



.....,
maar Experimenteren
kan je wel Evalueren

Een terugblik van de direct
betrokkenen op het Experiment
Integrale Vernieuwing

Amsterdam, augustus 1994
Paul van Someren
Van Dijk, Van Someren en Partners

van dijk, van someren en partners

Van Dijk, Van Someren en Partners BV
KvK Amsterdam nummer 176.766
Van Diemenstraat 410 - 412, Amsterdam
postadres Mariotplein 9, 1098 NW Amsterdam
tel: 020 - 625 75 37, fax: 020 - 627 47 59

Inhoud

1	Inleiding	1
2	Gevolgde evaluatiemethode	2
3	Verwachtingen	3
4	Belang en waardering per actor	5
5	Mooiste en minste produkten en diensten	7
6	Het experiment als methode	8
6.1	Processen in beeld brengen	8
6.2	Adviseren in processen	11
7	Een eindoordeel over het experiment	12
8	Discussie	13
8.1	Onderzoek en advies	13
8.2	Kennisoverdracht	15
8.3	Tenslotte	16

Bijlagen

- 1 Direct betrokkenen bij het Experiment Integrale Vernieuwing
- 2 Enquête

1 Inleiding

Vanaf medio 1992 tot begin 1994 liep in Deventer en Hilversum het Experiment Integrale Vernieuwing. Een sociaal- en bestuurlijk vernieuwend leerproces waarbij vier partijen betrokken waren¹:

- politici, bestuurders en ambtenaren in **Deventer**;
- politici, bestuurders en ambtenaren in **Hilversum**;
- op **landelijk niveau** het ministerie van Binnenlandse Zaken, de Adviesgroep Sociale Vernieuwing en een landelijke begeleidingscommissie;
- de **onderzoekers/adviseurs**.

In deze notitie gaan we niet op het Experiment zelf in. Dit is uitgebreid beschreven in de twee lokale eindrapportages² en de eindrapportage 'Willen kan je niet leren' (Ministerie van Binnenlandse Zaken, augustus 1994).

Hier staat slechts de vraag centraal wat de direct betrokkenen van het experiment vonden:

- Wat waren hun verwachtingen en wat is daarvan uitgekomen?
- Hoe belangrijk acht men de diverse actoren die bij het experiment betrokken waren en hoe waardeert men ieders rol?
- Wat vond men de mooiste en de minste producten en/of diensten?
- Wat vond men van het experiment zelf? Wat maakte dat experiment los, wat was er goed/slecht aan en zou men zo iets nogmaals doen?

De antwoorden op deze prangende vragen vindt men in de paragrafen 3 tot en met 7 van deze notitie. Daaraan voorafgaande behandelen we in paragraaf 2 de aanpak van de evaluatie waarvan hier verslag wordt gedaan. In paragraaf 8 wordt deze notitie afgesloten met een discussie.

1 In bijlage 1 treft de lezer de namen en functie aan van de personen die direct betrokken waren bij het Experiment Integrale Vernieuwing.

2 - *Besturen met liefde voor de stad en liefde voor het vak*, Deventer, januari 1994.
- *Experientia docet*, Hilversum, mei 1994.

2 Gevolgde evaluatiemethode

In mei 1994 ontvingen alle direct betrokkenen bij het experiment een schriftelijke enquête (zie bijlage 2). Van de 19 uitgezette enquêtes ontvingen we - na een drietal herinneringsfaxen die een toenemende mate van dreiging uitademden - tenslotte 15 ingevulde enquêtes retour. De afvallers horen alle vier tot het landelijke niveau³. De meeste vragen in de enquête waren bewust 'open' gesteld. Een en ander resulteerde soms in uitgebreide toelichtingen en soms in het niet beantwoorden van bepaalde vragen onder het motto 'daar heb ik geen zicht op'.

Bij de presentatie van de enquête-uitkomsten houden we waar mogelijk het onderscheid in de vier partijen aan:

- Deventer (4 respondenten);
- Hilversum (6 respondenten);
- 'Landelijken' (2 respondenten);
- Onderzoekers/adviseurs (3 respondenten).

Gezien het feit dat de groep 'landelijken' uitermate klein is, komt de nadruk automatisch te liggen bij de gemeenten. Daar is geen enkel bezwaar tegen, omdat het zwaartepunt van het Experiment Integrale Vernieuwing ook in de twee gemeenten lag.

Overigens maakt het kleine aantal respondenten al duidelijk dat men geen verstrekkende conclusies aan deze evaluatie mag verbinden. Het gaat hier eerder om richtingen, impressies en (per definitie subjectieve) ideeën.

