

In dit onderzoek zal de focus liggen op de (beleids)evaluatie. Evaluaties worden gedaan om te bepalen of het beleid bijdraagt aan het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. Evalueren kan dan ook omschreven worden als het beoordelen van een bepaald verschijnsel aan de hand van bepaalde criteria (Hoogerwerf & Herweijer, 2008:155).

In dit onderzoek zal echter de volgende definitie van evaluaties worden aangehouden: *"Beleidsvaluatie is het evalueren van de inhoud, processen of de effecten van een beleid"* (Idem).

Om te evalueren worden verschillende instrumenten gebruikt. Dit zijn instrumenten zoals evaluatieonderzoeken, programma-evaluaties, beleidsmonitors en parlementaire enquêtes. Het evalueren van beleid dient vaak twee mogelijke doelen (Bekkers, 2012:274):

1. Evalueren als voorwaarde om te leren, de kwaliteit en opbrengsten van het beleid te verbeteren voor de toekomst;
2. Evalueren als voorwaarde om verantwoording af te leggen over de gerealiseerde resultaten.

Tussen deze twee doelen zit vaak een bepaalde spanning. Uitgangspunt bij alle evaluaties is vaak dat de overheid moet streven naar een effectieve uitvoering van het beleid en daar verantwoording over aflegt (Knottnerus, De Goede, Van der Knaap, 2016).

Hierin komt leren van evalueren niet specifiek naar voren. Stern (2011) zegt daarover dat voor de overheid het niet alleen draait om verantwoording afleggen over de resultaten, maar ook hoe er geleerd wordt van tussentijdse lessen. Waarbij de focus van verantwoorden niet op afrekenen maar op verbeteren moet liggen (Stern, 2011 in Knottnerus, et al., 2016).

Leren in een politiek-bestuurlijke omgeving is echter moeilijk doordat er verantwoording afgelegd dient te worden aan belangengroepen, de media of andere (politieke) partijen (Kuindersma & Boonstra, 2005; Knottnerus, et al., 2016). Ook andere factoren spelen hierbij een rol. Zo is er vaak een gebrek aan tijd en middelen om informatie te verwerken, de evaluatie kan geen antwoord geven op belangrijke vragen of de evaluatie doet geen concrete aanbevelingen. Maar het kan ook zijn dat de evaluatie te laat beschikbaar komt, waardoor het moment van leren voorbij is (idem).

### **2.2.1 Visies op evaluaties**

Er zijn door de jaren heen verschillende visies op evalueren van beleid ontstaan, met daarbij verschillende benamingen. Voor dit onderzoek worden enkele visies nader belicht. Zo stellen Teisman et al. (2002:55) dat er twee benaderingen van evalueren zijn: de rationeel-analytische en de sociaal-constructivistische. Kuindersma & Boonstra (2005:13) bevestigen deze benaderingen op basis van de literatuur, maar voegen er ook nog een derde aan toe: de kritisch-theoretische benadering. De diverse benaderingen focussen op verschillende aspecten. Waar de ene benadering een evaluatie vooral ziet als doelbereiking, gebruikt de andere een evaluatie om te kijken naar de processen van het beleid.

#### **De rationeel-analytische benadering**

De rationeel-analytische benadering of de systeem analytische benadering kenmerkt zich vooral door het doelgericht handelen en de vastgelegde volgtijdelijkheid van de activiteiten. Als eerste wordt er een probleemdefinitie en een doel gegeven, waarna op basis hiervan criteria van beoordeling worden opgesteld, evenals alternatieven. Op basis van de eerder gemaakte keuzes volgt in de laatste fase de evaluatie (Teisman et al.,2002). In deze evaluatie worden twee vragen centraal gesteld. Namelijk of het beoogde doel is bereikt en of de effecten die gemeten zijn daadwerkelijk bereikt zijn door dit beleid. (Abma,1996; Teisman et al.,2002; Kuindersma & Boonstra, 2005:15).

Ook binnen deze benadering wordt een onderscheid gemaakt tussen de evaluaties. De nadruk kan liggen op de doelbereiking (klassieke doelevaluatie). Bij de klassieke doelevaluatie ligt de focus op het



behalen van de doelstelling en of het doel van het beleid heeft geleid tot de juiste effecten. Het doel is in principe gebaseerd op de doelstelling van één actor, wat vaak de overheid is. Bij dit soort evaluaties wordt vaak gebruik gemaakt van een kwantitatieve opzet (tijdreeksen, metingen) om de causaliteit te bepalen (Kuindersma & Boonstra, 2005). De nadruk kan daarnaast ook liggen op het proces (procesevaluatie). De procesevaluatie gaat juist veel meer uit van het verklaren van de bereikte effectiviteit van een beleid en soms ook hoe de doelen inhoudelijk tot stand zijn gekomen. De achterliggende reden om op het proces te focussen is de veronderstelling dat de kwaliteit van de beleidsuitvoering (instrumentarium) ook de uitkomsten bepalen (idem). Als laatste binnen deze benadering is de institutionele evaluatie, er zijn verschillende soorten institutionele evaluaties. Het belangrijkste in deze evaluaties is dat de doelen, instrumenten en sturingsstrategieën aansluiten bij de omgeving. Op het moment dat de afstemming tussen beleid en omgeving er niet is leidt dit tot falend beleid (O'Toole, 1990 in Kuindersma & Boonstra, 2005:17).

Theoretisch lijkt de rationeel-analytische benadering misschien goed te realiseren, maar in de praktijk blijkt dat er vaak problemen kunnen ontstaan op het gebied van de vastgestelde doelen en effecten (Kuindersma & Boonstra, 2005). Het eerste probleem is vaak dat doelen niet duidelijk op papier staan, er geen relatie is tussen de doelen op zich, ze vaag geformuleerd of zelfs onrealistisch zijn (idem). Het tweede probleem doet zich voor bij het bepalen van de effecten. Sommige effecten zijn niet goed kwantificeerbaar waardoor de evaluatie vooral gericht is op de effecten die dat wel zijn. Het laatste probleem bij deze benadering is dat het gaat over het verschil tussen doelstellingen en de bereikte effecten, de doelbereiking. Het is echter mogelijk dat er resultaten zijn, die ontstaan zijn door andere factoren dan het beleid dat gevoerd is (idem).

Kortom, de rationeel-analytische benadering richt zich vooral op doelbereiking en doelconformiteit. Meten, beschrijven en inhoudelijk oordelen zijn daarbij de centrale activiteiten (Teisman et al.,2002; Kuindersma & Boonstra, 2006:13).

### **De sociaal-constructivistische benadering**

De tweede benadering, de sociaal-constructivistische richt zich veel meer op de evaluatie van beleidsprocessen in plaats van op de beleidsinhoud. De sociaal constructivistische benadering is in feite een verzameling van meerdere benaderingen. De kern van deze benadering is dat er geen echte objectieve waarheden of doelstellingen zijn en alles een sociale constructie is, waar de waarheid gecreëerd wordt door het samenspel van actoren (Kuindersma & Boonstra, 2005:14). Dit houdt in dat de formele doelstelling niet het uitgangspunt van de evaluatie is, maar juist de belangen, waarden en ervaringen van de actoren en andere (informele) doelen (idem).

Tijdens dit onderzoek zal de responsieve evaluatie (Abma, 1996) als uitgangspunt genomen worden bij deze benadering. Met responsief wordt bedoeld dat het ontwerp zich gaandeweg ontwikkelt op basis van de zaken die zich aandienen. De keuze is op responsief evalueren gevallen omdat een responsieve evaluatie tot doel heeft de interactie te stimuleren en het leerproces een onderdeel is van de evaluatie zelf (Kuindersma & Boonstra, 2005:24). Daarnaast kan een responsieve evaluatie ook gebruikt worden bij het aanpassen van het beleid. Het belangrijkste bij deze benadering is dat de evaluator dicht op het proces zit en dat de actoren ook actief deelnemen aan de evaluatie (idem).

Een ander aspect dat onderscheidend is aan deze benadering is dat ervan uitgegaan wordt dat elk geval uniek is en dat het niet mogelijk is om algemene (wetenschappelijke) inzichten uit cases te halen. Daarom is een responsieve evaluatie gericht op het verhalend schrijven van de ervaringen en is het aan de lezer zelf om hier lessen uit te halen voor zijn eigen casus (idem).

Een voordeel kan zijn dat deze manier van evalueren concrete verhalen oplevert die invloed hebben op beleid in plaats van alleen cijfers en getallen. Maar het biedt ook mogelijkheden als de macht verdeeld is over meerdere actoren, een responsieve evaluatie kan hier door de interactie goed mee omgaan (Kuindersma & Boonstra, 2005). Een nadeel van deze methode is dat de evaluatie pas afgelopen is op het moment dat er geen nieuwe informatie meer komt uit de gesprekken. Dit maakt het een intensief proces en lastig af te bakenen (Idem).

### **Kritisch-theoretische benadering**

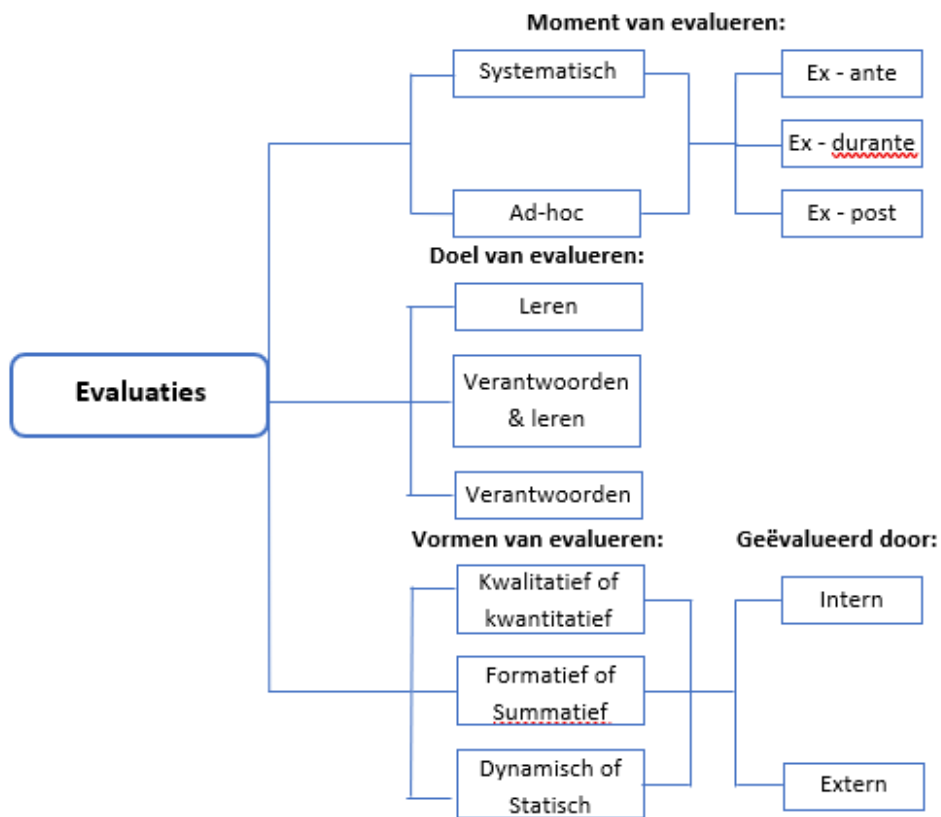
Het kritisch-theoretische discours is de derde benadering en heeft vooral kritiek op de rationeel-analytische benadering. Bij de rationeel-analytische benadering zou er niet kritisch genoeg gekeken worden naar de beleidsdoelen. De kritisch-theoretische benadering voegt om die reden normen, waarden en doelen van andere actoren hieraan toe (Kuindersma & Boonstra, 2006). Evaluaties vanuit deze benadering blijven vanuit de formele beleidsdoelen redeneren, maar voegen daar de normen, waarden en doelstellingen van de andere betrokken partijen aan toe. Er wordt een normatief oogpunt aan toegevoegd. Niet alleen de vraag of het beleid effectief is, is van belang, maar ook onderliggende vragen zoals: zijn de doelen gezien de situatie gerechtvaardigd. De doelen worden daarmee ter discussie gesteld (Kuindersma & Boonstra, 2005:18).

Fischer (1995) is met zijn methode van 'practical deliberation' een belangrijke exponent van deze benadering. Door middel van deze methode probeert hij zowel de feiten als de normen en waarden met elkaar te verbinden (Kuindersma & Boonstra, 2005). Hij onderscheidt in zijn evaluaties twee niveaus. De eerste is het concrete niveau van het beleid, de deelnemers en het 'probleem'. Daarmee wordt de relevantie van zowel de doelen als het programma bedoeld, wat enigszins aansluit bij de klassieke evaluatie. Het tweede niveau is meer gericht op het abstracte niveau van de omgeving waarin het beleid ontwikkeld en uitgevoerd wordt. Het gaat dan veel meer om de vraag of het doel ook wel bijdraagt aan de doelen en wensen van de samenleving en wat de verdeling is van de effecten (idem).

Een voordeel van deze benadering is dat het niet alleen draait om verantwoordens zoals in de klassieke evaluatie, maar dat het ook de normatieve keuzes en veronderstellingen naar voren brengt en ter discussie stelt. Volgens Kuindersma & Boonstra (2005) ondersteunt het daarom zowel de politieke als de beleidsmatige oordeelsvorming, wat betekent dat er een kans is om op meerdere niveaus te leren. Een nadeel aan deze benadering is dat het uiteindelijk net als bij de sociaal – constructivistische benadering veel tijd kost, veel theoretische kennis en uitgebreide methodologische competenties (idem).

### **2.2.2 Kenmerken van evaluaties**

Naast de verschillende visies op evalueren zijn er ook nog een aantal kenmerken die bepalen hoe de evaluatie er uit ziet. Als hierover wordt gesproken moet in het kader van dit onderzoek vooral gedacht worden aan kenmerken die de inrichting van een evaluatie bepalen. In de volgende paragraaf zullen een aantal belangrijke kenmerken van een evaluatie worden benoemd (zoals te zien is in figuur 3).



Figuur 3: Kenmerken van evaluaties

### Kwantitatieve versus kwalitatieve evaluaties

Het eerste onderscheid kan gemaakt worden tussen kwantitatieve en kwalitatieve evaluaties. Bij kwantitatieve evaluaties kan er op een objectieve manier verantwoording en beoordeling plaatsvinden. Hierdoor ontstaat er een beter inzicht in de beleidseffecten en kan er op grond daarvan geleerd worden. Volgens Teisman et al. (2002) kunnen echter niet alle beleidsdoelstellingen en effecten gekwantificeerd worden en zelfs als dat zou kunnen is het de vraag of er een relatie is tussen het beleid dat gevoerd is en de effecten die gemeten worden. Bij kwalitatieve evaluaties wordt er daarom meer gekeken naar de perceptie en meningen van actoren om het beleid te evalueren en daarvan te leren. Guba and Lincoln (1989) geven dan ook aan dat sociale en maatschappelijke processen en interpretaties van actoren in grote mate de uitkomst van evaluaties bepalen.

### Moment van evaluaties

Een ander onderscheid dat gemaakt kan worden is het verschil tussen een systematische evaluatie of een ad hoc evaluatie. Systematisch houdt in dat het proces en de uitkomsten van beleid op regelmatige basis wordt geëvalueerd of dat ervan tevoren is vastgesteld wanneer er geëvalueerd wordt. Ad hoc evalueren vindt plaats op verzoek of naar aanleiding van kritiek op het beleid (Bekkers, 2012).

Evaluaties, of ze nu gepland zijn of niet, kunnen op elk moment gedaan worden, vooraf aan het beleid, tijdens het beleid of zelfs gedurende de uitvoering van het beleid.

Vooraf beleid beoordelen wordt ook wel ex-ante evalueren genoemd. Hierbij gaat het om het in kaart brengen van de haalbaarheid van beleid (Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Bekkers, 2012). Het tweede moment van evalueren is de ex-post evaluatie. Bij deze evaluatie wordt het beleid beoordeeld op het moment dat deze in werking is of al is uitgewerkt. Er wordt daarin een oordeel gegeven over een feitelijke (bestaande) situatie. (Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Bekkers, 2012). De derde dimensie wordt dan ex-durante genoemd, waarin beleid tijdens de uitvoering nauwgezet wordt gevolgd en er gelijktijdig reflectie plaatsvindt zodat er eventuele aanpassingen gedaan kunnen worden (Edelenbos en Van Buuren, 2005).

### **Interne versus externe evaluaties**

Er kan ook sprake zijn van interne of externe evaluaties (Teisman et al., 2002; Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Bekkers, 2012). Interne evaluaties worden op initiatief van de geëvalueerde gedaan, waarbij over het algemeen de vraag is of, hoe en waarom bepaald beleid werkt of waarom er onbedoelde effecten optreden. De gegevens die uit de evaluatie komen kunnen gebruikt worden voor de reflectie op het eigen handelen en op de organisatorische processen. Belemmeringen bij deze vorm van evaluatie zijn volgens Teisman et al. (2002) dat de problemen 'bedekt' kunnen worden, omdat er begrip is voor de problemen of dat de problemen buiten de organisatie worden gezocht.

Bij externe evaluatie voert in het algemeen een onafhankelijke of toezichhoudende instantie de evaluatie uit. Bij dit soort evaluaties staat vaak de beoordeling van beleid centraal (Teisman et al., 2002; Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Bekkers, 2012). In tegenstelling tot bij interne evaluatie worden de vraagstelling en methoden van onderzoek vaak door de onafhankelijke evaluator bepaald. Een nadeel is dat externe evaluatie dikwijls alleen gericht is op de zwakke punten van een organisatie, waardoor de organisatie zich daar tegen 'verdedigt' en zo uiteindelijk niks leert (Teisman et al., 2002). Een kanttekening is dat er allerlei tussenvormen zijn tussen zuiver interne en zuiver externe evaluatie.

### **Formatieve versus summatieve evaluaties**

Een belangrijk onderdeel voor de inrichting van een evaluatie is of er sprake is van een formatieve of een summatieve evaluatie. Bij een summatieve evaluatie gaat het alleen om de vraag of de doelen en effecten zijn behaald. Terwijl een formatieve evaluatie daarbij ook kijkt waarom de gestelde doelen al dan niet behaald zijn (Bekkers, 2012). De formatieve evaluatie kijkt daarnaast ook naar de verklaringen achter de effecten en welke factoren nog meer invloed hebben gehad op het resultaat (Hoogerwerf & Herweijer, 2008; Bekkers, 2012).

Een summatieve evaluatie is vooral gericht op een balans opmaken en het formuleren van een eindoordeel, terwijl een formatieve evaluatie beleidsvormend en op leren gericht is (idem).

### **Statische versus dynamische evaluaties**

Als laatste onderscheid kan een onderscheid gemaakt worden tussen een statische en een dynamische evaluatie (Teisman et al., 2002). Statische evaluaties zijn veel meer gericht op het vooraf vaststellen van harde eisen en criteria die gemeten moeten worden. Hierdoor ligt de focus van een organisatie veel meer op verantwoording afleggen dan op leren. Bij een dynamische evaluatie is volgens Teisman et al. (2002) juist meer ruimte voor reflectie op het beleid, de werkwijze en de eventuele onderlinge verhoudingen tussen actoren. De focus van deze evaluatie ligt veel meer op het leren en het leren samenwerken. Een combinatie van deze evaluaties kan van toegevoegde waarde zijn.

## **2.3 Bewust en onbewust leren van evalueren**

Eerder in dit hoofdstuk is reeds aangegeven wat een evaluatie is en waaruit deze (kan) bestaan. Maar daarmee is nog niet concreet gemaakt wat er bereikt kan worden met evalueren. Door middel van evaluaties kan op een systematische wijze gekeken worden of beleid heeft geleid tot resultaat. De vraag die op zo'n moment vaak wordt gesteld: *waarom zijn de gewenste resultaten al dan niet gerealiseerd?* Het antwoord op deze vraag kan ertoe leiden dat er een wijziging plaatsvindt in het bestaande beleid (Bekkers, 2012). Maar pas op het moment dat de informatie uit de evaluatie gekend, erkend en benut wordt is er sprake van leren van evalueren (Hoogerwerf & Herweijer, 2008).

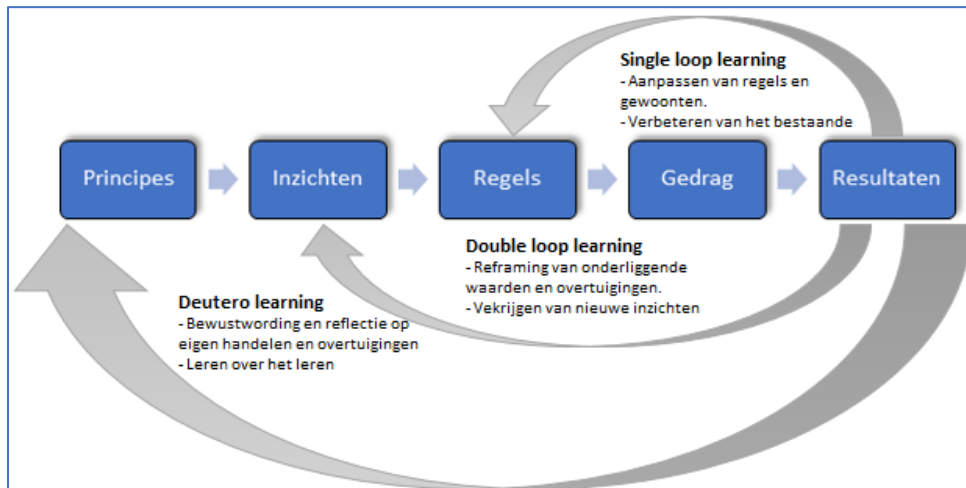
### **2.3.1 Het concept leren**

Het concept 'leren' wordt in de bestuurskundige wereld op veel verschillende manieren gedefinieerd. Sommige definities gaan ervan uit dat leren het vermogen is om je aan te passen. Andere definities zijn juist meer gericht op de richting van het leerproces. Bekkers (2012:304) omschrijft leren als volgt: *"Leren is een proces waarbij actoren trachten hun handelingen te verbeteren op grond van kennis, ervaring en inzicht."*

Leren vindt daarmee niet alleen plaats door kennis of informatie die wordt aangereikt, maar ook door ervaringen, fysieke, sociale en cognitieve vaardigheden. Deze facetten zijn belangrijk om uiteindelijk 'inzicht' te krijgen in het geheel. Het verkrijgen van inzicht is iets wat nooit ophoudt en vaak automatisch plaatsvindt doordat leren een continu proces is (In 't Veld & Van der Knaap, 1989 in Bekkers, 2012). Leren kan daarom zowel bewust als onbewust gebeuren. Bewust leren vindt plaats omdat er bijvoorbeeld een evaluatie gedaan is, terwijl onbewust leren zich vaak voordoet tijdens de concrete uitvoering van een programma (Hall, 1993).