³ In persoonlijke contacten is later nog nagegaan wat de reden van de non-respons was. Als redenen werden genoemd: "Te weinig zicht op exacte verloop" (2 x), "Te lastige (open) vragen, dat gecombineerd met grote afstand ..." (1 x), "Je weet hoe dat gaat ... lastige vragen waar je eens goed over na wilt denken, dus leg je het even opzij, dus ..." (1 x).

3 Verwachtingen

Er is gevraagd naar de verwachtingen over

- opbrengst;
- verloop;
- concrete resultaten

van het experiment en de mate waarin die verwachtingen zijn uitgekomen.

In de grote lijn formuleerden de respondenten de volgende verwachtingen:

In **Hilversum** lag de nadruk op het verder voortduwen van het proces van bestuurlijke vernieuwing. Na deze algemene noemer (door 5 van de 6 genoemd) blijkt dat de helft van de respondenten (3) sociale vernieuwing daarbij zag als een motor die de belangrijkste rol zou spelen. Over wat de motor dan precies moest doen, is iets minder overeenstemming. De een ziet de concrete ervaringen die met sociale vernieuwing zijn opgedaan als een goede basis, de tweede verwachtte het samengaan van sociale en bestuurlijke vernieuwing, de derde spreekt over de relatie tussen beide begrippen. Naast sociale vernieuwing (inclusief wijkbeheer) zien 4 van de 6 respondenten het experiment zelf als iets dat het proces van bestuurlijke vernieuwing stuwkracht kan geven; op abstract niveau (door het experiment wordt de discussie minder vrijblijvend, vreemde ogen dwingen) of juist op praktisch niveau (tips, adviezen, de vrijhaven mogelijkheid die door het experiment mogelijk gemaakt werd).

Over de hele linie genomen, zit er wel een rode draad in de verwachtingen (te weten: stuwkracht voor bestuurlijke vernieuwing), maar zijn de Hilversumse reacties opvallend divers in hun uitwerking.

De mate waarin aan deze verwachtingen voldaan is, blijkt volgens de Hilversumse respondenten beperkt. Het proces bleek te taai, bleef te veel zweven, liep te traag, was te weerbarstig, de tijd (anderhalf jaar) was te kort en het geheel bleef te veel hangen binnen bestaande denk- en systeemkaders⁴. Daarnaast klinkt er bij een deel van de respondenten (2 van de 6) enige teleurstelling door over de steun die het experiment en de onderzoekers/adviseurs in het stroperige proces boden. Een van de respondenten noemt de concrete resultaten mager en spreekt van "weinig adviezen (...) van de onderzoekers".

In **Deventer** zijn de verwachtingen door alle respondenten opvallend veel korter geformuleerd: stuwkracht voor de Deventer Wijkaanpak en een grotere betrokkenheid van de raad daarbij. Deze verwachtingen zijn volgens de Deventenaren (geheel) uitgekomen⁵, al klinkt daarbij expliciet enige teleurstelling door over de krachtadigheid van de raad.

De **'landelijken'** en de onderzoekers/adviseurs formuleerden als verwachtingen:

- een verheldering van de relatie tussen sociale en bestuurlijke vernieuwing en de voorwaarden en condities die een rol spelen bij het succesvol in/uitvoeren van deze processen (5 x genoemd);

⁴ Alle hier genoemde punten zijn letterlijke citaten.

⁵ "Geheel uitgekomen" (1 x), "Opbrengst hoog" (1 x), "zeker een stimulans geweest" (1 x), en "betrokkenheid raad komt aarzelend op gang (al is raad nog steeds afwachting ten opzichte van college)" (1 x).

- concrete veranderingen in het politiek bestuurlijk systeem in de gemeenten (3 x);
- leerervaringen met betrekking tot het experiment als andere/nieuwe methodiek voor onderzoek en advies (2 x genoemd⁶).

Aan de eerste verwachting (verheldering relatie sociale en bestuurlijke vernieuwing) is volgens deze 5 respondenten voldaan. Eén respondent maakt daarbij wel de kanttekening dat een en ander tamelijk abstract is gebleven.

Bij de drie respondenten die concrete veranderingen hadden verwacht, klinkt een geringe mate van teleurstelling door: men had meer ideeën voor veranderingen of meer concrete veranderingen verwacht. In feite benoemt men daarmee hetzelfde wat door de gemeentelijke respondenten veel explicieter genoemd wordt en te kenmerken valt met het begrip stroperigheid.

De twee onderzoekers/adviseurs die iets "hoopten te leren van het experiment als methodiek" blijken op dat punt zeer enthousiast; ze hebben duidelijk veel meer gekregen dan ooit gedacht⁷.

⁶ Vanzelfsprekend genoemd door onderzoekers/adviseurs.