## Gradaties van leren

Naast leren op meerdere vlakken zijn er ook verschillende niveaus waarop leren geschiedt. Dit zijn niveaus die ontstaan door het leerproces dat noodzakelijk is bij een bepaalde omstandigheid (Bekkers, 2012). Om dit verschil toe te lichten hebben onder andere Hall (1993) en Boonstra (2004) een onderscheid gemaakt in eerste, tweede en derde orde van leren. Argyris en Schön sluiten hier bij aan en noemen dit 'single loop learning', 'double loop learning' en 'deutero learning', zoals te zien is in figuur 4 (Ruijters, 2012).



Figuur 4: Leren in organisaties. Bron: (Ruijters, 2012)

De eerste orde van leren (of 'single loop learning') richt zich vooral op het leren van nieuwe acties, het bijstellen van de handelingsfout. Het gaat om het leren door bewustwording te creëren over het handelen en daarmee het aanpassen van het handelen vanuit de eigen kennis en ervaringen (Hall, 1993; Boonstra, 2004). Deze manier van leren is effectief op het moment dat het geheel nieuw is en er nog geen onderliggende waarden aan verbonden zijn. Bij deze manier van leren worden onderliggende waarden en opvattingen niet besproken (Ruijters, 2012). Leren in de tweede orde ('double loop learning') heeft een iets andere insteek en richt zich vooral op het reflecteren op het handelen in een interactief proces, waar routines niet meer werken en er gezocht moet worden naar nieuwe oplossingen. Het gaat bij de tweede orde van leren om handelend reflecteren en bijsturen waar nodig (Boonstra, 2004). Bij deze vorm van leren worden onderliggende waarden en opvattingen wel besproken (Ruijters, 2012). De derde en laatste vorm van leren is de meest diepgaande van de drie en gaat over 'leren over het leren' ('deutero learning'). Reflecteren over het eigen denken, handelen en leren en de onderliggende opvattingen staan hier centraal. Daarbij gaat het om het herkennen en opnieuw doordenken van de eigen handelingen en leren om te leren binnen de context van de organisatie (Boonstra, 2004; Ruijters, 2012). De laatste vorm van leren is goed toepasbaar in een omgeving waar veranderingen elkaar snel opvolgen (Gerrichhauzen et al., 2002).

Volgens Bekkers (2012:305) kan leren ook op verschillende vlakken plaatsvinden. Dit wordt volgens hem duidelijk op het moment dat de volgende vraag gesteld wordt: Wie leert er? Bij het beantwoorden van deze vraag kan het leren verdeeld worden in de volgende drie vlakken; individueel leren, leren in zogenoemde 'advocacy coalitions' (coalitieverband) en leren in de organisatie (idem). Individueel leren vindt plaats door bijvoorbeeld eigen ervaringen. Sabatier (1988) is de grondlegger van leren in coalitieverband en stelt dat leren plaatsvindt tussen coalities en actoren die dezelfde waarden en overtuigingen hebben en uit een andere organisatie of wereld komen. Als laatste bestaat er ook nog leren in een organisatie, om te leren in een organisatie zullen er voorwaarden gecreëerd moeten worden waarin er daadwerkelijk geleerd kan worden (Bekkers, 2012). In dit onderzoek zal de focus vooral liggen op het leren in de organisatie, de volgende paragraaf zal verder ingaan op leren in organisaties.

### **2.3.2 Leren in organisaties**

Om te leren van evaluaties is het dus belangrijk dat dit ondersteund wordt door de organisatie en dat het idee van leren van evalueren geborgd is binnen de organisatie. Belangrijk daarbij is om te beseffen dat een organisatie zich bevindt in een dynamische omgeving en ze zich constant moet ontwikkelen om hier goed op in te kunnen spelen (Gerrichhauzen, Korsten & Fijen, 2002).

Om in te kunnen spelen op deze dynamische omgeving is het van belang dat de gehele organisatie, zowel het management als medewerkers bereid is om te leren en eventueel te veranderen. Dit betekent wel dat er een actieve leerbereidheid en een organisatiecultuur aanwezig moet zijn waar leren centraal gezet wordt (Gerrichhauzen et al.,2002). Leren laat zich echter niet afdwingen en het gaat dus om condities creëren binnen een organisatie waarbij medewerkers geprikkeld worden tot leren en de ruimte en de rust daarvoor krijgen (Van der Knaap, 2006). De organisatiecultuur is hiervoor een belangrijk sturingsmechanisme. Gedrag kan daarmee in de juiste richting worden gestuurd en op die manier zowel een stimulans als een belemmering vormen voor het leren (Gerrichhauzen et al.,2002). Dit kan zich uiten in bijvoorbeeld de mate van open- en geslotenheid van de organisatie of de mate van ruimte voor andere inzichten en perspectieven dan wat normaal is binnen de organisatie. Maar ook de aanwezigheid van bepaalde functies en systemen (een afdeling 'onderzoek' of het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek) in de organisatie zijn van belang (Bekkers, 2012).

Uiteindelijk is het zo dat de mate van leren bepaald wordt door het vermogen van de organisatie om de ervaringen van de medewerkers te vertalen naar inzichten en vaardigheden die het functioneren van de organisatie verbeteren. Het vermogen om dit te vertalen is per organisatie verschillend en Gerrichhauzen et al. (2002) schetsten daar twee uitersten in. Aan de ene kant zijn er strenge regels en normen en is een afwijking hiervan een probleem die zo snel mogelijk herstelt moet worden.



Medewerkers hebben in dit geval een geringe bereidheid tot leergedrag. Aan de andere kant is er juist meer dynamiek binnen de organisatie en in de omgeving, waar de medewerkers samen met het management op zoek gaan naar een gedeelde betekenis. Medewerkers staan open voor informatie, evalueren deze en komen gezamenlijk tot nieuwe effectieve acties. De mate van betrokkenheid bepaalt de veelvormigheid en de sterkte van het leerproces. Op het moment dat er sprake is van een hoge en langdurige betrokkenheid zorgt dit voor een sterk leerproces en kan er gesproken worden over de 'lerende organisatie' (Gerrichhauzen et al., 2002).

Het creëren van voorwaarden voor leren in de organisatie blijkt in de praktijk lastiger dan geschetst wordt in de theorie. Uit onderzoek blijkt dat organisaties moeite hebben met het stimuleren van leren en het benutten van leergedrag (idem). Dit komt onder andere doordat medewerkers allerlei opvattingen, beelden en regeltjes in hun systeem hebben zitten die het handelen sturen waardoor het leren in de organisatie bemoeilijkt wordt (Ruijters, 2012). Deze constatering laat zien dat individueel leren en leren in de organisatie niet alleen veel raakvlakken hebben, maar elkaar ook beïnvloeden.

Het leren van evalueren kan ook breder getrokken worden dan leren in organisatie. Hier kan zeker sprake van zijn als het gaat om burgerparticipatie trajecten waarin de samenleving een grote rol speelt. De theorie richt zich alleen op het leren in organisaties en gaat verder niet in op leren van evalueren met en in de samenleving.

## 2.4 Viermaal doorwerking

In het geval van evalueren wordt er vaak gesproken over de mate waarin een evaluatie doorwerkt in het beleid of in andere projecten (Teisman et. al., 2002). De eerder geschetste context van 'leren van evalueren' heeft veel raakvlakken met de doorwerking van een evaluatie. Want ook bij doorwerking gaat het er om wat er met de evaluatie wordt gedaan en welke condities doorwerking het beste kunnen faciliteren. In het vervolg van deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op wat de doorwerking van evaluaties inhoudt.

### 2.4.1 Vormen van doorwerking

Volgens Bekkers, Fenger, Homburg en Putters (2004:292) zijn er zes manieren waarop een evaluatie onderzoek uiteindelijk leidt tot 'leren', in dit geval ook wel het *doorwerken* van kennis in beleid genoemd (Weiss, 1979; Teisman et al., 2002; Hanney et al., 2003; Bekkers et al., 2004). Het *push-model* gaat ervan uit dat het een lineair proces is waarbij de kwaliteit van de verkregen inzichten en de

aanbevelingen van belang zijn om te leren voor nieuw beleid. Hierin is de evaluator of onderzoeker degene met de kennis, terwijl de beleidsmakers de kennis moeten ontvangen (Hanney et al., 2003). De kwaliteit van deze inzichten en aanbevelingen bepaalt de mate van doorwerking (Bekkers, 2012). Het *demand-pullmodel* gaat juist uit van de gebruiker, als het evaluatierapport aansluit op de wensen van deze gebruiker zal er eerder sprake zijn van doorwerking. Een kanttekening daarbij is wel dat de gebruiker zijn wensen en behoeften dient te vertalen zodat ze meegenomen kunnen worden in de evaluatie opdracht (idem). Het *verspreidingsmodel* stelt juist dat doorwerking vooral ontstaat door de activiteiten die onderzoekers ondernemen om de aanbevelingen onder de aandacht te brengen. Dit kan door vormgeving, timing, inhoud en de wijze van verspreiding. De doorwerking ontstaat volgens dit model vooral op het moment dat er veel aandacht is voor 'nazorg' (idem).

Het vierde model, *het interactiemodel* gaat juist uit van de interactie. Hoe intensiever de interactie tussen de onderzoeker en de gebruiker hoe groter de doorwerking is (Patton, 1997 in Bekkers, 2012). Het interactiemodel model bouwt eigenlijk voort op de voorgaande drie modellen, omdat het aandacht geeft aan het advies, de wensen van de gebruiker, de wijze van verspreiding en daar de interactie tussen actoren aan toevoegt. Deze wisselwerking moet ervoor zorgen dat de werelden van de onderzoeker en gebruiker van de voorbereiding tot aan de nazorg op elkaar aansluiten (Weiss, 1979; Hanney et al., 2003). Het *enlightment-model* daarentegen is meer gericht op de vraag of het evaluatieonderzoek helpt bij het aanreiken van nieuwe concepten in plaats van of bepaalde aanbevelingen zijn overgenomen uit enkele evaluaties. De evaluatie dient er daarmee voor te zorgen dat een gebruiker een probleem kan aanpakken door het anders te 'framen' (Weiss, 1979). Het laatste model is *het politiek-argumentatieve model*. Hierbij wordt de kennis uit evaluaties vooral gebruikt door actoren ter legitimatie van hun eigen belangen en standpunten. Kennis wordt hier als macht gezien en wordt ook op deze manier gebruikt (Bekkers, 2012). Als de resultaten uit de evaluatie niet gebruikt kunnen worden voor het eigen belang is de kans groter dat er geen doorwerking plaatsvindt (Bekkers, 2012)

#### **2.4.2 Domeinen van doorwerking**

In de voorgaande paragraaf is vooral ingegaan op de manieren van doorwerking en op welke wijze deze invloed hebben op beleid. De eerder genoemde manieren van doorwerking kunnen onderverdeeld worden in een aantal vormen van kennis (Weiss, 1991 in Bekkers et. al, 2004). Als eerste kan een evaluatie gebruikt worden als gegevensbron voor beleid. Deze kennis lijkt vooral bedoeld voor zaken waar overeenstemming bestaat over het beleid en bij het afwegen van beleidsalternatieven. Deze manier sluit aan bij de rationele benadering op beleidsprocessen en daarmee ook op het push & demand-pull model (idem). Een tweede manier is dat de evaluatie gebruikt wordt voor het inspireren van (toekomstig) beleid. De evaluatie zorgt ervoor dat onderwerpen op de politieke agenda belanden

die anders daar niet terecht zouden komen. Een evaluatie kan in dit geval helpen bij het reframen van beleid. Daarmee sluit het meer aan bij de enlightenment-, interactie- en verspreidingsmodellen van doorwerking. Als laatste kan een evaluatie gebruikt worden om argumenten te versterken. De kennis uit de evaluatie wordt daarmee gebruikt voor het maatschappelijk debat. Deze kennis wordt in dit geval selectief gebruikt om de actor zijn eigen argumenten geloofwaardiger te maken. Daarbij past het vooral bij het politiek-argumentatieve model van doorwerking (Bekkers et. al., 2004). Uiteindelijk kan kennis die gehaald wordt uit evaluaties op vier verschillende vormen doorwerken (Bekkers, 2012), zoals te zien is in tabel 1:

<b>Domein van doorwerking</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Gebruik van kennis</b>
<b>Instrumentele doorwerking</b>	<i>De evaluatie leidt tot een directe aanpassing van het beleid en het gedrag van organisaties in de vorming en uitvoering van beleid</i>	Gegevensbron voor beleid
<b>Conceptuele doorwerking</b>	<i>De evaluatie heeft een verandering in referentiekader (opvattingen, causale redeneringen) tot gevolg van de bij het beleid betrokken actoren</i>	Inspiratiebron voor beleid
<b>Agenderende doorwerking</b>	<i>Als gevolg van de evaluatie wordt een nieuw onderwerp of thema op de agenda gezet (politiek of maatschappelijk)</i>	Inspiratiebron voor beleid
<b>Politiek-strategische doorwerking</b>	<i>De evaluatie wordt als onderbouwing gebruikt voor de eigen belangen om de machtspositie van een actor te versterken.</i>	Legitimerende argumentatie voor beleid

Tabel 1: Domeinen van doorwerking (Bekkers, 2012:295)

### 2.4.3 Meten van doorwerking

Evaluaties kunnen dus op verschillende manieren doorwerken en hebben daarnaast ook nog een bepaalde invloed op beleid. Maar de vraag is hoe wordt doorwerking gemeten? Het meten van doorwerking blijft een lastig punt, omdat het niet zozeer gaat over de directe effecten. Maar deze doorwerking kan ook betekenen dat het een bijdrage levert aan de 'state of mind' van besluitvormers (Weiss, 1980 in Teisman et al., 2002). Het belangrijkste om te weten is dan ook in hoeverre evaluaties worden gebruikt, waar dit van af hangt en in welke mate ze invloed hebben op het lerend vermogen van actoren (Hupe et al., 2002; Teisman et al., 2002).

Om te bepalen in hoeverre evaluaties doorwerken kan er gebruik gemaakt worden van factoren. Hiervoor halen Teisman et al. (2002) een artikel aan van Shulha and Cousins (1997) waarin een overzicht wordt gegeven van mogelijke factoren die doorwerking in de hand werken zoals: *relevantie, geloofwaardigheid, effectiviteit van communicatie, betrokkenheid, kwaliteit van de evaluatie* en andere karakteristieken. Het is van belang om te realiseren dat bovenstaande factoren het gebruik van evaluaties kunnen bevorderen, maar dat de aanwezigheid van deze factoren niet een noodzakelijke voorwaarde is voor doorwerking (Teisman et al, 2002). Bovenstaande factoren zijn meetbaar, maar bij de doorwerking van evaluaties gaat het ook om de perceptie van actoren en of deze aansluit bij de evaluatie. Vanuit dit punt bezien is het voor een evaluatie daarom belangrijk om naast de objectieve factoren de evaluatie aan te laten sluiten bij de ideeën en ervaringen van actoren zodat ze herkennen wat de uitkomsten zijn en deze als nuttig worden ervaren (Teisman et al., 2002; Hupe et al., 2002). Wel is het belangrijk om als evaluator altijd onafhankelijk en integer te opereren (Hoogerwerf & Herweijer, 2008).

Een evaluatie moet dus zo ingericht zijn dat het aansluit bij de perceptie van de actoren en bij de manier van denken en doen in een organisatie. Daarnaast dienen evaluaties verrassende elementen te bevatten, want op het moment dat dit niet gebeurt eindigt een evaluatie vaak onderop de stapel (Bekkers, 2012). Om die aansluiting te vinden met de organisatie zijn er een aantal 'regels' waar rekening mee gehouden kan worden (Van der Meer et al., 2000; Teisman et al., 2002). Als eerste dient de informatie uit de evaluatie als interessant en relevant worden ervaren. Daarnaast moet de evaluator vertrouwen wekken. Het gaat daarbij om institutionele factoren, beeldvorming en reputatie. Als laatste dient de evaluatie aan te sluiten bij de ideeën of praktijken die op dit moment in ontwikkeling zijn.

Daarnaast kan er ook sprake zijn van indirecte koppeling. Er wordt in eerste instantie niks geleerd, omdat de evaluatie niet als nuttig wordt ervaren binnen de organisatie. Ondanks dat de evaluatie zo wordt ervaren door de organisatie kan er alsnog een effect ontstaan door externe druk vanuit de media of andere belanghebbenden (Idem).

## 2.5 Model van doorwerking

In de afgelopen paragrafen zijn er al meerdere zaken besproken die van invloed kunnen zijn op de mate van leren van evaluaties. Zo zijn de kenmerken van evaluaties besproken, de invloed van de organisatiecultuur op leren en welke andere factoren leren in de hand werken. Omdat veel van de

besproken theorieën overlap met elkaar hebben en elkaar aanvullen wordt het in dit hoofdstuk samengebracht tot een model van leren van evalueren, oftewel doorwerking. Hiervoor wordt het model van Alkin (1985) als basis gebruikt. In dit model worden veel van bovenstaande theorieën samengevat in drie kenmerken: de contextuele, de evaluatie en de individuele kenmerken. Dit model zal daarom als uitgangspunt gebruikt worden bij het onderzoek binnen de gemeente Dordrecht. Bij de *contextuele kenmerken* gaat het over de situatie of de achtergrond waarbinnen de evaluatie heeft plaatsgevonden. Dit is bijvoorbeeld de organisatie, de organisatiecultuur of de politieke dimensie (idem). Het kan zo zijn dat leren in een organisatie niet belangrijk genoeg wordt geacht, dit heeft dan weer invloed op de mate van doorwerking. Daarnaast spelen de projecteigenschappen en de timing van aanleveren van de rapportage een rol. Dit zijn allemaal kaders waarbinnen de evaluatie plaatsvindt en die het leren beïnvloeden (Alkin, 1985 in Johnson, 1998)

Met *evaluatiekenmerken* wordt het evaluatierapport zelf bedoelt: de inhoud, de procedures, de inrichting en opzet van de evaluatie en de mate van communicatie bij de evaluatie (Alkin, 1985 in Johnson, 1998). Het gaat om het framework van de evaluatie. Op het moment dat het evaluatierapport niet aanspreekt kan het leereffect lager zijn. Daarin zijn ook het onderwerp van de evaluatie en de aanbevelingen van belang. Bijvoorbeeld het onderscheid tussen kwantitatief en kwalitatief en het verschil in processen. Voor dat laatste geldt dat fysieke en ruimtelijke processen in het algemeen beter te voorspellen zijn dan sociale processen, wat weer invloed heeft op de evaluaties en het gebruik ervan (Bekkers et al., 2004).

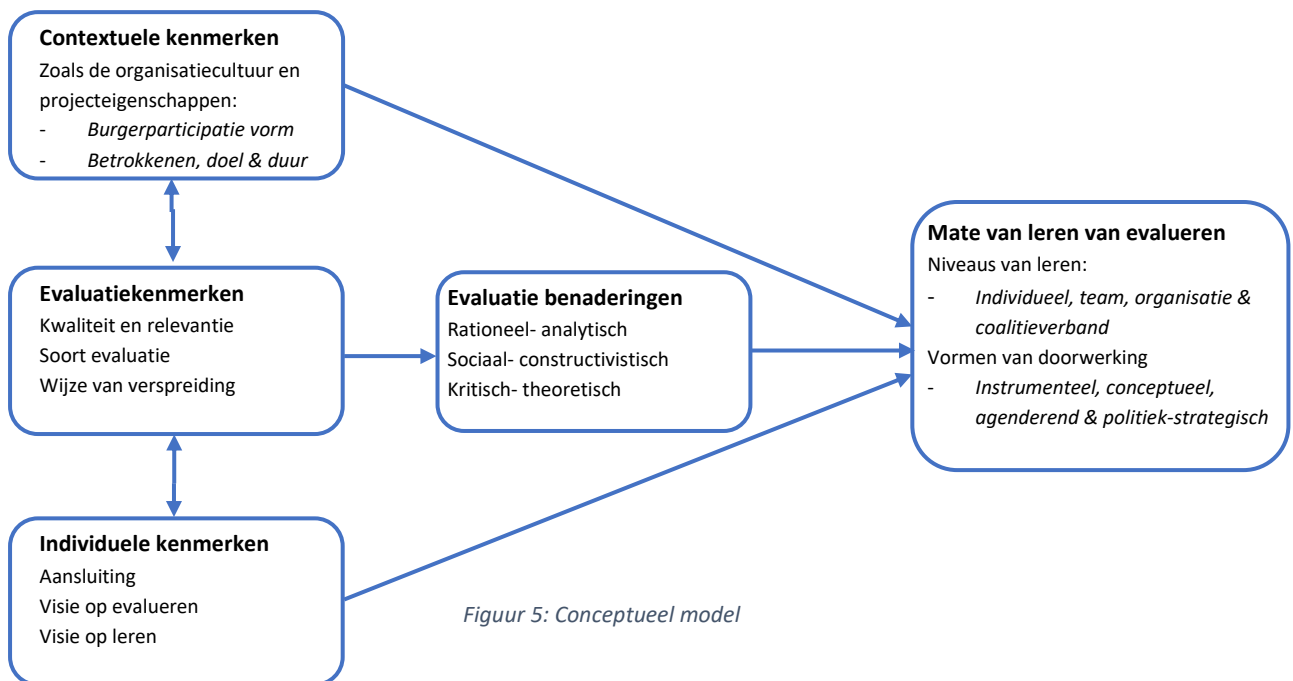
Onder de *individuele kenmerken* worden de eigenschappen van de medewerker bedoelt. Daarbij kan gedacht worden aan de houding tegenover evalueren, maar ook de leerbehoefte van een individu (idem). Inzicht hebben in deze kenmerken kan helpen bij het opzetten van de evaluaties en bij het leren van evalueren (Teisman et al, 2002). In tabel 2 worden de kenmerken schematisch weergegeven.

Kenmerken	
Contextuele kenmerken	De achtergrond van het project, de evaluatie en de organisatiecultuur waarbinnen het plaatsvond
Evaluatiekenmerken	De inhoud van de evaluatie staat centraal, het soort evaluatie, de relevantie en de kwaliteit & de manier van communiceren
Individuele kenmerken	Hoe het individu aankijkt tegen evalueren en leren, maar ook wat ze zelf graag terug zien in een evaluatie zodat ze er van kunnen leren.

Tabel II: De drie kenmerken

## 2.6 Conceptueel model

Het conceptueel model is een schematische weergave van een deel van de werkelijkheid (Verschuren & Doorewaard, 2007). Een conceptueel model laat zien hoe bepaalde begrippen zich tot elkaar verhouden. Deze begrippen, ofwel variabelen, staan in een bepaalde verhouding tot elkaar, waarbij de ene invloed heeft op de ander. Deze causale relaties (oorzaak- gevolgrelaties) dienen ertoe om de theorie uit dit hoofdstuk te gebruiken voor het empirische deel in de volgende hoofdstukken. Daarbij vormt het conceptueel model in principe een schematische weergave van de centrale vraagstelling. Het conceptueel model is in figuur 5 schematisch weergegeven.



Figuur 5: Conceptueel model

De onderzoeksvraag is tweeledig. Het gaat enerzijds om het leren van evalueren (en in welke mate) en anderzijds over het in kaart brengen van hoe er geëvalueerd wordt. Uit de theorie in dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat er verschillende vormen van evaluaties zijn en dat deze een invloed hebben op de mate van 'leren van evalueren'. Daarnaast zijn er nog andere factoren die invloed hebben, zoals de organisatiecultuur, het individu en het soort project. Uiteindelijk zijn de verschillende factoren samengevoegd in drie kenmerken. De contextuele, evaluatie en individuele kenmerken. Deze hebben invloed op de mate van 'leren van evalueren'. Daarnaast hebben deze kenmerken ook invloed op elkaar omdat de context en de perceptie van een individu ook van invloed zijn op de evaluatie. En een goede evaluatie kan ook andersom invloed hebben. De evaluatiekenmerken geven in dit onderzoek ook een antwoord op de vraag hoe er geëvalueerd wordt binnen de gemeente Dordrecht. Het soort evaluatie heeft namelijk invloed op de evaluatie benadering. Door een evaluatie op een bepaalde manier in te richten wordt er bepaald of het meer een klassieke evaluatie is of juist gericht op leren. En dit heeft uiteindelijk ook invloed op de mate van leren van evalueren.

### 3. Onderzoeksopzet

Dit hoofdstuk dient als methodologische verantwoording voor de opzet en uitvoering van het onderzoek. Naast een beschrijving van de gehanteerde methoden en technieken, wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Voordat deze verantwoording plaatsvindt worden eerder genoemde variabelen (zie paragraaf 2.5) geoperationaliseerd zodat deze meetbaar en bruikbaar zijn voor het uitvoeren van het empirisch onderzoek.

#### 3.1 Operationalisatie

In het conceptueel model wordt beargumenteerd dat de contextuele en evaluatiekenmerken van een project, met daarbij de individuele kenmerken van een medewerker de mate van doorwerking van evaluaties kunnen vergroten. De contextuele kenmerken zijn te onderscheiden in grofweg twee dimensies. De eerste dimensie is de organisatiecultuur. Om te spreken van een positieve cultuur dient er in kaart gebracht te worden in welke mate evalueren en leren worden gestimuleerd. Ook van belang is te weten hoe medewerkers kijken naar burgerparticipatie en of er sprake is van politieke steun in de vorm van tijd, energie en middelen. Aan de hand van de tweede dimensie wordt er vooral gekeken naar wat kenmerkend is voor het project. Daarbij kan gedacht worden aan wie het project geïnitieerd heeft, de samenleving of de stad, maar ook het aantal betrokkenen en de diversiteit van die betrokkenen spelen een rol. De laatste indicatoren gaan dan weer over het doel van het project en hoe lang het project duurde.

De evaluatiekenmerken worden in dit onderzoek gevormd door drie dimensies. Een evaluatie kan op verschillende manieren worden gebruikt en de eerste dimensie is misschien wel de belangrijkste. Deze gaat over de soort evaluatie die gehouden is. Was deze gericht op doelbereiking of juist ook om het proces te beschrijven. Een tweede indicator is of de evaluatie intern uitgevoerd is of door een externe partij. Een andere indicator is wanneer een evaluatie heeft plaatsgevonden. Is dit vooraf gebeurd (ex-ante), gedurende het project (ex-durante) of pas na afloop van het project (ex-post). En zo zijn er meer van dit soort indicatoren terug te zien in de operationalisatie die in kaart kunnen brengen hoe de evaluatie uitgevoerd is en met welk doel.

De tweede dimensie betreft 'kwaliteit en relevantie'. Daarmee wordt duidelijk of de evaluatie zo is ingericht dat de inhoud van de evaluatie en de aanbevelingen aansluiten bij de perceptie van de medewerkers, maar ook of het doel van de evaluatie duidelijk was. Daarbij kan gedacht worden aan of de evaluatie bedoeld was om alleen verantwoording af te leggen of juist de insteek om het lerend

vermogen van de organisatie aan te spreken. De laatste dimensie is de wijze waarop de evaluatie is gedeeld met de (ambtelijke) organisatie. Om op organisatie niveau te kunnen leren van een evaluatie is deze dimensie van belang. Het gaat in dit geval op welke manier, via welke kanalen de evaluatie of de lessen uit de aanbevelingen zijn gedeeld met de (ambtelijke) organisatie. Maar ook of de evaluatie terug te vinden is op een daarvoor bestemde plek en hoe makkelijk dit terug te vinden is.

De individuele kenmerken zijn de derde factor die volgens de theorie van belang zijn als het gaat om het 'leren van evalueren'. De organisatiecultuur en de evaluatie kunnen wel in orde zijn maar het individu moet niet vergeten worden en kan erg belangrijk zijn voor de doorwerking van een evaluatie. De eerste dimensie hierbij is dat er sprake moet zijn van aansluiting tussen de medewerker en de evaluatie. Zoals door Van der Meer (2000) & Teisman (2002) aangegeven is het belangrijk dat de evaluatie aansluit bij de denkbeelden van de medewerker, kortom wat vinden medewerkers belangrijk aan een evaluatie, wat moet er in terug komen om er van te leren. De tweede en derde dimensie gaan daar dieper op in. Dit gebeurt door te vragen naar de persoonlijke visie op evalueren en leren, zien de medewerkers daar het nut van in en hoe dit volgens hen verhoudt tot elkaar.

Al deze factoren hebben uiteindelijk invloed op de afhankelijke variabele: de mate waarin er geleerd wordt van een evaluatie (doorwerking). In dit onderzoek is de mate van doorwerking en/of leren onderverdeeld in twee dimensies. De eerste dimensie is het niveau van leren, dit uit zich op individueel, team, organisatieniveau of in coalitieverband zoals geschetst in de literatuur. De tweede dimensie is gericht op de vormen van doorwerking. Volgens Bekkers (2012) zit hier een verschil in qua reikwijdte. De volgende vormen worden in dit onderzoek meegenomen: instrumenteel, conceptueel, agenderend en politiek-strategisch.

Factoren	Dimensies	Indicatoren
<b>Contextuele kenmerken</b>		
	Projecteigenschappen	Is het burgerparticipatie project geïnitieerd vanuit de gemeente of de samenleving
		Aantal betrokkenen bij het project
		Diversiteit van betrokkenen
		Duur van het project
		Doel van het project
	Organisatiecultuur	Sprake van politieke steun (tijd, energie, middelen)
		In welke mate wordt leren gestimuleerd



Factoren	Dimensies	Indicatoren
		In welke mate wordt evalueren gestimuleerd
		De manier waarop er naar het project wordt gekeken in de organisatie
<b>Evaluatiekenmerken</b>		
	Kwaliteit en relevantie	In hoeverre de inhoud van de evaluatie en/of aanbevelingen aansluiten bij perceptie van de medewerker
		De mate waarin het doel van de evaluatie bekend was
	Soort evaluatie	Kenmerken van de evaluatie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formatief of summatief</i></li> <li>- <i>Kwantitatief of kwalitatief</i></li> <li>- <i>Statisch of dynamisch</i></li> <li>- <i>Intern of extern</i></li> <li>- <i>Moment van evalueren</i></li> </ul>
Wijze van verspreiding	Op welke wijze is het gecommuniceerd met de organisatie	
	Zijn de evaluaties (lessons learned, best practices) te vinden in de organisatie	
<b>Individuele kenmerken</b>		
	Aansluiting	Wat een medewerker graag terug ziet in een evaluatie
	Visie op evalueren	Houding tegenover evaluaties
	Visie op leren	Houding tegenover leren
<b>Mate van leren van evalueren</b>		
	Niveau van leren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individueel</li> <li>- Team</li> <li>- Organisatie</li> <li>- Coalitieverband</li> </ul>
	Vormen van doorwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumenteel</li> <li>- Conceptueel</li> <li>- Agenderend</li> <li>- Politiek - strategisch</li> </ul>

Tabel III: Operationalisatie onderzoek

## 3.2 Methoden en technieken

Op het moment dat er een onderzoeksopzet gemaakt moet worden is de meest bepalende vraag welke onderzoeksstrategie gehanteerd wordt bij het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). Met onderzoeksstrategie bedoelen Verschuren en Doorewaard (2007) het geheel van beslissingen die van invloed zijn op het onderzoek dat uitgevoerd gaat worden. De strategie is daarmee de logica van het onderzoek en kan daarom bestaan uit meerdere methoden en technieken om de informatie te verzamelen en te analyseren (Van Thiel, 2010). Bij dit onderzoek is er voor gekozen om een diepgaande kwalitatieve analyse te houden die gericht is op zowel theorie als praktijk. Er is hiervoor gekozen omdat de vraagstelling inhoudt dat een (theoretisch) beeld verkregen wordt over wat evalueren inhoudt en welke condities er nodig zijn om te leren. Maar een diepgaande kwalitatieve analyse is ook passend omdat er sprake is van verschillende contexten bij burgerparticipatie en dit ook van belang kan zijn bij het beantwoorden van de hoofdvraag. Dit onderzoek is gebaseerd op een casestudy met als methoden literatuuronderzoek en interviews.

### 3.2.1 Casestudy

Om het empirische deel van dit onderzoek te ondersteunen is gebruik gemaakt van een (vergelijkende) casestudy. Dit is een onderzoeksmethode waarbij een of meerdere cases onderzocht worden om het vraagstuk dat geschetst is in de aanleiding te onderzoeken. Een casus kan volgens de literatuur van alles zijn, zoals een individu, een groep, een organisatie of een project (Verschuren & Doorewaard, 2007; Van Thiel, 2010). Een belangrijk kenmerk is dat een casestudy gebaseerd is op een geringe aantal situaties (cases) en daardoor de focus meer ligt op kwaliteit (diepte) dan op kwantiteit (breedte). Het gaat hierin dus vooral om het met elkaar vergelijken en duiden (Verschuren & Doorewaard, 2007). Omdat bij een casestudy met klein aantal cases gewerkt wordt is er bewust gekozen voor een strategische steekproeftrekking in plaats van een aselechte trekking zoals bijvoorbeeld gebeurt in een survey. Door deze vorm van trekking kon de keuze voor cases gemaakt worden op basis van de probleemstelling in plaats van toeval (idem). Bij het selecteren van de cases is daarom bewust gekozen voor verschillende projecten om zo beter de oorzaak-gevolg relatie in kaart te kunnen brengen. Hierbij kan gedacht worden aan verschillen in de context van het project of juist in de evaluatiekenmerken (Van Thiel, 2010). Door gebruik te maken van verschillende cases is het mogelijk om te bepalen of bepaalde voorwaarden van leren en evalueren context of project afhankelijk zijn. Wel levert dit een kleine kanttekening op, want bij het werken op deze wijze zullen de geconstateerde effecten context gebonden zijn en lastig toepasbaar op andere projecten. Ondanks dit nadeel is tijdens dit onderzoek is gekozen voor de volgende cases: Placemaking, Nieuw Dordts Peil, DOOR en Dordtse Ruimte.

De keuze is op deze cases gevallen vanwege de diversiteit in onderwerpen, zo zit er een casus bij die zich veel meer richt op de maatschappelijke kant, twee cases die zich meer bezig houden met de ruimtelijke ontwikkeling en een casus die gerelateerd is aan communicatie en bestuur. Een tweede reden om te kiezen voor deze cases is dat ze ook op verschillende manieren burgerparticipatie gebruiken om hun doel te bereiken. Drie van de vier cases hebben uiteindelijk een evaluatie gedaan aan de hand van een rapportage. Alleen DOOR heeft niet geëvalueerd op deze wijze. Omdat ik in mijn onderzoek ook inga op welke wijze er geëvalueerd wordt is deze casus toch relevant voor dit onderzoek.

### **3.2.2 Literatuuronderzoek en documentenanalyse**

**Literatuuronderzoek** dient onderdeel te zijn van elk type onderzoek en ook tijdens dit onderzoek is hiervan gebruik gemaakt (Verschuren & Doorewaard, 2007:202). De wetenschappelijke literatuur heeft als basis gediend voor de te onderzoeken theoretische concepten. Hierbij is deze literatuur vooral gebruikt als bron van bestaande kennis die valt toe te passen op dit onderzoek. Dit wordt ook wel 'deskresearch' genoemd (Van Thiel, 2010). In de literatuur is er gezocht naar verschillende auteurs die geschreven hebben over evalueren, leren en de doorwerking van evaluaties. Deze aspecten zijn uiteengezet en aan elkaar verbonden.

De **documentenanalyse** kan gaan over zowel primair als secundair materiaal. Met primair materiaal wordt bedoeld informatie uit schriftelijke bronnen zoals notulen en beleidsdocumenten. Terwijl het bij secundair materiaal gaat over het hergebruiken van eerdere onderzoeksbevindingen (Verschuren & Doorewaard:117-119). In dit onderzoek zal de focus liggen op primair materiaal. Voor het onderzoek bij de gemeente Dordrecht is er vooral gebruik gemaakt van beleidsdocumenten, rapportages, krantenartikelen en raadsinformatiebrieven.

### **3.2.3 Interviews**

Naast het gebruik van verschillende documenten zoals hierboven is geschetst, zal bij het onderzoek naar de cases ook gebruik worden gemaakt van interviews. De interviews worden gehouden om de gewenste informatie te verkrijgen van zorgvuldig gekozen personen. Bij het opstellen van de vragen is het belangrijk om rekening te houden met twee aspecten: de mate van voorgestructureerdheid van de vragen en de mate van openheid van de vraagstelling (Verschuren & Doorewaard, 2007:230). Interviews kunnen namelijk op verschillende manieren ingericht worden, zo zijn er open interviews of juist volledig gestructureerde interviews. In dit onderzoek is gekozen voor een middenweg, de semigestructureerde interviews. Bij deze vorm wordt gebruik gemaakt van een topiclijst en een aantal

vragen die in lijn zijn met de theorie en het conceptueel model, zodat er tijdens de interviews een duidelijke lijn gehanteerd kan worden. Voordelen van de semigestructureerde interviews zijn dat de volgorde van vragen kan variëren, afhankelijk van het gesprek en dat er aanvullende vragen gesteld kunnen worden. Hiermee wordt meer verdieping, achtergrondinformatie en verduidelijking gegeven aan de antwoorden van de respondent. Een interview is vooral goed te gebruiken om meningen, relaties en percepties te verkrijgen over wat er onderzocht wordt. Maar het interview kan ook gebruikt worden om feitelijke informatie te controleren (Van Thiel, 2010).

In dit onderzoek zijn zowel de meningen, percepties en feiten van belang. Meninge n en percepties zijn van belang omdat de vraag is of er geleerd wordt van evaluaties. Terwijl feitelijke informatie nodig is om te bepalen hoe er nu geëvalueerd wordt.

De focus van de interviews ligt op de medewerkers van de gemeente Dordrecht. Waarbij vooral gekeken is naar de medewerkers die betrokken zijn geweest bij de geselecteerde cases. Er is daarbij gekozen voor een gestratificeerde selectie van respondenten, wat inhoudt dat er interviews zijn gehouden met de verschillende lagen van de organisatie, van de uitvoering tot aan de directie. Om het geheel verder compleet te maken zijn ook een aantal algemene interviews gehouden om zo een duidelijk beeld te krijgen van burgerparticipatie en evalueren in de gemeente Dordrecht.

Ondanks het onderwerp burgerparticipatie is er bewust niet voor gekozen om partners of burgers uit de stad te interviewen. De achterliggende reden hiervoor is dat het onderzoek vooral gericht is op leren in de (interne) organisatie. Voor de interviewvragen en respondenten zie bijlages 2 & 3.

### 3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

In de vorige paragraaf is dieper ingegaan op de gehanteerde strategie, methoden en technieken om tot onderzoeksresultaten te komen. In deze paragraaf wordt dieper op de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek ingegaan, omdat het van belang is dat de verkregen data uit het onderzoek zowel betrouwbaar is als ook een geldigheidswaarde heeft.

#### 3.3.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt eigenlijk bepaald door twee factoren de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee de genoemde variabelen in de operationalisatie worden gemeten triangulatie (Van Thiel, 2010).

Bij de verzameling van de data is tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende methodieken om de betrouwbaarheid te verhogen: literatuuronderzoek, documentenanalyse en interviews. Door het gebruik van verschillende methoden is er in dit onderzoek sprake van triangulatie. Maar triangulatie vindt ook plaats doordat meerdere documenten zijn geraadpleegd en meerdere medewerkers zijn geïnterviewd.

De betrouwbaarheid is daarnaast verder vergroot door gebruik te maken van semigestructureerde interviews, waardoor elk interview dezelfde opzet had. Zoals eerder aangegeven zijn de interviews, ondanks dat het gaat om burgerparticipatie, vooral gericht op de interne organisaties. Het interviewen van betrokken burgers had kunnen bijdragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat zij ook daadwerkelijk ervaren of de gemeente van vorige projecten heeft geleerd. Uiteindelijk is hier niet voor gekozen omdat de projecten divers en plaats-afhankelijk zijn en burgers daardoor niet met meerdere projecten te maken hebben gehad.

### **3.3.2 Validiteit**

In de literatuur worden er meerdere vormen van validiteit onderscheiden, maar uiteindelijk gaat het steeds om twee varianten van validiteit: interne en externe validiteit (Van Thiel, 2010). Interne validiteit is de geldigheid van het onderzoek, waarbij centraal staat: Is er gemeten wat gemeten had moeten worden? De interne validiteit is gewaarborgd door gebruik te maken van verschillende methoden zoals eerder genoemd is. Om de validiteit verder te borgen zijn meerdere bestanden per casus geanalyseerd. Daarnaast zijn niet alleen interviews gehouden met medewerkers die betrokken waren bij de cases, maar ook met medewerkers (in verschillende functies) daarbuiten.

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Zijn de resultaten ook toepasbaar op andere situaties, personen, projecten of organisaties (idem). Omdat het onderzoek zich vooral richt op de interne organisatie en in hoeverre daar geleerd wordt van evalueren is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek beperkt. In zekere mate kan gebruik gemaakt worden van bepaalde aspecten uit het onderzoek, zoals de context, de evaluatiekenmerken en de mogelijke samenhang daartussen. Een kanttekening welke hierbij gemaakt moet worden is wel dat veel uiteindelijk context gebonden is. De vorm van burgerparticipatie en hoe daar mee wordt omgegaan zullen in een andere organisatie altijd anders kunnen uitpakken. Hetzelfde geldt voor de invloed van de organisatie cultuur.

## 4. Context

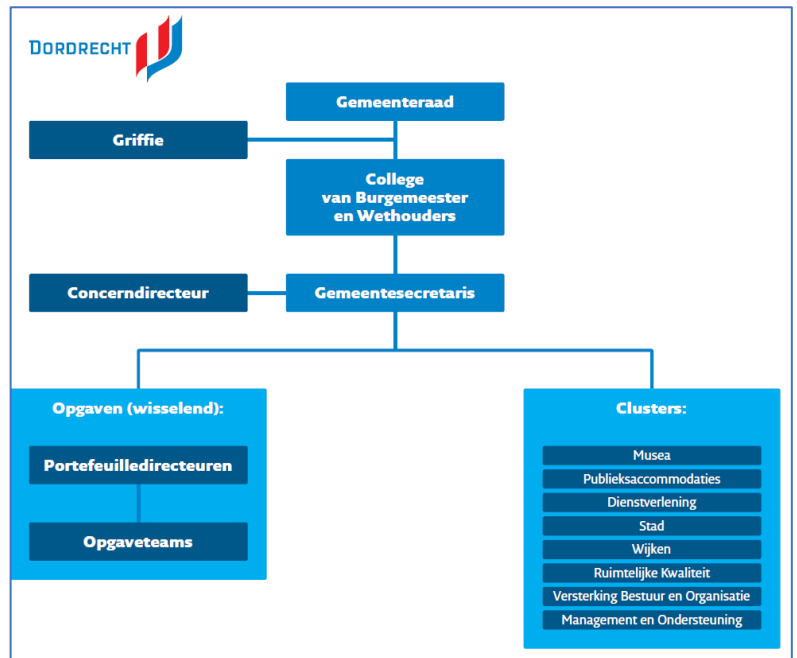
In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de context van dit onderzoek. Als eerste zal er beknopt worden ingegaan op de gemeente Dordrecht, de grootte van de stad, de geografische ligging en hoe de gemeentelijke organisatie er uit ziet. Daarna zal burgerparticipatie in de Dordtse context worden besproken, welke vormen van burgerparticipatie er zijn in Dordrecht. Daaropvolgend zullen de cases die centraal staan in dit onderzoek worden besproken en toegelicht. Hierdoor kan een goed beeld gevormd worden omtrent de contextuele kenmerken van de projecten en dit onderzoek.

### 4.1 Dordrecht: Een stad waar je bij wilt horen!

De gemeente Dordrecht hoort met 118.000 inwoners bij de 32 grootste gemeenten in Nederland en is de vijfde gemeente van de provincie Zuid-Holland (CBS, 2017). Dordrecht ligt in het zuiden van Zuid-Holland, tussen Rotterdam en Breda in. De gemeente Dordrecht ligt op 'het eiland van Dordrecht' en wordt omsloten door verschillende waterwegen zoals de Noord en Oude Maas, de Beneden Merwede, het Hollands Diep en Dordtse Kil. In totaal behelst het gebied van de gemeente Dordrecht 99,45 km<sup>2</sup>. De gemeente Dordrecht werkt daarnaast al jaren samen met zes gemeenten binnen de regionale samenwerkingsvorm de Drechtsteden. Naast Dordrecht gaat het hier om de gemeenten Alblasterdam, Hardinxveld-Giessendam, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht. De Drechtsteden hebben als motto 'Samen stad aan het water' en in totaal wonen er rond de 270.000 inwoners in de regio, waardoor het qua omvang vergelijkbaar is met Eindhoven en Utrecht (Drechtsteden, 2018). Het werk van de gemeente richt zich naast het reguliere werk zoals de publieksbalie, onderhoud van de openbare ruimtes en handhaving vooral op de door de gemeente geformuleerde bestuurlijke opgaven. Dit zijn opgaven die gedurende lange tijd extra inspanning en aandacht van de gemeente vragen. In 2017 zijn er in totaal negen opgaven geformuleerd (bij het schrijven was het coalitieakkoord nog niet bekend); duurzame stad, werkende stad, bereikbare stad, slimme stad, waterstad, gezonde en zorgzame stad, bouwende stad, levendige binnenstad en veilige stad. Bij het realiseren van deze opgaven wordt er vanuit de gemeente zoveel mogelijk samengewerkt met burgers en de (maatschappelijke) organisaties in de stad (Dordrecht, 2018a).

Om deze diverse ambities te verwezenlijken werkt de ambtelijke organisatie van gemeente Dordrecht sinds 1 januari 2018 onder een nieuwe structuur. Dit resulteert in een aantal kernteams die de reguliere taken van de gemeente op zich nemen. Naast deze taken wordt er met wisselende teams gewerkt aan de eerder genoemde opgaven. Deze opgaveteams vallen onder de verantwoordelijkheid van drie portefeuilledirecteuren

(Dordrecht, 2018a).



Figuur 6: Organogram gemeente Dordrecht (Dordrecht, 2018a)

## 4.2 Dordtse burgerparticipatie

In de gemeente Dordrecht wordt er al veel samengewerkt met, in en voor de stad. Burgerparticipatie wordt door de organisatie dan ook als een belangrijk goed gezien. Tien jaar geleden werden veel burgerparticipatie trajecten ingezet onder de naam 'Burgers aan Zet'. Dit waren over het algemeen projecten waar geëxperimenteerd werd met buurtbudgetten zodat er meer aan de burger wordt overgelaten. Inmiddels is die naam veranderd naar 'Dordt aan Zet' en is de focus verlegd van inspraak naar co-productie en/of co-creatie. Het idee daarbij is dat burgerparticipatie veel meer iets van de stad wordt. Het draait niet alleen meer om de burgers, maar ook maatschappelijke organisaties en bedrijven moeten de handen in een slaan. Dit is een van de voorbeelden die laat zien dat (burger)participatie in Dordrecht de afgelopen jaren niet heeft stilgestaan en constant in ontwikkeling is. Deze ontwikkeling uit zich ook in het aantal en het soort initiatieven die gestart zijn. Zo zijn er voorbeelden waarbij de participatie meer gericht was op inspraak en advies, zoals met de BegrotingsWijzer (2010) en de Bezuinigingskeuzes (2013). Terwijl in de tussenliggende jaren ook vormen van co-creatie plaatsvonden met een project 'Bewoners aan zet'. Met deze vorm van burgerparticipatie is toen ervaring opgedaan door middel van vier projecten: 1. Regiegroepen Wijkwensen, 2. Parkeren Stadspolder, 3. Herinrichting Hof de Vriendschap en 4. Welzijn Nieuwe Stijl.

Ook de afgelopen bestuursperiode (2014-2018) zijn er veel verschillende initiatieven ontstaan. Sommige initiatieven zijn klein en gaan meer over het aanleggen van parkeerplaatsen of een speeltuin. Terwijl in andere gevallen het grootschaliger is en het vooral gaat over het inrichten van een gebied. Deze initiatieven ontstaan enerzijds vanuit de samenleving met het Initiatievenknooppunt, E-wheels, Leefwerk de Biesbosch, DOOR, het Vogelnest en de Crabbehoeve. Anderzijds meer vanuit de gemeente, met Dordt aan Zet (Placemaking), de ontwikkeling van de Spuiboulevard (Spuisafari), Nieuw Dordts Peil, Living Lab en Participatiebestek. Vaak is echter sprake van een mengvorm waarbij het een wisselwerking is tussen de samenleving en de gemeente. De gemeente stimuleert het ontstaan van initiatieven door bijvoorbeeld ruimte en geld beschikbaar te stellen of juist door het verbinden van de juiste mensen en partijen. Voor het faciliteren van burgerparticipatie projecten worden ook verschillende methoden gebruikt, deze variëren Right to Challenge tot aan de Rode Loper.

Dat aan (burger) participatie steeds meer waarde wordt gehecht uit zich niet alleen in het aantal initiatieven, maar ook in de leidend principes van het coalitie akkoord (2018-2022) van de gemeente Dordrecht. *'Dordrecht Geeft Ruimte: aan particulier initiatief met eigen verantwoordelijkheid'* is een van de leidend principes van de komende bestuursperiode. Daar voorop lopend heeft het College eind 2016 een nieuwe Participatie- en Inspraakverordening gepubliceerd. Deze is gemaakt, omdat in de oude verordening geen participatie was meegenomen. Het belang van het betrekken van de samenleving in zowel de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van beleid wordt hier mee benadrukt. De gemeente Dordrecht verstaat onder participatie het volgende: *“het in een vroeg stadium en op interactieve wijze betrekken van ingezetenen en belanghebbenden bij de voorbereiding en ontwikkeling van gemeentelijk beleid en gemeentelijke kaders en bij de uitvoering van projecten”*.

In het vervolg van dit hoofdstuk zal een beschrijving volgen van de voor dit onderzoek gekozen projecten: Nieuw Dordts Peil, Placemaking, DOOR en de Dordtse Ruimte.

#### **4.2.1 Nieuw Dordts Peil**

Het initiatief Nieuw Dordts Peil is ontstaan doordat Dordrecht wil werken aan een lange termijn perspectief om de stad verder te ontwikkelen op vooral de sociaaleconomische positie (Dordrecht, 2016a). Het ontwikkelen van deze positie is een vanuit de gemeente gevoelde urgentie. Er was behoefte aan expliciete en gedragen richtinggevende kaders voor deze lange termijn ontwikkeling. Aanleiding hiervoor was dat Dordrecht wel vooruit ging als het ging om aantrekkelijkheid, maar dat de sociaaleconomische positie ondanks de aantrekkende economie niet meegroeide en kwetsbaar bleef. Dit zorgde uiteindelijk voor de urgentie die gevoeld werd in de stad (Dordrecht, 2016a).



Maar Nieuw Dordts Peil is niet alleen bedoeld om de problematiek aan te pakken, maar ook om te dromen van een verdere ontwikkeling van de stad en de inwoners. Deze ambitie wordt ondersteund door wijzigingen in de wet die leiden tot nieuwe verhoudingen tussen de gemeente en de stad. Dit perspectief voor de toekomst is toen ook opgenomen in de begroting van 2016. Om dit lange termijn perspectief aan te vliegen is gekozen voor een aanpak gebaseerd

op vier fasen. Het initiatief had zijn eerste bijeenkomst in juli 2016. In de eerste fase zijn ideeën opgehaald in de stad (dromen, zorgen en trots). Deze ideeën werden opgehaald door onder andere. groepsgesprekken, interviews, social media, argu (online forum), shoutboxen een bewonerspanel en een interne roadshow (Dordrecht, 2016b). Hieruit is gebleken dat drie thema's overal terugkwamen: water, werk en ontmoeten (Dordrecht, 2018b). In de tweede fase lag de focus op het ontwerpen van denkrichtingen. Deze denkrichtingen ontstonden in drie op thema's gerichte "broedgroepen". Hierin bevonden zich raadsleden, inwoners, ondernemers, medewerkers van de gemeente en studenten. Het idee was dat elke groep twee innovatieve oplossingen aanleverde voor hun eigen thema en een denkrichting van een ander thema, die uiteindelijk uitgewerkt werden in modellen, (visuele) presentaties met toelichting (derde fase). Gedurende het gehele proces was het werk zichtbaar voor alle geïnteresseerden in de stad (Dordrecht, 2016b). De vierde fase was vooral gericht op het vaststellen van het eindproduct en het opzetten van een uitvoeringsagenda.



Figuur 7: De fasen van Nieuw Dordts Peil (bron: evaluatie NDP)

#### 4.2.2 Dordt aan Zet: Placemaking

De methode Placemaking wordt sinds 2015 door de gemeente Dordrecht ingezet bij het herinrichten en structureren van openbare plekken, zoals pleinen. Placemaking is ook een vorm van participatie



Figuur 8: Schets en foto Vrieseplein (bron: evaluatie OCD, 2018)

doordat gebruikers en belanghebbenden mogen meebeslissen over openbare plekken. De twee pleinen, het Vrieseplein en het Damplein waren de eerste projecten waarbij de methode Placemaking werd toegepast. Deze projecten zijn om die reden daarom aangemerkt als proef en er wordt dan ook een evaluatie gedaan van deze twee pleinen om te onderzoeken of de methodiek van Placemaking leidt tot succesvolle projecten en of de gemeente lessen moet trekken uit de manier waarop de methode is toegepast (OCD, 2018).

Om deze methode toe te passen zijn een aantal randvoorwaarden door de gemeente gemaakt waaraan het project zou moeten voldoen. De eerste randvoorwaarde is dat vooraf een budget moet worden vrijgemaakt wat toereikend is om de methodiek toe te passen. Als tweede is het belangrijk dat er tijd en ruimte geboden moet worden aan de bewoners en/of belanghebbenden om hun ideeën aan te brengen en invloed te hebben op het proces. Daarop aanvullend is het van belang dat de gehele gemeentelijke organisatie open moet staan voor die ideeën, wat inhoudt dat er nog geen plannen liggen voor desbetreffende openbare ruimte. Maar zonder bewoners of belanghebbenden kan de methodiek niet worden toegepast, zij moeten dus wel bereid zijn om met Placemaking aan de slag te gaan. Als laatste randvoorwaarde is gesteld dat Placemaking ook wel de juiste keuze moet zijn om de opgave die er ligt op te lossen.

De verwachting is dat doordat belanghebbenden de mogelijkheid krijgen om invulling te geven aan de ruimte die zij dagelijks gebruiken om te wonen, werken of te recreëren er een betere openbare ruimte ontstaat. Een ruimte die beter aansluit op de behoeften van de gebruiker. De veronderstelling is dat het actief betrekken van belanghebbenden leidt tot ‘succesvolle’ openbare ruimten.

### **4.2.3 Dordtse Ruimte**

Het project de Dordtse Ruimte is enkele jaren geleden ontstaan als een van de onderwerpen uit het traject “Richting kiezen”. Een van de speerpunten van het traject was het stimuleren van kleinschalige initiatieven en het verder bouwen aan de stad met een nadrukkelijke rol daarin van de bewoners. De aanleiding was dat door de economische crisis grootschalige ontwikkelingen uitbleven. De Dordtse Ruimte gaf hier in 2013 aan de hand van drie sporen invulling aan: zelfbouw, nieuwe bestemmingen voor leegstaande panden en het tijdelijk gebruik van gronden. De namen spreken natuurlijk al voor zich. Het zelfbouw gedeelte richtte zich vooral op de mensen die zelf hun huis wilden bouwen. Het deel van de leegstaande panden ging over gemeentelijke panden die een nieuwe bestemming nodig hadden en het tijdelijk gebruik van gronden ging om braakliggende plekken in de stad die (tijdelijk) gebruikt konden worden door initiatieven. In het vervolg van dit onderzoek zal de focus liggen op *het tijdelijk gebruik van braakliggende gronden*.

Bij de start van het project in 2013 was het doel om stukken grond aan te bieden aan de samenleving. Dit bleek echter niet aan te sluiten bij de vraag uit de samenleving. Vandaar dat het doel van het project in 2015 enigszins werd gewijzigd. Het werd een meer sobere, praktische en uitvoeringsgerichte aanpak waarbij het niet alleen meer ging om braakliggende gronden, maar ook om percelen in de openbare ruimte.

#### **4.2.4 DOOR maakt mogelijk**

DOOR is een burgerinitiatief dat ontstaan is in 2014 en is opgestart door drie burgers uit de gemeente Dordrecht. In 2017 is DOOR onder de pilot van labelloze (ontmoetings)plekken gevallen waarbij de gemeente DOOR is gaan ondersteunen. DOOR is een platform waar bewoners, ondernemers en fondsen samenwerken om activiteiten te kunnen organiseren en financieren, waarbij het belangrijk is om te weten dat ze draaien op vrijwilligers, subsidies en giften (DOOR, 2018). Het doel van DOOR is om sociale cohesie te creëren in de buurt door naast eerder genoemde activiteiten ook dagbesteding te stimuleren. Daarmee krijgen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om hun talenten te ontwikkelen en de kansen op werk te vergroten. Dit trachten ze te bereiken door op een laagdrempelige manier mensen te verbinden en een (t)huisgevoel te creëren (idem).

DOOR heeft dit alles samengevat in een missie die zowel hun sociale als creatieve kant moet laten zien. Ze willen een podium zijn voor aanstormende, experimentele kunstenaars en gevestigde talentvolle makers die door reguliere podia nog onopgemerkt zijn. Daarnaast willen ze mensen de ruimte bieden om te kunnen groeien en bloeien. Dat ze zichzelf kunnen (her)ontdekken, ontwikkelen en positioneren of hun eigen kracht (terug)vinden via een informele, effectieve leer-werkplaats constructie.

## 5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de factoren uit het theoretisch kader en het conceptueel model als basis gebruikt voor het analyseren van de resultaten om zo uiteindelijk uitspraken te doen over de mate van doorwerking. De resultaten uit dit onderzoek komen voort uit zowel interviews als documenten onderzoek over desbetreffende cases. In eerste instantie zal er per casus ingegaan worden op drie kenmerken. De contextuele kenmerken, evaluatiekenmerken en individuele kenmerken. De analyse van de kenmerken wordt gedaan aan de hand van een aantal dimensies, voor de contextuele kenmerken zijn er twee dimensies: de projecteigenschappen en de organisatiecultuur. De evaluatie kenmerken wordt gemeten door de volgende dimensies: Het soort evaluatie, de kwaliteit en de relevantie en de wijze waarop de evaluatie is verspreid in de organisatie. Als laatste komen de individuele kenmerken aan bod met de volgende dimensies: De persoonlijke visie op evalueren en leren en de mate van aansluiting, wat de respondent belangrijk vindt in een evaluatie.

De dimensies zijn weer onder te verdelen in een aantal indicatoren. Deze worden geanalyseerd naar de mate waarin ze aanwezig zijn en invloed hebben gehad op de casus. Een aantal van de indicatoren zijn reeds benoemd en uitgewerkt in voorgaand hoofdstuk en zullen minder expliciet benoemd worden in dit hoofdstuk. Uiteindelijk wordt er per casus ook gekeken naar de mate van doorwerking, of deze heeft plaatsgevonden en op welke wijze. Bij het uitwerken van dit hoofdstuk is vooral gebruik gemaakt van de daadwerkelijke evaluaties en de bij de casus betrokken respondenten.

### 5.1 Nieuw Dordts Peil

#### Contextuele kenmerken

##### Projecteigenschappen

Zoals eerder aangegeven is Nieuw Dordts Peil ontstaan omdat een lange termijn perspectief ontwikkeld moest worden om de stad te ontwikkelen. In de gemeente werd de urgentie gevoeld om de sociaaleconomische positie van de stad te versterken. Het initiatief Nieuw Dordts Peil is opgezet door de gemeente Dordrecht en in samenwerking met de stad ontwikkeld aan de hand van vier fasen. De invulling van dit proces zorgde voor vragen over wat het doel van het initiatief precies was, respondent 2 verwoordde dit als volgt:

*"Het is een initiatief van de gemeente. We hebben daar best wel mee geworsteld omdat we ook wilde dat het iets van de gemeente samen met de stad was."*

In de startnotitie van dit project is uiteindelijk het volgende doel voor Nieuw Dordts Peil geformuleerd:  
*"We maken een verhaal voor de stad Dordrecht, waarin leven met water een bindend thema is voor de ontwikkeling van de stad en waarin onderwerpen als werk, innovatie, veiligheid, duurzaamheid en structuurversterking in samenhang met elkaar worden gebracht."*

Het verhaal voor de stad Dordrecht moest daarnaast onder andere herkenbaar zijn. Breed worden gedragen, aansluiten bij het karakter van de stad en het verhaal moest brutaal en uitdagend zijn. Waarbij het voor de gemeente van belang was om het project te *richten* door middel van het lange termijn perspectief, *in te richten* aan de hand van een adaptieve strategie en te *verrichten* door een uitvoeringsagenda. Het proces van 'al denkend doen en al doende denken' was hierin belangrijk. Dit hield in dat in eerste instantie gekozen was voor een gelijktijdig proces in plaats van een volgtijdelijk proces. Wat inhield dat zowel het lange termijn perspectief als de uitvoeringsagenda naast elkaar zouden lopen. Uit de evaluatie van Nieuw Dordts Peil is echter gebleken dat dit niet haalbaar was en dit is losgelaten. Uiteindelijk is gekozen voor een lange termijn perspectief en de rest volgt daarna. Respondent 4 zei over het proces in combinatie met het doel het volgende.

*"Het proces is belangrijk. Samen dingen doen, dat is in het begin ook wel goed. Maar op een gegeven moment dan kom je uit bij het 'hardere' deel en dan moet het concreet worden. Je ziet ook dat je van mensen tijd en middelen gaat vragen. Dan moet je een concreet doel hebben, want waarom zou je er gaan zitten als je niet weet wat het doel is."*

Dat het doel concreter gesteld had kunnen worden komt ook naar voren bij de andere respondenten. Al is er geen overeenstemming over het uiteindelijke doel van Nieuw Dordts Peil en of deze gehaald is of niet. Zo gaf respondent 3 aan dat het doel niet gehaald is.

*"Maar het doel wat we hadden het perspectief op de ontwikkeling van Dordrecht op de lange termijn, daarvan hebben we geconstateerd dat is er niet uitgekomen."*

Terwijl respondent 1 aangaf dat het vooraf gestelde doel wel gehaald is. Al gaf deze ook aan dat het doel wel concreter gemaakt had kunnen worden.

*"Wat wel steeds duidelijk was geweest is dat we gingen ophalen voor de nieuwe bestuursperiode en dat is ook wel waar geworden. Je kunt je ook voorstellen dat je het niet zo vaag maakt, maar dat je het concreter maakt."*

Ondanks dat er geen duidelijkheid was over het doel, was de belangstelling voor het initiatief groot te noemen. Vanuit de gemeente waren er ambtenaren, raadsleden en wethouders betrokken. Zij waren betrokken bij het procesteam, de kerngroep, de stuurgroep, bij een klankbordgroep of een 'broedgroep'. Daarnaast was er veel interesse vanuit de stad. Inwoners werden via onder andere social media om ideeën gevraagd en konden ook deelnemen aan de broedgroepen. Niet alleen inwoners konden deelnemen ook werd actief gezocht naar input vanuit het bedrijfsleven, zoals onderstaande quote laat zien:

*"We hebben daarin niet alleen inwoners actief benaderd, maar ook mensen uit het bedrijfsleven. Dat is dan fijn met een externe trekker, want die trekt gewoon zijn contactenboekje open en op die manier zijn er een aantal mensen aangedragen."*

Door deze benadering was er sprake van een divers gezelschap en een goede vertegenwoordiging van de stad in de 'broedgroepen'. Wel is gebleken dat het onderwerp bepaalde in welke mate er interesse was voor desbetreffende broedgroep. Hierdoor was er een groep met 46 leden terwijl een andere groep uit slechts 17 personen bestond.

### **Organisatiecultuur**

Als het gaat over organisatiecultuur binnen een gemeente dient altijd rekening gehouden te worden met de invloed die de politiek heeft op de organisatie en dus ook op het project.

De politiek was intensief betrokken bij Nieuw Dordts Peil. Dit houdt in dat er ook politieke steun was vanuit de raad en het college. Wat ook zorgde voor enige politieke sturing op de invulling van het project. Vooral aan het begin van het project kwam dit naar voren, waarbij het dilemma was of het een open vraag aan de stad zou worden of juist beperkt zou worden tot een onderwerp. Het college heeft hier volgens respondent 2 uiteindelijk op gestuurd en het project een richting gegeven.

*"Het college is daar een beetje tussen gaan zitten die wilde wel een richting meegeven, want het gaat over de sociaal economische positie en de rol die water heeft als kenmerk van de stad."*

De meeste respondenten geven daarnaast aan dat het moeilijk is om te bepalen wat voor invloed de cultuur heeft gehad op Nieuw Dordts Peil. Zo zijn er altijd medewerkers die negatief tegenover burgerparticipatie staan of juist wel geïnteresseerd zijn in het verhaal dat er van een initiatief af komt. Respondent 2 verwoordde dit gevoel op een mooie manier:

*“Natuurlijk heeft de cultuur waarop je werkt altijd invloed op wat je doet. Maar ik kan niet zeggen of dat nou positief of negatief effect heeft gehad. In Dordrecht is er wel altijd ruimte om te experimenteren en dat hebben we gedaan.”*

Waar het moeilijker was om te bepalen of de organisatiecultuur invloed heeft op burgerparticipatie projecten zijn er meer uitgesproken meningen over de mate waarin evalueren wordt gestimuleerd. De respondenten geven unaniem aan dat zo af en toe wel geëvalueerd werd en dat iedereen het wel wilt. Maar dit wordt nog niet voldoende gedaan door de hele organisatie heen. Het vervolg geven aan de evaluaties, het leren ervan is iets dat te weinig gebeurt. Er zijn wel ontwikkelingen maar het wordt nog niet voldoende gedaan zoals onderstaande laat zien:

*“Ik heb aan de ene kant het idee dat er niet actief op gestuurd wordt en aan de andere kant is er wel aandacht voor. Het is wel een onderdeel van de reorganisatie, de lerende organisatie. We willen het wel maar we doen het denk ik nog niet, niet voldoende. De ene pakt het wel en de andere pakt het niet op.”*

## **Evaluatiekenmerken**

### **Soort evaluatie**

De evaluatie voor Nieuw Dordts Peil is na afloop van het project *intern* door de organisatie uitgevoerd. De input voor de evaluatie is toen onder andere opgehaald bij leden van het kernteam, de bestuurders van de stuurgroep en de raadsleden van de klankbordgroep. Daarnaast is er ook samen gezeten met de externe trekkers van de broedgroepen om te vragen wat zij van het proces vonden. Dit laat zien dat de evaluatie *kwitatief* is ingestoken en er breed is opgehaald bij de mensen. Voor deze evaluatie is bewust gekozen om geen inwoners te betrekken bij de evaluatie. Wel is er een afsluitende bijeenkomst georganiseerd voor de bewoners om hen te vertellen over de bereikte resultaten. Volgens respondent 1 was het de bedoeling om naast het creëren van een lange termijn perspectief te *leren* van een (nieuw) proces zoals Nieuw Dordts Peil.

*“We hebben op een gegeven moment gedacht, het is ingestoken ook als een leerproces. We gaan het op een andere manier doen wat kunnen we daar van leren.”*

Gedurende Nieuw Dordts Peil is er tussen ambtenaren onderling regelmatig stil gestaan bij het proces. Dan ging het vooral over hoe ze de bijeenkomst vonden gaan, wat wel werkte of wat juist niet. Aan de hand hiervan volgde soms ook aanpassingen aan het proces. Eigenlijk is het zo op dezelfde manier besproken met de broedgroep leden.

Hen is wel gevraagd wat ze vonden van het proces en wat beter kon. Maar deze ervaringen zijn niet concreet meegenomen in de evaluatie. Onderstaande uitspraken van respondent 3 en 4 bevestigen dit:

*“Er is inderdaad niet samen met de deelnemers een evaluatie geweest. Wel hebben we tussentijds gevraagd hoe ze het vonden, maar de evaluatie is gebaseerd op onze eigen ervaringen en het tekenboek dat er lag bij de expositie.”*

*“Ik vond dat zelf niet een evaluatie die echt gericht was op lerend evalueren, want dan had ik liever de deelnemers van de broedgroepen erbij gehad en meer ambtelijke ondersteuning.”*

### **Kwaliteit en relevantie**

Als het gaat over de inhoud van de evaluatie en de aanbevelingen laten alle respondenten merken dat ze tevreden zijn over de evaluatie en dat ze zich wel kunnen ‘herkennen’ in de lessen die geschreven zijn. Respondent 2 zei hier het volgende over:

*“Ik vind hem zo wel goed als evaluatie. We hebben het proces beschreven en dat kan iedereen nalezen als die dat wilt. We hebben er lessen uitgehaald en dat zijn zaken om rekening mee te houden als je zelf goed het proces in wilt richten.”*

### **Wijze van verspreiding**

Een evaluatie kan kwalitatief in orde zijn, maar op het moment dat deze niet binnen de organisatie wordt gedeeld heb je er als organisatie weinig aan. Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat de evaluatie gedeeld is binnen de organisatie via verschillende wegen zoals de e-mail, SID (intranet) en zelfs via presentaties. Maar wat precies de juiste manier was om dit te delen in de organisatie wisten ze niet. De volgende uitspraak van respondent 1 kenmerkt dit:

*“Ja, dat weet ik dus niet, we hadden het gemaakt en ik wist eigenlijk niet waar ik het kwijt moest bij wie of wanneer. Dus op een gegeven moment heb ik gedacht ik ga het maar gewoon delen.”*

Ook leeft het gevoel dat de informatie wel op meerdere plekken in de organisatie is geland. Dit zou komen doordat het kernteam een brede samenstelling had vanuit verschillende afdelingen. Als aanvulling hierop wordt door respondent 4 gesteld dat je het pas leest als je er wat aan hebt:

*“Vaak is het toch zo dat als je er niet direct wat aan hebt, dan lees je het niet zo snel door.”*



## Individuele kenmerken

### Aansluiting

Als de vraag gesteld wordt wat de respondenten terug willen zien bij evaluaties van burgerparticipatie projecten, geven alle respondenten aan dat het nuttig kan zijn om dit met de stad te doen. Ook zodat zij het gevoel krijgen dat er wat wordt gedaan met de feedback die ze geven. Respondent 2 gaf daarbij wel aan dat je dan met een duidelijke vraag naar de stad moest gaan en het niet te vaak zal moeten doen:

*“Het moet wel een nut dienen om samen met de stad te evalueren. Het moet wel een beetje concreet zijn ook, want als je gewoon een gesprek hebt met de stad hoe vind je nou dat het gaat. Dat kun je heel af en toe doen, maar dat kan je niet te vaak doen.”*

### Visie op evalueren

Alle respondenten die betrokken zijn geweest bij Nieuw Dordts Peil zijn positief over evalueren en zien daar ook mogelijkheden voor de organisatie, maar respondent 4 plaatst wel de kanttekening dat het afhankelijk is wat je met de evaluatie wilt doen:

*“Ik kijk daar positief tegen aan, ik zie het nut er van in. Maar het hangt ook af van hoe je hem insteekt en wat je ermee wilt doen.”*

Dat iedereen een ander beeld heeft bij de insteek van een evaluatie kwam ook naar voren. Zo geeft de een aan het belangrijk te vinden dat er met een breed en divers gezelschap geëvalueerd wordt zodat er van alle invalshoeken naar een project gekeken kan worden. Terwijl respondent 2 juist weer meer inzicht wilt hebben in de effecten van stappen die genomen zijn en of bereikt is wat bereikt had moeten worden.

*“Het gaat denk ik vooral over inzicht hebben in de effecten van de stappen die je neemt zodat je dat bewust kan inzetten in de stappen die je zet. Heb je bereikt wat je had willen bereiken, maar ook hoe het proces ingericht is.”*

Andere toevoegingen die hierop aansluiten waren dat aan een evaluatie niet per se een format gehangen moest worden. Of dat een evaluatie met de stad gedaan kon worden zolang het maar concreet is. Terwijl een andere respondent de toegevoegde zag van een externe evaluator zolang hij of zij enigszins wat af weet van het proces.

## Visie op leren

Naast dat ze positief zijn over evaluaties zien de geïnterviewde ook in dat er geleerd kan worden van evaluaties. Zo geeft respondent 3 aan dat op het moment dat je evalueert met de stad het logisch is dat de organisatie daar van leert hoe het beter kan.

*“Je wilt met dit soort projecten bewoners betrekken bij de ontwikkeling van de stad en ze ondersteunen. Daar is inherent aan dat er geëvalueerd moet worden. Want ook zij leren daar weer van en ze leveren ons weer input hoe het beter moet.”*

Er wordt wel geconstateerd dat evaluaties (samen met de stad) nuttig kunnen zijn en zeker kunnen bijdragen aan het lerend vermogen van zowel de gemeente als de stad zelf. Maar uit de interviews blijkt ook dat het lastig blijft om de lessen toe te passen bij andere projecten. Respondent 2 ziet dat de ambtelijke organisatie al gauw in algemeenheden blijft hangen.

*“Ik denk wel dat we als organisatie meer kunnen doen met de lessen die wij zeggen te leren uit de evaluaties.”*

## Doorwerking

Tijdens de interviews is er zijdelings gevraagd naar de mening van de respondenten over de mate waarin zij denken dat de evaluatie heeft bijgedragen aan het lerend vermogen van de organisatie. Het lerend vermogen of de mate van doorwerking is volgens de respondenten vooral afhankelijk van twee zaken, de manier van communiceren met de organisatie en hoe medewerkers er persoonlijk in staan. Respondent 4 gaat vooral in op het eerste deel:

*“Wel heb ik het idee als je dit verder in de organisatie wilt brengen dat het op een andere manier gedeeld moet worden of een plek krijgt.”*

Wel wordt verondersteld dat een evaluatie een verandering kan hebben in de opvattingen en redeneringen van medewerkers en dat een evaluatie leidt tot een proces van bewustwording, aldus respondent 2:

*“Wat wel gebeurt, is dat er een soort bewustwordingsproces ontstaat. Mensen worden op het goede been gezet of in ieder geval krijgen ze informatie, ze krijgen inzicht. Ik denk dat, dat sluipende wijs ook best wel effect heeft.”*

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat het gebruiken verschillende methoden zoals social media en het benaderen van unusual suspects helpt bij het bereiken van de meeste mensen. Meerdere respondenten ook buiten dit project geven aan dat dit een les is die zij hebben meegenomen voor hun eigen projecten. Daarnaast blijkt in de praktijk dat de lessen van Nieuw Dordts Peil van invloed zijn geweest op zowel de gemeenteraad als het college. De resultaten uit het project hebben geleid tot een motie voor de samenlevingsagenda. Terwijl het nieuwe college de informatie uit Nieuw Dordts Peil deels heeft meegenomen en vertaald naar het nieuwe coalitieakkoord.

## 5.2 Placemaking

### Contextuele kenmerken

#### Projecteigenschappen

Participatie heeft in Dordrecht veel namen gehad. Dordt aan Zet is de paraplu waaronder Placemaking als instrument is ingezet. Dordt aan Zet is een vervolg van Bewoners aan Zet en heeft de bedoeling om de gemeente een minder sturende rol te geven en beter te luisteren naar de samenleving. Dit sluit goed aan bij de veranderende samenleving. Op dit moment zijn er meerdere processen waarbij vanuit Dordt aan Zet samengewerkt wordt met de samenleving, zoals het Sterrenburgpark, Bankastraat en de Indische Buurt Noord. In dit onderzoek gaat het zoals eerder aangegeven alleen over het Vrieseplein en het Damplein.

Bij de samenleving wordt vaak gedacht aan de inwoners van een stad. Het gaat bij Placemaking echter niet alleen om de inwoners, maar ook om andere belanghebbenden. De respondenten zeiden daar het volgende over:

*"En daar zijn natuurlijk verschillende belangen, van ondernemers, de buurt, aanwonenden. Je moet eigenlijk in belangen denken en er zijn dus verschillende belanghebbenden die zich hebben aangesloten bij Placemaking."*

*"In de werkgroepen zat iedereen, voor het Damplein hadden we ook nog een klankbordgroepen. Je had dus de gemeentelijke inbreng, de werkgroep waar bewoners rondom het plein in zaten, bewoners van de rest van Dubbeldam, winkeliers, markt, kermis en fietsersbond et cetera."*

Logischerwijs verschilde per plein het aantal belanghebbenden, niemand was verplicht om mee te doen aan deze manier van werken. Bij het Vrieseplein was het Leger des Heils niet betrokken bij de herinrichting van het plein terwijl zij wel direct liggen aan het plein. Ondanks dat wordt geprobeerd

om in zowel de werkgroepen als de klankbordgroepen een representatief aantal mensen te hebben om zo draagvlak te hebben in de buurt. Respondent 8 zei over draagvlak het volgende:

*"Je kunt een hele goede werkgroep hebben, maar als die geen legitimiteit heeft dan heb je alsnog geen goede ambassadeurs en geen draagvlak."*

Om het initiatief vanuit de samenleving te stimuleren faciliteert en adviseert de gemeente de belanghebbenden gedurende het proces. Het doel hiervan is dat deze manier van werken de leefomgeving zou verbeteren doordat het passend wordt gemaakt voor de omgeving en daarnaast langdurige betrokkenheid ontstaat vanuit de samenleving. Uiteindelijk is het de bedoeling dat Placemaking ook leidt tot een andere vorm van beheer en onderhoud.

### **Organisatiecultuur**

Placemaking is een concept dat leeft binnen de politiek. Dit blijkt ook wel uit de kadernota die door de Raad is vastgesteld voor de jaren 2017, 2018 en 2019. De Raad heeft namelijk een budget vrijgemaakt voor het stimuleren van de methode Placemaking binnen Dordt aan Zet. Voor alle drie de jaren heeft de raad 100.0000 beschikbaar gesteld voor de ondersteuning van de processen met belanghebbenden die zo'n traject willen starten. Respondent 7 gaf dit ook aan bij de vraag in welke mate de organisatiecultuur invloed heeft gehad op het project.

*"Nee, die heeft geen invloed gehad. Als je hier naar kijkt is het echt wel de politiek die invloed heeft gehad met name met het onderdeel financiën."*

Dezelfde respondent geeft aan dat vanuit de ambtelijke organisatie nog wel wat meer steun mag komen voor dit soort projecten. Vanuit de medewerkers is er genoeg bereidheid voor Placemaking, maar vanuit de hogere lagen van de organisatie wordt het vaak minder goed of zichtbaar gesteund.

Een kanttekening die daarbij wordt gegeven door respondent 8 is dat er bij burgerparticipatie altijd tien tot twintig procent koplopers zijn en dat de rest het nog altijd doet op de manier zoals ze het altijd doen. De organisatie staat wel open voor participatie, maar het is afhankelijk van de personen.

Dit geldt eigenlijk ook voor de mate waarin de organisatiecultuur invloed heeft op evaluaties. Door meerdere respondenten wordt aangegeven dat de cultuur wel de ruimte biedt om te evalueren, maar dat evalueren nog niet goed binnen de organisatie geborgd is:

*"Nee, dat in ieder geval niet, maar ik ervaar de cultuur tot nu toe niet als belemmerend. De meeste staan er wel voor open en het bestuur geeft er ook alle ruimte voor. Maar evalueren staat nog niet hoog op de agenda."*

*"Kijkend naar evaluaties, we weten dat we moeten evalueren maar we doen het niet. We weten het, maar we gaan weer verder omdat er een nieuwe klus is."*

*"Vanuit het kernteam Placemaking, die zaten er wel achteraan alleen het daadwerkelijk evalueren duurt naar mijn idee altijd wat langer, omdat we het niet echt gewoon zijn."*

Ook als het leren van evaluaties ter sprake komt is te merken dat de respondenten inzien dat van evaluaties geleerd kan worden, maar dat het lastiger is om er vervolg aan te geven en dat dit niet overal goed gebeurt.

*"Ja, als organisatie kan je er zeker van leren. Alleen dan het vervolgens toepassen de resultaten daar zie ik dan nog net even te weinig van. Het daadwerkelijk doorpakken dat zou dan wel beter moeten."*

*"ik vind dat we als organisatie meer moeten leren dat een evaluatie een manier is om onze werkwijzen te verbeteren."*

## **Evaluatiekenmerken**

### **Soort evaluatie**

Zoals eerder aangegeven is, is Placemaking een methodiek waarvan de bedoeling is om het de komende jaren vaker toe te passen. In die zin kan op twee manieren gekeken worden naar wanneer er geëvalueerd wordt. Vanuit de methodiek Placemaking kan gesteld worden dat gedurende het uitvoeren geëvalueerd wordt. Terwijl voor het Vrieseplein en het Damplein geëvalueerd is op het moment dat de projecten afgelopen waren (*ex-post*).

De evaluaties die gehouden zijn, waren vooral bedoeld voor de interne organisatie zodat zij kennis zouden nemen van de evaluatie. Er zijn voor Placemaking twee evaluaties gedaan: een door het Onderzoekscentrum Drechtsteden (OCD) waar eigenlijk twee zaken zijn meegenomen (*extern*). Een *kwantitatieve* meting waarin de bewoners is gevraagd naar hun mening (in cijfers) over de pleinen. Het tweede deel van deze evaluatie bestaat juist uit een *kwantitatieve* component. Hierin zijn onder andere de beoogde en gerealiseerde resultaten en effecten bekeken. Maar ook hoe het proces is gelopen, wat daar nog aan verbeterd kan worden en hoe dit toegepast kan worden in de toekomst.

De tweede evaluatie is door het kernteam Placemaking gedaan (*intern*). Hierin is meer ingegaan op de persoonlijke ervaringen en hoe het kernteam vond dat het gegaan is, wat er beter kon en ook wat de toegevoegde waarde is van de methodiek Placemaking. Beide evaluaties gingen niet alleen in op de harde eisen, maar ook op het proces en hoe alles ervaren is aldus respondent 9:

*"Het was echt een feiten onderzoek met een verslag van de bevindingen. Daarna hebben we als kerngroep geanalyseerd en aanbevelingen opgesteld."*

Het OCD heeft bij het houden van hun evaluatie niet alleen vragenlijsten uitgezet, maar ook interviews gehouden. Er was sprake van een grote diversiteit aan geïnterviewde mensen. Volgens respondent 9 werden zowel mensen uit de ontwerpgroep als de klankbordgroep geïnterviewd. Maar ook ambtenaren en ondernemers zijn ondervraagd bij deze evaluatie.

*"Toen hebben we nog een tweede evaluatie gedaan met allerlei betrokkenen. Met onder andere twee projectleiders, een paar stedenbouwkundigen, gebiedsmanager die mee hadden geadviseerd en met de kerngroep Placemaking hebben we ook nog samen een evaluatie ochtend gedaan."*

### **Kwaliteit en relevantie**

Er mag dan op verschillende wijzen geëvalueerd worden, maar ook de kwaliteit van de evaluatie en in welke mate deze als relevant wordt ervaren kan van belang zijn bij het leren van de evaluatie. Op de vraag hoe de respondenten tegen de inhoud van de evaluatie aan keken waren er overwegende positieve reacties, zoals onderstaande uitspraken goed laten zien:

*"Ik denk in de basis dat we een goede evaluatie hebben gehad. Hij is door het OCD uitgevoerd en er zijn interviews gehouden. De resultaten van de interviews hebben we nog een keer in de groep besproken en daarbij is er richting gegeven aan wat vinden we nou het belangrijkste, wat zouden we moeten doen."*

*"Ik heb de indruk dat we wel tot de kern van de problematiek zijn doorgedrongen bij de evaluatie en dat die ook wel goed verwoord zal worden. Bovendien zijn we ook een lerende organisatie, dat komt wel goed. Ik heb ook wel het idee dat we de punten te pakken hebben waar het echt over draait."*

### **Wijze van verspreiding**

De respondenten geven allemaal aan dat de evaluaties via SID (intranet) gedeeld zijn en ook bij de groep "Samen maken we de Stad". Dit is de titel voor een werkgroep waar de focus onder andere ligt op burgerparticipatie. In tegenstelling tot de andere projecten is Placemaking ook gedeeld tijdens een interactieve bijeenkomst binnen de afdelingen Wijken. Respondent 7 zei het volgende over het delen van de evaluaties:

*"Ja, de evaluatie is via SID gedeeld, maar ook via 'broodje Kerkeplaat'. In het verleden noemde we dat 'broodje Stadsbeheer' en dat is 1 keer in de maand of zes weken dat we een lunch hebben om zaken te bespreken die door collega's gedaan worden, projecten die worden gedaan."*

### **Individuele kenmerken**

#### **Aansluiting**

Bij het stellen van de vraag wat de respondent belangrijk vindt aan een evaluatie worden verschillende antwoorden gegeven. Een voorbeeld daarvan is de volgende uitspraak van respondent 7:

*"Als je aan de voorkant weet, wat is nu het doel, wat wil je nou bereiken en dat zijn dan de dingen die je nagaat. En sommige kan je makkelijk met ja of nee beantwoorden, maar op andere zal je dieper in moeten gaan. Dan heb je dus een x- aantal vragen waar je langs gaat."*

#### **Visie op evalueren**

Alle betrokkenen die ondervraagd zijn in het kader van Placemaking staan positief tegenover evaluaties en zijn van mening dat dit nog te weinig gebeurt binnen de organisatie. Wat wel opvallend is en aansluit bij het vorige onderdeel is dat (bijna) elke respondent een evaluatie op een andere manier ingericht ziet worden:

*"Ik ben een groot voorstander van evaluaties, soms groot -grote doelen, grote evaluatie-. Maar soms ook gewoon heel klein, het moet veel meer een mechaniek worden van onze werkwijze."*

*"Belangrijk in een evaluatie is dat je vooraf wel een aantal doelen stelt die je later kan meten. Het gebeurt dat er lopende een project gezegd wordt we moeten nu evalueren."*

*"In de cirkel van Deming past evalueren. Dan is het een cirkel die steeds doorgaat, na de check, de evaluatie moet je eventueel dingen bijsturen of aanpassen en dat neem je dan weer mee in de volgende planning. Het kan dus wel relevant zijn."*

Bovenstaande quotes laten deze verschillen goed zien. Respondent 8 ziet bijvoorbeeld evalueren als iets wat je per project moet bekijken en dat zoiets vanzelf moet gaan, terwijl een andere respondent het juist weer ziet als een noodzakelijk iets in het hele proces van beleidsvorming.

### **Visie op leren**

Net als bij Nieuw Dordts Peil zie je hier weer dat de respondenten evalueren echt zien als een mogelijkheid tot leren. In de antwoorden van de respondenten zie je terug dat ze vooral vinden dat de organisatie meer moet leren. Ze geven daarbij aan dat het niet om de bereidheid gaat, maar meer om het toepassen van de lessen die uit bijvoorbeeld evaluaties komen.

*"Ik vind dat we als organisatie meer moeten leren dat een evaluatie een manier is om onze werkwijzen te verbeteren."*

*"Ja, als organisatie kan je er zeker van leren. Alleen dan het vervolgens toepassen de resultaten daar zie ik dan nog net even te weinig van. Het daadwerkelijk doorpakken dat zou dan wel beter moeten."*

### **Doorwerking**

De mate waarin de evaluatie van Placemaking doorwerkt in volgende projecten is misschien wel makkelijker te beantwoorden dan bij Nieuw Dordts Peil. Dit blijkt ook uit de antwoorden van de respondenten. Zij geven naast hun mening over de mate van doorwerking ook een aantal concrete (praktijk) voorbeelden waaruit dit blijkt. Zo worden de lessen volgens respondent 9 direct toegepast bij 'het Sterrenburgpark' waar ze ook bezig zijn met de methodiek Placemaking:

*"Deze evaluatie van Placemaking is ook opgevraagd door de projectleider daar en die wordt dan ook gebruikt."*

Het bleef niet alleen bij individueel delen met een projectleider, dit is ook breder getrokken. Volgens respondent 8 is er ook een handboek Placemaking. Deze is inmiddels herschreven naar aanleiding van de lessen uit de evaluatie, zodat de kennis hieruit in de toekomst ook direct gebruikt kan worden door andere medewerkers. Zo is in de evaluatie naar voren gekomen dat er meer gedaan moet worden aan verwachtingsmanagement en het eerder betrekken van bewoners. Deze zijn als aandachtspunten specifiek in het handboek benoemd naar aanleiding van deze evaluatie.

*"Naar aanleiding van onze evaluatie van Placemaking is trouwens ook het handboek herschreven over Placemaking en hoe je dat soort projecten moet aanpakken."*



## 5.3 Dordtse ruimte

### Contextuele kenmerken

#### Projecteigenschappen

Het project de Dordtse Ruimte is ontstaan tijdens de crisis, inmiddels ruim vier jaar geleden (2013). De Dordtse Ruimte bestaat uit drie trajecten, zelfbouw, leegstaande panden en braakliggende gronden. Binnen deze trajecten staat het stimuleren van kleinschalige initiatieven met daarbij een grote rol voor de bewoners centraal. Van het traject braakliggende gronden is een evaluatie gemaakt en de verdere analyse zal zich dan ook op dit deel richten.

Door de crisis waren er minder grootschalige ontwikkelingen in de gemeente Dordrecht. Daardoor ontstond er ruimte om het op deze manier te doen. Voor de realisatie kwam een bedrag van € 276.000 beschikbaar vanuit de Raad. Dit laat zien dat het idee om wat te bewerkstelligen ook in de politiek leefde. Dit uitte zich volgens de evaluatie niet alleen in het toekennen van geld, maar ook in het feit dat in 2015 door het college meer ruimte geboden aan initiatieven uit de stad. De reden hiervoor is misschien ook wel dat het doel van dit project gedurende het traject is veranderd. Respondent 10 zei over het doel het volgende:

*"Het project is eigenlijk gestart met het idee om die stukken grond als doel te gebruiken. Terwijl als ik terug kijk is het nu veel meer het gebruik van de gronden als middel. De sociale spin-off is heel groot bij dit project."*

De ruimte die extra werd gegeven aan initiatiefnemers zorgde ook dat er niet alleen op vastgestelde plekken initiatieven ontstonden, maar ook op plekken die de gemeente van tevoren niet in gedachten had. Dit zorgde voor een bepaalde dynamiek binnen het project en een van de respondenten gaf ook aan dat het per initiatief verschilde met wie de gemeente te maken kreeg.

*"Dit was per initiatief verschillend, het was heel divers. Dat ging van ex-partijen, mensen in de omgeving, andere externen. Er waren verschillende stakeholders en belanghebbenden."*

Volgens respondent 10 zorgde deze verruiming van het initiatief er ook voor dat sommige zaken langer duurde. Bij de vastgestelde gronden was alles al in kaart gebracht. Bij nieuwe verzoeken was dit echter niet het geval en moest er met externe partijen (intern en extern) gesproken worden.

*"Onvoorziene omstandigheden, externe partijen zorgen ervoor dat het langer duurt. Ik dacht ik doe het in drie maanden, maar soms duurde het meer dan een jaar voordat het gerealiseerd was."*

### **Organisatiecultuur**

Ook hier valt op dat de respondenten overwegend positief zijn over hoe de organisatie werkt en tegen burgerparticipatie aankijkt. Respondent 10 geeft aan dat dit bij de start van het project anders was en dat de organisatie vooral nog naar zichzelf keek. Volgens respondent 11 is er steeds meer energie gekomen op dit soort onderwerpen.

*"De organisatiecultuur was heel erg van binnen naar buiten, hier alles maar bedenken en dan komen we naar buiten."*

*"Je ziet wel dat er absoluut enthousiasme is om dingen te doen, er was een pop-up wijk info punt, we zijn brieven rond gaan brengen maar het is zoeken naar hoe krijg je het structureel georganiseerd."*

Volgens de respondenten zit er minder energie op evalueren. De perceptie van de respondenten is dat er weinig geëvalueerd wordt binnen de organisatie en dat het weinig wordt gestimuleerd. De reactie van respondent 11 "ik was al blij dat er een evaluatie was" is daarin ook sprekend:

*"In feite moet je evalueren om te leren en dat is vaak lastig. Vaak blijft het bij de evaluatie en gaan we weer over tot de orde van de dag. Er wordt dus niet echt gestimuleerd om te evalueren en daar dan van te leren."*

*"Ik was al heel blij dat er een evaluatie was en inhoudelijk gezien denk ik dat het handig was geweest als ik er wel bij betrokken was geweest."*

In de vorige quote kwam het al enigszins naar voren dat geëvalueerd moet worden om te leren. Net als bij evalueren leeft het gevoel dat er te weinig wordt gedaan om van elkaar te leren. Zowel als collega's onderling als tussen initiatiefnemers en de gemeente. Terwijl respondent 10 spreekt over een pilot paradox als het gaat om leren.

*"Ik denk dus dat we nog veel te weinig van elkaar leren. Ik denk ook dat het belangrijk is om samen met de initiatiefnemer moet evalueren. Dat is de enige manier om het te doen."*

*"Ik zit bij het opgave team groenblauw (water) en daar noemen we het ook wel de pilot paradox. We gaan een pilot doen om nieuwe dingen te evalueren. De pilot is dan afgerond en we gaan weer over op de orde van de dag."*

## **Evaluatiekenmerken**

### **Soort evaluatie**

Net als de evaluatie van Nieuw Dordts Peil is de evaluatie van Dordtse Ruimte geschreven nadat het project was afgelopen (*ex-post*). Volgens respondent 10 stond in het actieplan van het milieu programma dat er een evaluatie moest komen voor de Dordtse Ruimte. Deze evaluatie is *intern* uitgevoerd en geschreven door de persoon, die het meest betrokken was bij het project. De andere betrokkene zei hier het volgende over:

*"Ik ben niet bij de evaluatie betrokken geweest, ik ben niet benaderd voor de evaluatie en op een gegeven moment kreeg ik een bericht dat de evaluatie er was."*

De evaluatie richtte zich op twee delen, het beschreef kort hoe het proces is gegaan en daarnaast wat er bereikt is met het tijdelijk gebruik van braakliggende gronden en wat de bijzonderheden waren. Respondent 10 zei over de evaluatie het volgende:

*"De evaluatie is vooral gericht op het beschrijven van de resultaten. In het begin had ik ook wat geschreven over de interne organisatie, hoe dat zit. Maar dat moest ik er uit halen omdat het voor de politiek bestemd was."*

Dezelfde respondent gaf daarbij aan dat de evaluatie voor de politiek daarmee wel voldoende was. Maar voor de ambtelijke organisatie was de evaluatie misschien wel te oppervlakkig was om verder te gebruiken.

*"Ik denk wel dat we voor het zelf leren wel een soort van ambtelijke versie van moest maken."*

### **Kwaliteit en relevantie**

De evaluatie van braakliggende gronden is door respondent 11 kort gelezen, maar toch zijn er een aantal lessen blijven hangen die zijn blijven hangen en een toegevoegde waarde kunnen zijn:

*"Met name dat deel dat het belangrijk is om lef te tonen, dingen anders te doen en dat je moet doorgaan."*

Als aan respondent 10 wordt gevraagd wat het belangrijkste is van de evaluatie wordt het duidelijk dat het heel lastig is om te bepalen wat van belang is in een evaluatie. Terwijl deze respondent de evaluatie zelf heeft geschreven:

*"Dat vind ik moeilijk te beoordelen. Ik heb de evaluatie nu ook bedacht op een aantal punten waar ik naar ging kijken. Misschien ben ik wel een aantal punten vergeten om te benoemen tijdens de evaluatie. Het zou kunnen helpen om van tevoren een aantal tips of aandachtspunten te hebben waar je op kan letten. Dat je iets hebt waarbij staat deze punten moet je sowieso altijd hebben."*

### **Wijze van verspreiding**

Belangrijk om te leren is de manier waarop de evaluatie is gedeeld met de organisatie. Zeker als het gaat om het leren op organisatieniveau. Uit de gesprekken met de respondenten is naar voren gekomen dat het als lastig wordt ervaren om naast SID (intranet) de evaluatie op een andere manier te delen met de organisatie. De uitspraken van de respondenten laten dit ook goed zien:

*"Nee, hij is nog niet echt gecommuniceerd met de rest van de organisatie, ik heb het wel al op SID gezet, ondanks dat het nog niet bestuurlijk was vastgesteld"*

*"Ik denk dat SID niet de enige manier is om dit te doen, ik kan me zo voorstellen dat je daar toch weer af en toe een bijeenkomst voor organiseert en dat je kijkt of je kunt aansluiten bij afdelings- overleggen, team overleggen of thematische bijeenkomsten."*

### **Individuele kenmerken**

#### **Aansluiting**

Zoals Bekkers (2014) aangaf is het belangrijk dat er aansluiting is bij de perceptie van de betrokkenen. Respondent 11 geeft aan dat het helpt om bij een evaluatie een soort handvaten te hebben, die kunnen helpen bij het uitvoeren van een evaluatie die bij het project past. Waarbij het niet gaat om wat 'moet' maar juist meer wat 'mag':

*"Het gaat er dan niet om dat je vastlegt wat er gedaan moet worden, maar meer ter inspiratie of als aandachtspunten. En ik denk ook wel, je hebt papier en je hebt het met elkaar bespreken. Misschien is dat wel de werkvorm waarmee je tot een top vijf komt van dingen die je ervan geleerd hebt."*

## Visie op evalueren

De respondenten is ook gevraagd naar hoe zij denken over evaluaties en of ze daar het nut van inzien. Beide gaven aan dat er veel voordelen aan evaluaties zitten en dat het ook een toegevoegde waarde heeft. Respondent 11 gaf daarbij aan dat het veel meer zou moeten gaan om het 'gesprek' dan om een evaluatie op papier.

*"Ik vind evalueren wel nuttig, maar dan moet er wel iets mee gebeuren. En het moet niet zo zijn dat het alleen gebeurt omdat er ergens in een programma staat dat het moet gebeuren."*

*"Ik denk dat het heel functioneel is om te evalueren, waar ik wel steeds meer tegen aanloop is dat je het misschien wel niet meer moet doen op papier. Ik geloof veel meer in de ontmoeting en het gesprek en het met elkaar er over hebben."*

## Visie op leren

Als aanvulling daarop geven ze aan dat ze bereid zijn om te leren en zichzelf te verbeteren. Ook hier wordt de associatie getrokken met leren door middel van een evaluatie. Daarbij wordt aangegeven dat evalueren een middel moet zijn om te leren en niet een doel moet zijn.

*"Het moet echter wel iets opleveren voor het vervolg. Evalueren moet niet een doel worden, maar een middel om daarna weer verder te kunnen. Je moet het kunnen meenemen naar een ander project. Een evaluatie is nuttig om er van te kunnen leren, maar ook dat je kritisch kan kijken of je de goede dingen hebt gedaan en hoe de context was."*

*"Ik denk dat ik wel als mens zo in elkaar zit dat ik mezelf wil verbeteren en wil leren van de dingen die zijn gebeurd."*

## Doorwerking

Op de vraag of de aanbevelingen uit de evaluatie zijn meegenomen in volgende projecten werd door de respondenten wisselend geantwoord. Respondent 10 gaf aan dat ze individueel wel geleerd heeft en dat ze de lessen uit Dordtse Ruimte ook kan gebruiken bij een opgave zoals klimaatadaptatie. Maar ze had niet het gevoel dat dit voor anderen ook geldt:

*"Daar heb ik niet zo'n zicht op, ik heb het gevoel van niet, maar dat is slechts een gevoel."*

Respondent 11 zei daarentegen dat niet alleen de evaluatie ervoor heeft gezorgd dat ze wat geleerd heeft. Maar dat ook de betrokkenheid bij het project Dordtse Ruimte hierin een rol speelde.

*“Vervolgens is het wel zo dat ik los van de evaluatie wel geleerd hebt van dat we allerlei ideeën hadden wat de spelregels waren en hoe je met initiatieven omging en hoe je dat zou beoordelen en dat is uiteindelijk niet precies gegaan hoe we dat gedacht hadden.”*

De respondenten geven zelf aan wel geleerd te hebben van het proces en de evaluatie. Zoals eerder is aangegeven is de evaluatie ook bedoeld om de politiek op de hoogte te stellen van de resultaten. De doorwerking van de evaluatie op dit niveau is echter een stuk minder. Enkele maanden na afronding van de evaluatie is de evaluatie nog steeds niet voorgelegd aan de raad en het college.

## 5.4 DOOR Dordrecht

### Contextuele kenmerken

#### Projecteigenschappen

In het begin deed DOOR het allemaal zelf en kregen ze geen subsidie vanuit de gemeente Dordrecht. Vanaf 2017 werd het een no-label plek en kreeg het een subsidie. Vanaf dat moment is de gemeente ook betrokken bij dit initiatief. Het is daarmee nog steeds een initiatief dat ontstaan is in de samenleving en niet iets dat door de gemeente geïnitieerd is. Omdat de huisvesting niet soepel verliep is er sinds november 2017 een accounthouder binnen de gemeente benoemd. De volgende uitspraak ondersteunt dit dan ook:

*“Ze kwamen er eigenlijk gewoon niet door dat is een reden. Ze zijn een vrijwilligersorganisatie en daardoor anders (minder) georganiseerd en dat is ook hun kracht.”*

De afgelopen periode stond in het teken van de nieuwe huisvesting van DOOR, waarbij ze te maken hadden met meerdere onderdelen van de gemeentelijke organisatie. In samenwerking met de accounthouder is toen een werkgroep samengesteld met daarbij in totaal vier mensen van de gemeente en twee mensen van DOOR. Op deze manier kon effectief en gericht gewerkt worden aan een oplossing voor de vrijwilligersorganisatie. Want huisvesting is voor hen wel belangrijk maar niet de core business. Respondent 6 verwoorde het daadwerkelijke doel van DOOR als volgt:

*“Het is een vrijwilligersorganisatie die zich heeft opengesteld voor de wijk. Iedereen die daar wat wil doen, wordt opgenomen in de organisatie en dan wordt er gekeken wat je wilt en kan doen.”*

## Organisatiecultuur

In tegenstelling tot Nieuw Dordts Peil is DOOR een veel minder politiek 'beladen' initiatief. Dit houdt echter niet in dat DOOR geen politieke steun heeft, want ze zijn samen met 't Vogelnest en Spectrum gekozen voor de pilot van labelloze plekken. Doordat ze onder deze pilot vallen is er extra geld vrij gekomen voor DOOR. Al wordt als kanttekening wel aangegeven dat het soms lang kan duren voor een beslissing genomen wordt.

*“Buiten kunnen ze snel schakelen. Maar eer ik een besluit heb van het college of de raad dan ben ik gewoon twee of drie maanden verder.”*

Net als bij andere projecten is de manier waarop de ambtelijke organisatie naar het project kijkt vrij divers en daarmee ook de mate waarin een ambtenaar actief aan de slag gaat met een initiatief. Zo geeft respondent 6 aan dat als een ambtenaar meedenkt en buiten de kaders kan denken het veel eenvoudiger wordt en initiatieven tegen veel minder obstakels aan lopen.

*“Op het moment dat je de juiste ambtenaren hebt dan gebeurt dat wel. Maar er zijn ook ambtenaren die dit veel minder stimuleren en dan gebeurt dat minder.”*

Daarbij wordt aangegeven dat er steeds meer saamhorigheid en verbinding komt om initiatieven te ondersteunen met elkaar. Het stimuleren van evalueren blijft volgens respondent 5 daar bij achter. Op de vraag of evalueren wordt gestimuleerd volgt dan ook het volgende antwoord:

*“Nee, al is wel bij DOOR een van de opdrachten: gebruik dit als studiecaser, omdat er vaker maatschappelijke organisaties zijn die iets nodig hebben.”*

Dit antwoord laat zien dat wel getracht wordt om te leren van dit initiatief zodat andere initiatieven sneller geholpen kunnen worden. Daarmee hopen ze dat andere initiatiefnemers niet tegen dezelfde fouten aan lopen. Dat leren daadwerkelijk wordt gestimuleerd, wordt bevestigd door respondent 6.

*“Wel om te leren, we zeggen tegenwoordig tellen en vertellen, Praat met elkaar.”*

## Evaluatiekenmerken

### Soort evaluatie

In tegenstelling tot de drie andere projecten is voor DOOR nog geen evaluatie op papier beschikbaar. Hoogst waarschijnlijk volgt deze op het moment dat de huisvesting van DOOR is afgerond. Wel is er aan de hand van een op een gesprek met elkaar gesproken over het proces. Omdat de evaluatie niet is vastgelegd, is tijdens de interviews vooral gevraagd op welke wijze ze de evaluatie willen inrichten en of er al over bepaalde zaken is nagedacht. De volgende quotes laten zien dat er wel stil gestaan is bij het proces rondom de huisvesting en dat mondeling wel gesproken wordt over hoe de reguliere zaken bij DOOR verlopen:

*"We hebben wel degelijk, maar niet met zoveel woorden geëvalueerd, maar wel gekeken waarom liep dit traject nu."*

*"We zijn nu wel aan het evalueren, maar we hebben nooit gemonitord. We zijn daarin nu echt aan het kijken als de deelnemers binnenkomen, hoe gaan we daarmee om, wie doet wat en wat houdt gelukkiger in."*

Dit laat zien dat het de bedoeling is om tijdens de evaluatie verschillende facetten te behandelen. Daarnaast geven beide respondenten aan dat als ze zelf willen verbeteren dit niet alleen intern geëvalueerd moet worden, maar juist met de mensen van DOOR.

*"Bij DOOR lijkt het me jammer om alleen intern te evalueren, het kan wel. Maar als je er echt van wilt leren dan zal je ook zeker met de mensen van DOOR een gesprek aan moeten gaan."*

*"Ik zou dus graag als ik ga evalueren dat met DOOR doen, ik ben heel nieuwsgierig wat zij er van vinden en wat zij van ons verwachten."*

Daarbij kwam naar voren dat het bij dit soort initiatieven als handig wordt ervaren om vaker samen te zitten met de initiatiefnemers. Dit zou op regelmatige basis moeten gebeuren tussen de betrokkenen om zo sneller zaken te kunnen uitspreken. Een echte evaluatie zou volgens de respondent 6 wel weer objectief moeten gebeuren door iemand buiten het project.

*"Ik vind het daarom prettig om na bepaalde momenten, of elke week samen te zitten om een aantal zaken, pijnpunten te bespreken. Na een jaar weet je namelijk niet meer alle pijnpunten, natuurlijk de grote pijnpunten weet je nog wel."*



*"Heb je echt een monitor of evaluatie dan vind ik eigenlijk dat die objectief moet plaatsvinden."*

### **Wijze van verspreiding**

Omdat er nog geen daadwerkelijke evaluatie is geweest konden de respondenten niet heel veel vertellen over de wijze waarop deze gedeeld was met de organisatie. Wel hadden ze uit eerdere projecten ervaring op gedaan en daarbij kwam naar voren dat er wel geprobeerd is om dit te delen, maar dat het niet bleef hangen in de organisatie.

*"Ja, daar kan je nog wel wat van leren. We hebben geprobeerd om dat te delen via bijvoorbeeld de dag van je werk en allerlei organisatorische dingen, maar dat zakt in de drukte en de waan van de dag soms weer weg."*

### **Individuele kenmerken**

#### **Aansluiting**

Als het gaat over wat aanspreekt in een evaluatie geeft respondent 6 aan dat evaluaties aan de hand van formats die alleen de 'harde' doelen evalueren niet aan hem of haar besteed zijn. Terwijl respondent 5 aangeeft dat de mate waarin een evaluatie aansluit afhankelijk is van de situatie.

*"Dat is afhankelijk van wat het precies is geweest waarop je gaat evalueren en hoe het precies is gegaan. In dit specifieke geval ben ik wel erg benieuwd naar hoe DOOR het ervaren heeft; hoe wij hiermee aan de slag zijn gegaan."*

*"Het gaat dus vooral om wat wil je onderzoeken, de manier van evalueren en wat is effectief. Ik denk dat het daar heel erg in belang is."*

#### **Visie op evalueren**

Net als bij de andere projecten stonden de respondenten positief tegenover evalueren. Evalueren zien ze vooral als een leerproces, maar ook iets wat een toegevoegde waarde kan hebben om objectief te kunnen kijken naar het project. Hier werd dan ook het volgende over gezegd:

*"Ja, ik zie er wel het nut van in, daarnaast vind ik het fijn als een objectief iemand de evaluatie doet. Want ik ben zelf altijd erg betrokken bij de projecten en als ik het project heel erg waardeer is het moeilijker om objectief te zijn."*

*"Maar een goede evaluatie, al is het maar voor je eigen leerproces dat is altijd wel goed."*

### **Visie op leren**

Wat betreft het leren wordt er vooral verwezen naar wat evalueren kan toevoegen aan het leerproces van de medewerkers, maar ook voor buiten (initiatiefnemers). Ook hier kwam weer naar voren dat een evaluatie het leerproces kan vergroten.

*"Wel vind ik dat je tijdens het proces, na elke vergadering of elke maand wel van elkaar moet leren en heb je echt een monitor of evaluatie dan vind ik eigenlijk dat die objectief moet plaatsvinden. Maar een goede evaluatie, al is het maar voor je eigen leerproces dat is altijd wel goed."*

### **Doorwerking**

Zoals eerder in deze paragraaf aangegeven is voor DOOR nog geen evaluatie gedaan, de mate waarin de evaluatie heeft gezorgd voor een verandering in beleid is dan ook niet gevraagd aan de respondenten. Wel geeft respondent 6 aan dat er vaak hetzelfde wordt gedaan bij verschillende afdelingen, maar dat dit niet met elkaar wordt besproken en om die reden er niet voldoende wordt geleerd:

*"Ik denk dat te veel projecten van voornamelijk stadontwikkeling en maatschappelijke ontwikkeling dat daar veel hetzelfde wordt gedaan. Als ik dan burgerparticipatie daar voorbij zie komen, dan denk ik in hoeverre is dat al afgestemd met wat wij de afgelopen jaren al hebben gedaan? Vaak zijn het dezelfde tools en dezelfde dingen. Ik denk dat we daar nog wel meer van elkaar kunnen leren."*

## 6. Vergelijkende analyse

De bevindingen in het vorige hoofdstuk hebben per evaluatie laten zien hoe de evaluaties zijn verlopen bij de geselecteerde projecten, hoe deze er uit zien, in welke mate dit heeft doorgewerkt in de organisatie en hoe de respondenten zelf denken dat een 'lerende evaluatie' er uit moet zien.

Om dit beter te kunnen plaatsen zal er in dit hoofdstuk een vergelijkende analyse plaats vinden waarin de verschillende evaluaties tegen elkaar weggezet worden aan de hand van de variabelen uit de operationalisatie<sup>1</sup>. In tegenstelling tot het vorige hoofdstuk zal de structuur van dit hoofdstuk daarom gebaseerd zijn op deze variabelen en niet aan de hand van de evaluaties.

### 6.1 Contextuele kenmerken

Zoals in de resultaten te zien is, zijn er meerdere projecten geweest allen met een verschillende context. Het eenvoudigste onderscheid dat in deze projecten te maken is zijn de projecten die geïnitieerd zijn door de gemeente aan de ene kant (Nieuw Dordts Peil en Placemaking) en aan de andere kant juist initiatieven die vooral vanuit de samenleving zijn ontstaan (DOOR en Dordtse Ruimte). Waar het initiatief vandaan komt zegt echter niets over de duur van een project. Nieuw Dordts Peil heeft bijvoorbeeld maar 1 á 1,5 jaar gelopen, terwijl Placemaking al sinds 2015 wordt toegepast binnen de gemeente Dordrecht en nog door loopt tot minstens 2019. Wel zit er een verschil in het aantal mensen dat betrokken is bij de projecten. Dat uit zich niet per definitie in het aantal betrokkenen uit de samenleving, omdat bij alle projecten er een grote diversiteit van betrokkenen mee gemoeid was. Wat eerder opvallend is, is dat bij projecten geïnitieerd door de gemeente er een heel kernteam bij betrokken wordt terwijl er andersom vaak alleen maar een accounthouder is die op incidentele basis hulp krijgen vanuit de organisatie.

Daarnaast blijkt uit de analyse dat de cultuur op het gebied van evalueren en leren van belang kan zijn bij het evalueren. Als het gaat om politieke steun valt op dat elk project wel een bepaalde vorm van steun krijgt is het niet alleen door middel van geld (DOOR en Placemaking) dan is het wel door de deelname van raadsleden en college leden aan het project (Nieuw Dordts Peil). Naast politieke steun is er ook zoiets als steun vanuit de organisatie voor het project. En ook de organisatie vormde hier geen belemmering in, al werd het wel duidelijk dat er altijd een aantal mensen zijn die tegen deze manier van werken zijn.

---

<sup>1</sup> DOOR is nog niet geëvalueerd. Om die reden is bij de evaluatiekenmerken uitgegaan van verwachtingen in plaats van feiten.

Bij de evaluatiecultuur komt uit de resultaten naar voren dat alle respondenten enkele nuances nagelaten de cultuur niet als stimulerend of als belemmerend ervaren. Er wordt genoeg gepraat over de projecten, maar stimuleren of het ontmoedigen van evaluaties vindt niet plaats. Hierdoor wordt er weinig geleerd. Enkele respondenten denken dat de 'lerende organisatie' hier misschien verandering in kan brengen. Onderstaande uitspraak van respondent 12 beschrijft de algehele cultuur binnen de gemeente Dordrecht:

*“Er wordt wel over gesproken, dat gebeurt in Dordrecht zat. Meestal in kleine kring. Diegene die erbij betrokken waren die hebben het erover. - Het groot maken, van elkaar leren, het elke keer op papier zetten. En het hoeft ook niet in de vaste formats, ik zoek daar ook geen regels bij - het gewoon doen dat gebeurt gewoon te weinig nog”*

## 6.2 Evaluatiekenmerken

Zoals besproken in de theorie is de inrichting van een evaluatie van belang bij het leren van een evaluatie. Wanneer een evaluatie niet overeenkomt met de perceptie van een betrokkenen of niet is ingericht om te leren dan kan dit van invloed zijn op het leren van een evaluatie. Het is ook belangrijk om mee te nemen hoe de evaluatie gecommuniceerd is. Tijdens de gesprekken is er gericht naar de inrichting van de evaluatie gevraagd en ook de evaluaties zijn zelf geanalyseerd. In tabel 4 is een overzicht te zien van een aantal kenmerken van de evaluatie zoals deels ook genoemd in de operationalisatie. Deze zullen onder de tabel verder toegelicht worden.

Indicatoren	Nieuw Dordts Peil	Placemaking	Dordtse Ruimte	DOOR Dordrecht
<b>Soort evaluatie</b>	Formatief; kwalitatief; dynamisch	Formatief; kwantitatief & kwalitatief; statisch & dynamisch	Summatief; kwalitatief; statisch	<i>Formatief; kwalitatief; dynamisch</i>
<b>Doel</b>	Leren	Verantwoorden & leren	Verantwoorden	<i>Verantwoorden &amp; leren</i>
<b>Moment van evalueren</b>	Ex-post & systematisch	Ex-post/ Ex-durende	Ex-post & ad hoc	<i>Ex-post &amp; ad hoc</i>
<b>Rol evaluator</b>	Interne evaluator	Externe & interne evaluator	Interne evaluator	<i>n.b.</i>
<b>Rol actoren</b>	Deels betrokken	Deels betrokken	Niet betrokken	<i>Betrokken</i>
<b>Communicatie</b>	Meerdere kanalen (intern)	Meerdere kanalen (intern)	Eén kanaal (intern)	<i>n.b.</i>

Tabel IV: evaluatiekenmerken projecten

Uit de empirie is gebleken dat zowel de evaluatie van Nieuw Dordts Peil als de Dordtse Ruimte achteraf heeft plaatsgevonden (ex-post). Op het moment dat een project afgelopen is wordt het project geëvalueerd. Een uitzondering daarop vormt Placemaking. In dit geval zijn twee pleinen na afloop geëvalueerd. Maar bij een project dat nu loopt volgens deze methodiek heeft er tijdens het project al een evaluatie plaatsgevonden (ex-durante). Opvallend is dat de respondenten aangeven dat het verstandig is om gedurende het project te reflecteren op het handelen van de gemeente. Dit laat zien dat de wil om op andere momenten te evalueren wel aanwezig is, alleen gebeurt het nog te weinig en het wordt dan ook niet vastgelegd.

Ook bij de andere kenmerken zijn er verschillen tussen de evaluaties. Als eerste valt op dat Nieuw Dordts Peil en de Dordtse Ruimte geëvalueerd zijn door de interne organisatie, medewerkers die zelf ook (intensief) betrokken waren bij het project. Dit heeft als voordeel gehad dat er uitgebreid over het project is geschreven, als nadeel kan daar tegenover staan dat de evaluatie niet geheel objectief is. Wel zit er een verschil in hoe beide evaluaties aangepakt zijn. De focus lag bij de evaluatie van Nieuw Dordts Peil veel meer op het leren en dit uitte zich ook in de vorm van de evaluatie, waar de lessen centraal stonden. Terwijl bij Dordtse Ruimte de nadruk lag op feiten en resultaten en minder op het proces en de aanbevelingen. Het derde project Placemaking heeft veel van bovenstaande dingen gecombineerd. De evaluatie vond zowel intern als extern plaats. Extern is de evaluatie gehouden door het onderzoekscentrum Drechtsteden, waarbij vooral gekeken is naar het resultaat (kwantitatief en kwalitatief) en intern door het kernteam Placemaking, waar de focus meer lag op het proces en de lessen die er voor de organisatie uit te halen waren.

In tegenstelling tot de vorige kenmerken is een onderscheid maken tussen formatief, summatief, statisch en dynamisch bij de geselecteerde evaluaties een stuk lastiger. Ondanks dat is getracht om de evaluaties binnen deze kenmerken te plaatsen. Voor zowel Nieuw Dordts Peil als Placemaking geldt dat er geleerd dient te worden van het project en de evaluatie. In bepaalde mate wordt daarbij geprobeerd om te verklaren hoe bepaalde zaken tot stand zijn gekomen. Dit zijn typische kenmerken van een formatieve en dynamische evaluatie. De evaluatie van Placemaking voegt daar ook nog aan toe dat er ook criteria als tevredenheid worden gemeten (statisch). De evaluatie van Dordtse Ruimte verschilt van de andere twee omdat er een balans opgemaakt wordt en er weinig aandacht is voor het verhaal erachter. Dit zijn kenmerken van een summatieve en statische evaluatie.

Waar verschillende actoren een rol hadden tijdens het project was de rol van de actoren tijdens de evaluatie een stuk minder. De gemeente vindt burgerparticipatie belangrijk maar op het moment dat er geëvalueerd moet worden, wordt de Dordtse samenleving vergeten. Ze worden er niet fatsoenlijk

bij betrokken. Zo is bij alle projecten het doel van de evaluatie vastgesteld door de gemeente en niet in overleg met de actoren. De actoren zijn (deels) betrokken geweest bij de evaluatie. Dit verschilde wel per project en gebeurde soms ook helemaal niet. Bij de evaluatie van Placemaking is er input opgehaald voor de evaluatie. In het geval van Nieuw Dordts Peil is er alleen samen gezeten met de broedgroep trekkers om het proces te bespreken. De andere deelnemers zijn hierbij niet betrokken. Bij de Dordtse Ruimte is zelfs geen enkele initiatiefnemer betrokken geweest bij de evaluatie, ook niet als het gaat om input leveren. Op deze manier komt de gemeente Dordrecht er niet achter wat de Dordtse samenleving van de projecten vond en ook niet hoe zij vinden dat er geleerd moet worden.

Ook qua doel van de evaluatie is een duidelijke scheiding te zien tussen de verschillende evaluaties. Als het gaat over leren dan is het hele traject van Nieuw Dordts Peil zo bedoeld en dit is ook terug te zien in de evaluatie. Terwijl Dordtse Ruimte veel meer gaat over het verantwoorden aan de Raad wat er met het geld is gebeurd, gericht op het resultaat. Placemaking zit hier meer tussenin, er zitten zowel verantwoordings- als leercomponenten aan. Maar dit houdt niet in dat er aan het begin van het traject (van bijna alle projecten) al duidelijk was wat er precies geëvalueerd ging worden. De volgende uitspraak kenmerkt dit:

“Nee, we hebben niet van tevoren aan het begin van het project afgesproken om aan het einde een aantal vaste punten te bespreken. We wisten wel we gaan het evalueren bij het starten van het project maar hebben toen niet gekeken naar mogelijke evaluatievragen of doelen die we gingen bekijken.”

De inrichting en insteek van de evaluaties kan op bepaalde punten verschillen, maar de manier waarop de evaluatie is gecommuniceerd met de ambtelijke organisatie verschilt veel minder. Alle evaluaties zijn gedeeld via SID (intranet). De evaluaties van Placemaking en Nieuw Dordts Peil zijn ook breder gedeeld. Bij Nieuw Dordts Peil is alleen een presentatie gehouden voor belanghebbenden. Bij Placemaking is aan de hand van de evaluaties van het Vrieseplein en Damplein een (interactieve) bijeenkomst geweest met de afdeling Wijken om de resultaten en lessen te delen. De volgende uitspraak bevestigt dit nogmaals:

“Er zijn via de taakgroep Placemaking mensen als coach aangewezen. Dus de ervaringen van het Vrieseplein zijn via de coach in de projectgroep van Damplein terechtgekomen. Er is ook nog een “Broodje Kerkeplaat” geweest en daar zijn de lessen verteld voor de nieuwe projecten die in aantocht zijn.”

### 6.3 Individuele kenmerken

De derde variabele die van invloed kan zijn is misschien wel net zo belangrijk als de voorgaande variabelen. Ook al is de organisatiecultuur stimulerend en de evaluatie goed ingericht, als het individu niet wil evalueren of leren gebeurt dat ook niet. Uit dit onderzoek blijkt dat alle ondervraagden zeker wel het nut inzien van evaluaties en dat een evaluatie ook daadwerkelijk kan bijdragen aan het leren. Wel dient er rekening mee gehouden te worden dat er mogelijk sociaal wenselijke antwoorden gegeven kunnen zijn. De wil om te evalueren komt in de praktijk wel naar voren naar voren, want alle projecten zijn geëvalueerd of staan op de planning om geëvalueerd te worden. Uit de gesprekken blijkt ook dat de respondenten de evaluaties niet alleen zien als een manier om verantwoording af te leggen, maar ook zien als een manier om te leren (naast andere methodieken). Hier zie je duidelijk de koppeling terug dat als mensen willen leren ze de meerwaarde inzien van een evaluatie.

Wat opvalt is, is dat op het moment dat er gevraagd wordt naar wat ze belangrijk vinden aan een evaluatie en wat hun daarin aanspreekt, de consensus over wat kan helpen bij het leren van evalueren er niet is. De ene persoon ziet veel meer in het beschrijven van de resultaten en hoe het kan dat die niet gehaald zijn, terwijl een ander persoon juist meer de waarde inziet van een procesevaluatie. Het moet dan meer gaan om het ‘gesprek’ en minder over het afwerken van lijstjes. Dit verschil zit hem vaak in de persoon en de afdeling waar zij werken. Medewerkers die werken met initiatieven vanuit de samenleving hebben vaak een maatschappelijke achtergrond. Medewerkers die zich bezig houden met initiatieven geïnitieerd vanuit de gemeente moeten vaker ook nog verantwoording afleggen en hebben een meer beleidsmatige achtergrond. Wel is iedereen het over eens bij het evalueren van burgerparticipatie projecten het verstandig is om de samenleving erbij te betrekken en dat een evaluatie niet te ‘zwaar’ moet zijn. Onderstaande quote weergeeft dit goed:

“Levend maken, met elkaar doen en vooral met de buitenwereld ook doen. We moeten ervan af dat we het alleen maar met onszelf doen.”

### 6.4 Mate van doorwerking

Uiteindelijk leiden de drie voorgaande variabelen rondom een evaluatie tot de mate van doorwerking in de organisatie. De vraag is of de evaluaties ook echt leiden tot leren. Zoals geschetst in de theorie kan er op meerdere niveaus geleerd worden: individueel, team en organisatie niveau. De doorwerking van een evaluatie sluit daar bij aan en kan instrumenteel, conceptueel, agenderend of politiek-strategisch zijn. In tabel 5 is de mate van leren en doorwerking weergegeven.

Indicatoren	Placemaking	Nieuw Dordts Peil	Dordtse Ruimte	DOOR Dordrecht
<b>Niveau van leren</b>	Individueel & team	Individueel & team	Individueel	<i>n.v.t.</i>
<b>Vormen van doorwerking</b>	Instrumenteel/ conceptueel	Agenderend/ politiek-strategisch	Conceptueel	<i>n.v.t.</i>

Tabel V: Mate van doorwerking

Net als bij de evaluatiekenmerken is er op het gebied van leren een duidelijke scheidingslijn te vinden tussen de projecten. Dit heeft meerdere redenen, zoals de inrichting van de evaluatie, hoe de evaluatie heeft plaatsgevonden en met wie de evaluatie is gehouden. Bij Placemaking valt op dat de respondenten aangeven wat geleerd te hebben van de evaluatie en de aanbevelingen ook meenemen in hun dagelijkse werk. In de praktijk is dit niet alleen bij de respondenten terug te zien, maar ook binnen het team. De lessen uit de evaluatie zijn immers meegenomen bij de uitvoering van nieuw projecten in ‘het Sterrenburgpark’ en de ‘Bankastraat’. De doorwerking van Placemaking bevindt zich op het snijvlak van instrumenteel en conceptueel. Instrumenteel omdat de lessen toegepast worden in de uitvoering van volgende projecten en ook omdat het ‘handboek Placemaking’ herschreven is naar aanleiding van de evaluaties. Terwijl de doorwerking conceptueel is omdat de evaluatie invloed heeft gehad op de opvattingen en achterliggende waarden van de medewerkers.

De doorwerking bij Nieuw Dordts Peil gebeurt juist op een heel ander vlak. Veel van wat is opgehaald tijdens het project is aan informatie meegenomen bij het coalitie akkoord. Tijdens de toespraak van een van de wethouders werd dit nogmaals benadrukt. Vanuit de raad is het proces van Nieuw Dordts Peil gebruikt om een motie in te dienen voor een Samenlevingsagenda. Hierin is duidelijk terug te zien dat Nieuw Dordts Peil gebruikt is als inspiratiebron voor beleid (agenderend) en als argumentatie voor beleid (politiiek- strategisch). Als het gaat over leren geven de respondenten aan dat ze bepaalde zaken anders zouden doen op het moment dat het traject over gedaan zou worden. Dit laat zien dat er zowel op individueel en in mindere mate op teamniveau is geleerd.

Bij de Dordtse Ruimte is het niveau van leren weer anders doordat deze alleen via SID (intranet) is gedeeld en geschreven is door één persoon. Hierdoor kan gesteld worden dat de mate van leren en doorwerking alleen plaatsvindt op individueel niveau. Dit heeft bij de evaluator wel geleid tot een verandering in opvattingen en redeneringen die helpen bij toekomstig beleid, maar dat is niet verder de organisatie in gebracht.



Aangezien er bij DOOR nog geen evaluatie heeft plaatsgevonden kan over de mate van leren en doorwerking nog geen feitelijke uitspraken gedaan worden. Op basis van de gesprekken die gehouden zijn met de respondenten is het aannemelijk dat de evaluatie zorgt voor conceptuele doorwerking en leren op individueel niveau. De reden hiervoor is dat er bij DOOR vaker 'geëvalueerd' wordt op basis van het gesprek en dat het niet altijd wordt vastgelegd. Dit zorgt ervoor dat het lastiger wordt om het verder de organisatie in te brengen.

Gekeken naar de cases valt op dat politiek-strategische doorwerking alleen direct meetbaar is Nieuw Dordts Peil. Omdat dit niet zomaar geuit wordt is het goed mogelijk dat de evaluaties ook (indirect) gebruikt worden om de eigen projecten en ambities te legitimeren.

Uit de interviews komt verder naar voren dat het door de respondenten als moeilijk wordt ervaren om op organisatieniveau te leren, laat staan op het niveau van de Dordtse samenleving. Er wordt dan ook erkend dat dit nog te weinig gebeurt door allerlei omstandigheden, zoals communicatie, tijd en cultuur. Onderstaande uitspraken van respondent 14 laat dit goed zien:

*"Als ik kijk naar onze projecten: je hebt een persoonlijke leerervaring in ieder geval of binnen je eigen afdeling wordt er wel geleerd van elkaar. Maar waar het aan ontbreekt, is het breder brengen van die ervaringen. De verbreding van de lessen, dat is nog wel een aandachtspunt."*

Op het gebied van burgerparticipatie wordt hierdoor steeds het wiel opnieuw uitgevonden. De evaluaties staan los van elkaar en worden niet met elkaar gedeeld. Om het centraal op te pakken en ervan te leren is volgens enkele respondenten de scope misschien wel te klein geweest. Inmiddels lijkt op organisatieniveau dit probleem wel aangepakt te worden met het project "Samen maken wij de stad". Middels dit project wordt getracht een goede visie op te stellen over het samenwerken met de stad. Hoe je dit samen (gemeente en samenleving) kunt verbeteren, maar ook hoe je als gemeente het samenspel beter kan faciliteren. Burgerparticipatie is een van de onderwerpen die meegenomen wordt binnen dit project. Een ander project dat net gestart is, is veel meer gericht op het leren. Het gaat hier om het project "evaluerend leren". De focus ligt in dit project onder andere op het verder brengen van de evaluaties en lessen in de organisatie. Deze twee projecten laten zien dat er wel energie zit om het lerend vermogen van de organisatie te vergroten.

## 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag en worden conclusies getrokken uit de analyse. Tenslotte volgen een aantal aanbevelingen die richting kunnen geven op het gebied van lerend evalueren. Het biedt handvaten aan de gemeente Dordrecht om zowel evaluaties te verbeteren als om evaluaties beter te benutten in toekomstige burgerparticipatie projecten.

### 7.1 Conclusies

In dit onderzoek is onder andere gekeken naar de wijze waarop de gemeente Dordrecht de burgerparticipatie projecten evalueert en of er bepaalde kenmerken zijn - gebaseerd op de theorie - die het 'leren van evalueren' bevorderen. In dit hoofdstuk zal dan ook een antwoord gegeven worden op de centrale vraag van dit onderzoek:

- *Op welke wijze worden burgerparticipatieprojecten geëvalueerd en hoe wordt en kan er van deze evaluaties worden geleerd zodat dit bijdraagt aan toekomstige burgerparticipatie projecten?*

Op basis van de interviews en het analyseren van de documenten kan geconcludeerd worden dat burgerparticipatie projecten binnen de gemeente Dordrecht worden geëvalueerd. De wijze waarop dit gebeurt, is echter verschillend per project. Projecten die vanuit de gemeentelijke organisatie geïnitieerd zijn worden over het algemeen veel intensiever geëvalueerd dan initiatieven die vanuit de samenleving komen. Intensiever houdt in dit geval in dat initiatieven vanuit de gemeente grootschaliger worden geëvalueerd. Dit uit zich onder andere in het aantal personen die betrokken zijn bij de evaluatie, maar ook de manier waarop de evaluaties worden vastgelegd. Initiatieven vanuit de samenleving worden veel 'kleiner' aangepakt. De evaluatie wordt minder snel vast gelegd, het draait vaker om het gesprek tussen de gemeente en de actoren.

Daarmee kan nog steeds niet gesteld worden dat elke evaluatie van projecten vanuit de gemeentelijke organisatie hetzelfde verloopt. Hetzelfde geldt voor de initiatieven vanuit de samenleving. Zo zijn er evaluaties die intern gehouden zijn, evaluaties die door externen zijn gehouden en een combinatie daarvan. Ook de focus verschilde per evaluatie. Zo was een van de evaluaties meer gericht op de doelen en het bereikte resultaten. Terwijl een andere evaluatie juist meer inging op het proces en welke lessen er uit te halen vielen. Ook in de uitwerking van de evaluaties waren grote verschillen te

vinden. Dit varieerde van uitgebreide rapportages tot en met enkele A4'tjes en/of het houden van een gesprek.

Volgens de theorie zijn er drie verschillende benaderingen die invloed hebben op de inrichting van een evaluatie. De rationeel-analytische, de sociaal-constructivistische en de kritisch-theoretische benadering. In de onderzochte cases bleek dat deze methodes van aanpak niet een op een toepasbaar waren op de evaluaties die gehouden zijn. In sommige evaluaties zaten kenmerken van alle drie de benaderingen. Daardoor is niet aan te wijzen welke manier overheerst binnen de gemeente Dordrecht, maar als een richting gekozen dient te worden komen de evaluaties het meeste overeen met de rationeel-analytische benadering.

Dat dit het leren niet in de weg zit blijkt wel uit de gesprekken met de verschillende respondenten. Op het moment dat geëvalueerd wordt is er sprake van een leereffect. Allen geven aan dat ze de lessen die uit de evaluatie komen mee zullen nemen naar een volgend project. Wat daarin opvalt, is dat de leereffecten vooral op individueel niveau plaatsvinden en in mindere mate op (project)teamniveau. Van leren op organisatieniveau is geen sprake. Ook tussen de gemeente en andere actoren is leren niet aanwezig. De reden hiervoor is dat burgerparticipatie projecten niet samen met de actoren wordt geëvalueerd. Dat leren niet naar een hoger niveau wordt getild heeft twee redenen. De medewerkers weten niet goed welke evaluatiemethoden en communicatiemiddelen effectief zijn.

Dit leren kan volgens de theorie verbeterd worden door bij de evaluatie aandacht te schenken aan een aantal kenmerken. De contextuele, evaluatie en individuele kenmerken. Op basis van dit onderzoek is verder naar voren gekomen dat allen invloed kunnen hebben op de mate waarin er geleerd wordt. Alle respondenten benadrukken het belang van de organisatiecultuur, maar zelfs als evalueren niet gestimuleerd wordt zoals sommige respondenten aangeven, wordt er alsnog geëvalueerd. Dit laat zien dat de individuele kenmerken, hoe een individu over evalueren denkt, meer van belang is dan de contextuele kenmerken als het gaat om leren van evalueren. Ondanks dat evalueren nog niet in de cultuur zit van de gemeentelijke organisatie is aan de hand van de verschillende interviews gebleken dat de inrichting van een evaluatie en de manier van communiceren van een evaluatie bepalend is of er al dan niet geleerd wordt. Er is echter geen eenduidigheid over wat belangrijk wordt geacht in een evaluatie en dat dit per individu verschillend is. Een vast format voor evalueren is, volgens de respondenten dan ook niet gewenst binnen de gemeente Dordrecht.

## 7.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf volgen een aantal aanbevelingen, die gebaseerd zijn op de conclusies uit de vorige paragraaf en gaan daarmee dieper in op de mogelijkheden om 'leren van evalueren' binnen de gemeente Dordrecht te versterken.

Uit dit onderzoek is gebleken dat leren op individueel vlak van burgerparticipatie projecten geen probleem is, maar dat er een probleem ligt dit verder de organisatie in te brengen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat veel medewerkers niet goed weten wat er in een evaluatie thuis hoort en wat niet. Dit probleem is via meerdere sporen te ondervangen. Deels gaat het hier ook over de cultuur van de organisatie. De medewerkers zijn niet gewend om te evalueren, laat staan te leren van een evaluatie. De evaluatie cultuur dient daarom te worden bevordert. Veel personen associëren evalueren met verantwoorden, terwijl het leer aspect onderbelicht wordt. Hier zou dan ook meer de nadruk op gelegd moeten worden, zodat het gevoel van 'afrekenen' afneemt en medewerkers bewust worden wat er met evaluaties bereikt kan worden. Door middel van het project "Evaluerend Leren" zou dit aangepakt kunnen worden. Daarnaast dient er flexibiliteit gecreëerd te worden. Flexibiliteit in de manier van evalueren. Uit de gesprekken blijkt namelijk dat iedereen evaluaties anders zou aanpakken en er op een andere manier naar kijkt. Er dienen daarom dynamische evaluatiemethoden aangereikt te worden aan de organisatie, zodat er ook wat gedaan wordt met de lessen uit de evaluatie. Een voorbeeld om hier mee aan de slag te gaan is de 'tool box'. Deze kan in (samenspraak met medewerkers) gevuld worden met methoden en technieken om te 'leren van evalueren'. Daarnaast kunnen ter inspiratie voorbeelden van evaluaties, tips en aandachtspunten in de 'tool box' gestopt worden. Hiermee worden bouwstenen aangereikt voor zowel het opzetten en delen van een evaluatie. Dit zou het leren van evalueren kunnen bevorderen zonder dat er een verplichting is voor een bepaalde methode.

De tweede aanbeveling gaat in op het samenspel met de actoren bij het evalueren. Veel van de burgerparticipatie projecten worden intern geëvalueerd waarbij, in sommige gevallen, de samenleving input levert via enquêtes of interviews. Wat opvalt, is dat ze verder geen actieve rol speelt bij de evaluatie, terwijl dit wel de wens is gezien de uitkomst van de interviews binnen de gemeente Dordrecht. Burgerparticipatie is samenwerken met de stad. De evaluatie dient dan ook zodanig ingericht te zijn dat daar rekening mee wordt gehouden. Mijn aanbeveling luidt daarom: bied aan de achterkant (de evaluatie) meer ruimte om te participeren. Dit in het licht van de zevende trede van de participatieladder die gericht is op controle door de burger. Deze vorm zoals geschetst is door Schram et al. (2016) kan in een lichtere vorm worden toegepast binnen de gemeente Dordrecht.

De derde aanbeveling richt zich op het snijvlak van 'leren van evalueren' en omgaan met burgerparticipatie projecten. Uit de analyse kwam naar voren dat de organisatiecultuur als niet stimulerend werd ervaren en daarnaast de samenwerking tussen afdelingen in sommige gevallen stroef verliep. Deze aanbeveling is gebaseerd op de 'Garage de Bedoeling' van de Sociale Verzekeringsbank. Hierin komen collega's, met de benodigde expertise gezamenlijk bij elkaar om een ingebrachte casus op een laagdrempelige manier op te lossen. Bij deze methode staan het stimuleren van korte lijnen, onderling communiceren en eigenaarschap nemen centraal. Deze methode kan ook toegepast worden binnen de gemeente Dordrecht. Dit zou een 'werkplaats' kunnen zijn met ervaringsdeskundigen op het gebied van burgerparticipatie. Hierdoor kan aan het begin bekeken worden wat nodig is vanuit de gemeente en of het project haalbaar is. Dit resulteert erin dat, voor zowel de ambtelijke organisatie als de initiatiefnemer, al aan het begin duidelijk wordt wat de mogelijkheden zijn. Deze methode kan ook later in het proces toegepast worden als aanvulling op de 'tool box' voor evaluaties. Het zou dan meer een expertise groep worden die kan helpen bij het opzetten en eventueel uitvoeren van een evaluatie.

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek zijn ook nieuwe (wetenschappelijke) vragen voor mogelijk vervolgonderzoek naar boven gekomen. In dit onderzoek is gekozen voor een brede focus op de kenmerken die invloed hebben op het 'leren van evalueren'. Als gevolg hiervan is minder gekeken naar kenmerken die het organisatie-leren of leren met de samenleving kunnen verbeteren. In het vervolg zou er meer onderzoek gedaan kunnen worden naar factoren voor evaluaties die het leren met de samenleving en de organisatie kunnen verbeteren. Verder is er in dit onderzoek niet gekeken naar hoe andere overheidsorganisaties omgaan met het leren van evaluaties. Dit zou alsnog gedaan kunnen worden zodat er inzicht ontstaat of de kenmerken context gebonden of breder toepasbaar zijn.

## 8. Reflectie

Bij het schrijven van deze scriptie heb ik veel van mijn eerder opgedane ervaring met het schrijven van een scriptie meegenomen. Het verschil tussen een hbo-scriptie en een masterscriptie is echter groter dan ik vooraf had verwacht. Van een masterscriptie wordt veel meer verwacht wat betreft theorie, analyserend vermogen en de diepgang van een onderzoek. Van dit hele proces heb ik daarom zowel persoonlijk als inhoudelijk veel kunnen leren.

Het selecteren van de juiste theorie is ook een van de lessen die ik heb geleerd gedurende dit proces. Ondanks dat bestuurskunde een praktijkgerichte en maatschappelijk gerichte studie is zitten er wel degelijk wetenschappelijke componenten in. Bij het uitschrijven van mijn theorie ben ik aanvankelijk te breed gaan zoeken. In eerste instantie had ik bij wijze van spreken praktisch elke evaluatie en leertheorie opgezocht om over de theorieën van burgerparticipatie maar niet te spreken. Uiteindelijk heb ik gekozen om mij ten aanzien van de theorie vooral te richten op enkele benaderingen binnen de beleidsevaluatie. De theorie sluit misschien niet een op een aan bij de (project)evaluaties in dit onderzoek, maar sommige elementen zijn wel toepasbaar. De bedoeling is dat geleerd wordt van de evaluaties en dat dit doorwerkt in toekomstige burgerparticipatie projecten, wat daarmee gezien kan worden als een vorm van beleid.

Bij het verzamelen van de empirische data bleek dat sommige indicatoren lastig meetbaar bleken te zijn. Zowel de interviews als het analyseren van de documenten leverden voor sommige factoren geen betrouwbare informatie op. Om die reden is er voor gekozen om factoren zoals framing, timing en communicatie (tussen evaluator en medewerker) niet mee te nemen in dit onderzoek. Naar mijn mening ligt het lastig meetbaar zijn niet aan het aantal respondenten. Uiteindelijk heb ik twaalf personen geïnterviewd verspreid over de verschillende cases en zes personen over evalueren en burgerparticipatie in de gemeente Dordrecht in het algemeen. Wel waren er enkele zaken die het trekken van de juiste conclusies wat lastiger maakten. Zo is er aan de hand van de interviews vooral gevraagd naar percepties en meningen, wat kan resulteren in sociaal wenselijke antwoorden. Een ander punt was dat vooral bij initiatieven uit de samenleving weinig medewerkers van de gemeente betrokken waren. Als het gaat over het leren bleek dat aan veel initiatieven nog geen vervolg gegeven, hierdoor is het lastig om te bepalen of de lessen terugkomen in een volgend project. Door de evaluaties te analyseren en ook medewerkers buiten de cases te spreken heb ik toch een goed beeld kunnen krijgen van het geheel. Dit heeft geresulteerd in interessante en relevante informatie over het 'leren van evalueren' binnen de gemeente Dordrecht.

## 9. Literatuurlijst

1. Abma, T.A. (1996). *Responsief evalueren, Discoursen, controversen en allianties in het postmoderne*.
2. Arnstein, S.R. (1969). 'A ladder of citizen participation'. In: Journal of the American Institute of Planners, 35 (4), 216-224.
3. Bekkers, V.J.J.M., Fenger, M., Homburg, V. & Putters, K. (2004). *Doorwerkingspatronen van strategische advisering*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
4. Bekkers, V.J.J.M. (2012). *Beleid in beweging: Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag. Lemma.
5. Boonstra, J.J. (2004) *Dynamics of Organization Change and Learning: Reflections and perspectives*. In: Boonstra J.J. (Ed.) Dynamics of Organizational Change and Learning. Wiley handbooks in the psychology of management in organizations. Chichester. Wiley. 447-475.
6. CBS. (2017). *Bevolking; ontwikkeling in gemeenten met 100.000 inwoners of meer*. Geraadpleegd op 13 februari 2017 van [<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=70748NED&D1=0&D2=0&D3=0&D4=10&D5=16-17&VW=T>]
7. Dordrecht. (2013). *Structuurvisie Dordrecht 2040*. Geraadpleegd op 13 februari 2017 van [[http://www.structuurvisiedordrecht.nl/pdf/Structuurvisie2040\[september2013\].pdf](http://www.structuurvisiedordrecht.nl/pdf/Structuurvisie2040[september2013].pdf)]
8. Dordrecht. (2018a). *De gemeentelijke organisatie*. Geraadpleegd op 13 februari 2017 van [<https://cms.dordrecht.nl/inwoners/over-de-gemeente/gemeentelijke-organisatie>]
9. Drechtsteden. (2018). *Het gebied Drechtsteden*. Geraadpleegd op 13 februari 2017 van [<https://www.drechtsteden.nl/het-gebied-drechtsteden>]
10. Edelenbos, J. (2000). *Proces in Vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht. Lemma.
11. Edelenbos, J., Domingo, A., Klok, P.J., & Tatenhove, J. van (2006). *Burgers als beleidsadviseurs. Een vergelijkend onderzoek naar acht projecten van interactieve beleidsvorming bij drie departementen*. Amsterdam: Instituut voor Publiek en Politiek.
12. Gerrichhauzen, J., Korsten, A. & Fijen, H. (2002). *De lerende organisatie in een ambtelijke cultuur*. In: Bestuurswetenschappen, 56 (3), 221-236.
13. Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Calif. : Sage Publications

14. Hall, P. (1993). *Policy paradigms, social learning and the state: The case of Economic policy making in Britain*. In: *Comparative Politics*, 25 (3), 275-296
15. Hanney, S.R., Gonzalez-Blok, M.A., Buxton, M.J. & Kogan, M. (2013). *The utilization of health research in policy-making: concepts, examples and methods of assessment*. In: *Health Research and Policy Systems*. 1 (2), 1-28
16. Houwelingen van, P., Boele, A. & Dekker, P. (2014). *Burgermacht op eigen kracht? Een brede verkenning van ontwikkelingen in burgerparticipatie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
17. Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. (2008). *Overheidsbeleid: Een inleiding in de beleidswetenschap*. (8<sup>e</sup> druk). Alphen a/d Rijn: Kluwer
18. Hupe, P.L., Meer, F.B.L. van der, Steijn, A.J. & Elteren, M.M. van (2002). *Doorwerking emancipatie-effectrapportages in beleidsprocessen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Bestuurskunde.
19. Johnson, R.B. (1998). *Toward a Theoretical Model of Evaluation Utilization*. In: *Evaluation and Program Planning*. 21 (1998), 93-110
20. Knaap, P. van der (2006). *Lerende overheid, intelligent beleid? Leerproblemen en instrumenten nader verkend*. In: TPC public audit
21. Knottnerus, A., Goede de, P. & Knaap van der P. (2016). *Systematisch leren van evalueren. Waarden effectiviteit, onafhankelijkheid en kwaliteit als pijlers voor de brug tussen wetenschap en politiek*. In: *Bestuurskunde*, 25 (2), 6-18
22. Kuindersma, W. & F.G. Boonstra (2005). *Methoden van beleidsevaluatie onder de loep. Een zoektocht naar nieuwe evaluatievormen voor het Milieu- en Natuurplanbureau*. In: *Planbureau-rapport 26*. Natuurplanbureau.
23. Kuindersma, W. & F.G. Boonstra (2006). *Evalueren in interactie. De mogelijkheden van lerende evaluaties voor het milieu- en natuurplanbureau*. In: *Planbureau-rapport 19*. Natuurplanbureau.
24. Lenos, S., Sturm, P., Vis, R. (2006). *Burgerparticipatie in gemeenteland. Quick scan van 34 coalitieakkoorden en raadsprogramma's voor de periode 2006 - 2010*. Amsterdam: Instituut voor Publiek en Politiek.
25. Meer, F.B.L. van der, de Vries, G.J. & G. Visser (2000). *Evaluatie en leerprocessen bij de overheid: de rol van institutionele condities*. In: *Beleidswetenschap*, 14 (3), 253-279



26. Peeters, B. (2012). *Burgerparticipatie in de lokale politiek: een inventarisatie van gemeentelijk beleid en activiteiten op het gebied van burgerparticipatie*. Amsterdam: ProDemos.
27. Raad voor het Openbaar Bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur.
28. Rekenkamercommissie Dordrecht. (2017). *Burgerparticipatie: meer dan een goed idee*. Geraadpleegd op 13 februari 2017 van [[https://cms.dordrecht.nl/Dordrecht/up/ZaahysrJU\\_Rapport\\_RKC\\_Burgerparticipatie.pdf](https://cms.dordrecht.nl/Dordrecht/up/ZaahysrJU_Rapport_RKC_Burgerparticipatie.pdf)]
29. Rijksoverheid. (2013). *Kabinet: overheidsparticipatie bij doe-democratie*. Geraadpleegd op 26 februari 2017 van [<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/07/09/kabinet-overheidsparticipatie-bij-doe-democratie>]
30. Sabatier, P. (1988). *An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy oriented learning therein*. In: Policy Sciences, 21, 129-168.
31. Schram, J., Steen, M.A. van der & Twist, M.J.W. van (2016). *Kansrijk maar kwetsbaar: Burgeraudits als nieuwe vorm van burgerparticipatie*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur
32. Shulha, L. M. and J. B. Cousins (1997). "Evaluation use: theory, research and practice since 1986." In: Evaluation Practice, 18 (3), 195-208.
33. Steen, M.A. van der, Hajer, M., Scherpenisse, J., Gerwen. O.J. van & S. Kruitwagen (2014). *Leren door doen: overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
34. Teisman, G.R., Meer, F.B.L. van der, Klijn, E.H., Edelenbos, J., Klaassen, H.L. & Reudink, M.A. (2002). *Evalueren om te leren: naar een evaluatiearrangement voor de Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
35. Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
36. Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
37. Volkskrant. (2017). *Meepraten prima, maar het resultaat?* Geraadpleegd op 15 februari 2017 van [<https://www.onderzoekcentrumdrechtsteden.nl/nieuws/ocd-in-het-nieuws>]

38. Weiss, C.H. (1979). *The many meanings of research utilization*. In: *Public Administration Review*, 39 (5), 426-431
39. Wijdeven, T. van de, Graaf, L. de, & Hendriks, F. (2013). *Actief burgerschap. Lijnen in de literatuur*. Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.
40. WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid). (2006). *Lerende overheid: een pleidooi voor probleemgerichte politiek*. Geraadpleegd op 15 februari 2017 van [<https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2006/09/12/lerende-overheid.-een-pleidooi-voor-probleemgerichte-politiek>]

## Bijlage I: Geraadpleegde documenten

### DOOR

- Memo Pilot labelloze (ontmoetings)plekken
- Raadsinformatiebrief 11 december 2017: DOOR
- Briefbeantwoording 5 april 2018: Beantwoorden artikel 40-vragen inzake huisvesting Stichting DOOR

### Dordtse Ruimte

- Evaluatie Dordtse Ruimte – Braakliggende Gronden
- Raadsinformatiebrief 2 juli 2013: Inzake budget Richting Kiezen
- Raadsinformatiebrief 22 juli 2014: Betreffende tussenrapportage tijdelijk gebruik lege gronden

### Nieuw Dordts Peil

- Startnotitie Lange Termijn Perspectief ("*Nieuw Dordts Peil*")
- Evaluatie Nieuw Dordts Peil
- Raadsinformatiebrief 6 maart 2018: Inzake Motie Samenlevingsagenda

### Placemaking

- Onderzoekscentrum Drechtsteden - Evaluatie Dordt aan Zet – Vrieseplein & Damplein
- Evaluatie Dordt aan Zet – Vrieseplein & Damplein (intern)
- Raadsinformatiebrief 15 februari 2018: Dordt aan Zet Placemaking
- Handleiding Dordt aan Zet Placemaking

### Overig:

- Participatie- en inspraakverordening Dordrecht, nr. 112151 (30 juni 2017)
- Rekenkamercommissie Dordrecht - Meer dan een goed idee: *Samen burgerparticipatie naar een hoger plan tillen*

## Bijlage II: vragenlijst interviews

### Vragenlijst interviews cases

<b>Burgerparticipatieproject:</b>	
<b>Gegevens respondent</b>	
1. Wat is uw achtergrond?	
2. Wat is uw huidige functie?	
3. Wat was uw rol binnen dit project?	
<b>Context binnen de evaluatie en het project</b>	
4. Wat voor soort project was/is het (kenmerken)?	
5. In welke omgeving vond het plaats? (betrokkenen/partners/politiek)	
6. Wordt er vanuit de organisatie gestimuleerd om te evalueren en te leren?	
7. In welke mate heeft de organisatiecultuur invloed gehad op de evaluatie en het project?	
<b>Het evaluatieproces</b>	
8. Heeft er een evaluatie plaatsgevonden? Zo ja, wat weet u nog van de evaluatie?	
9. Hoe was de evaluatie ingericht (proces, insteek & de vorm van evaluatie)?	
10. Hoe verliep de mate van interactie tijdens en na de evaluatie over de voortgang/ resultaten?	
11. Hebt u het gevoel gehad dat u tijdens de evaluatie input hebt kunnen leveren/mee hebt kunnen denken?	
12. Was er een evaluator en wat was de rol van deze persoon in het geheel?	
13. Wanneer heeft de evaluatie plaatsgevonden?	

## Vragenlijst interviews algemeen

<b>Burgerparticipatie</b>	
Welke ontwikkelingen ziet u in burgerparticipatie in het algemeen bij de gemeente Dordrecht in het bijzonder?	
Wat is uw visie hierop en welke rol kan de gemeente (ambtelijke organisatie) hierin spelen?	
Wat is de rol van het bestuur (raad en college) hierin?	
Hoe verhoudt burgerparticipatie zich tot werken aan de maatschappelijke opgaven?	
Wat zijn volgens u factoren die (het proces van) burgerparticipatie beïnvloeden?	
<b>Evalueren</b>	
In hoeverre worden er, volgens u, door de ambtelijke organisatie burgerparticipatie projecten geëvalueerd?	
Wordt hierin volgens u goed samengewerkt met andere actoren (burgers/raad/college)?	
Wat is uw visie op evalueren en op welke manieren kunnen evaluaties versterkt worden?	
<b>Leren van evalueren</b>	
In welke mate brengen evaluaties van burgerparticipatie(projecten) een verandering teweeg in nieuw beleid?	
Heeft u inzicht in de evaluaties die worden gehouden en zijn daar lessen uit te halen voor uzelf?	