⁷ Hier klinkt bijna de opmerking door van de passagier op de Titanic die tegen de ober zegt: "I asked for ice in my whiskey ... but this is ridiculous."

4 Belang en waardering per actor

In de enquête is gevraagd rapportcijfers uit te delen voor de verschillende actoren die een rol speelden in het experiment. Daarbij werd gevraagd een onderscheid te maken naar het belang per actor en de waardering per actor.

We hebben de rapportcijfers gemiddeld⁸ en krijgen dan vanuit - en door - de twee gemeenten het volgende beeld.

Actor	Hilversum		Deventer	
	Belang	Waardering	Belang	Waardering
Raad	6,0	3,3	3,5	5,0
B & W	4,6	3,3	8,6	6,8
Ambtenaren	5,4	5,5	8,0	7,0
Gemeentelijke stuurgroep	7,2	5,0	4,8	5,0
Onderzoekers/adviseurs	6,2	6,0	8,8	8,4
Landelijke begeleidingscommissie	4,3	5,7	3,5	8,5
BiZa	2,5	4,0	5,0	6,3
AGSV	-	-	3,5	8,5

Commentaar:

- Opvallend is de positie van de raad. In Hilversum wordt deze als belangrijk voor het experiment omschreven, maar de waardering is met 3,3 laag; ongeveer de typering die 'de sportieve automobilist' aan zijn remmen zou geven. In Deventer gaat de weegschaal precies de andere kant op: in het kader van het experiment achtte men de raad van weinig belang en (dus?) krijgt de raad een (iets) hogere waardering.
- B & W lijken vooral in Deventer een rol van belang gespeeld te hebben en voor de ambtenaren geldt hetzelfde.
- Opvallend hoog qua 'belang' scoort de Hilversumse stuurgroep; de waardering is echter minder (en toevallig precies gelijk aan Deventer).
- Wat betreft 'belang' scoren de onderzoekers/adviseurs in Hilversum (na de stuurgroep) als tweede en in Deventer als hoogste. In beide steden oogsten de onderzoekers/adviseurs de hoogste (Hilversum) of hoge (Deventer) waardering vergeleken met de andere partijen. Om te voorkomen dat de onderzoekers/adviseurs na deze becijfering met hun hoofd in de wolken verdwijnen, mag opgemerkt worden dat 'in Hilversum de hoogste waardering krijgen' niet verder reikt dan een mager zesje.
- De drie landelijke partijen (begeleidingscommissie, BiZa en AGSV) worden door bijna de helft van de respondenten niet genoemd (niet ingevuld of vraagteken). Daarnaast vertonen de scores per respondent hier extreme verschillen (bij de ene respondent vallen er enen, bij de andere tien). Zo ontstaat bijvoorbeeld de hoge waardering en het lage belang dat Deventer toekent aan de drie

⁸ Als de respondent het betreffende hokje niet of met een vraagteken invulde, is dat niet in de berekening betrokken; in enkele gevallen werd de berekeningsgrondslag te gering (als in een groep < 50% van de respondenten een cijfer gaf). Dit is aangegeven met -.

landelijke 'clubs' vooral omdat slechts twee respondenten hier nog cijfers uitdeelden en een van die respondenten stelselmatig een nul geeft voor belang en een tien voor waardering. De gemaakte opmerkingen en de uitgedeelde cijfers maken de volgende conclusie voor de landelijke partijen aannemelijk:

- 1 Slechts weinigen (net iets meer dan de helft) hebben een beeld van - of een mening over - de drie landelijke partijen.
- 2 Degenen die een beeld/mening hebben, waarderen (met name BiZa en de AGSV) hoog omdat ze het experiment mogelijk maakten.

Rapportcijfers zijn ook uitgedeeld door de drie onderzoekers/adviseurs en één 'landelijke' (alleen waardering). Drie van hen hebben daarbij een onderscheid gemaakt naar Deventer en Hilversum. De door hen gegeven uitkomsten lopen in sterke mate parallel aan de door de gemeentelijke respondenten gegeven rapportcijfers.

Omdat de respondenten ten dele hun eigen rol beoordelen (bijvoorbeeld als lid van het college, stuurgroep, onderzoeker/adviseur) is apart nog bekeken of hierdoor de gepresenteerde gemiddelden sterk beïnvloed worden (bijvoorbeeld: de respondenten die lid van het college zijn, geven het college een 10). We moeten de Machiavelistische cynici teleurstellen: van een dergelijke vertekening blijkt geen sprake⁹.

⁹ Niet bij deze vraag, maar evenmin bij andere enquête-onderdelen.

5 Mooiste en minste produkten en diensten

Er is in de enquête ook gevraagd naar het mooiste/beste produkt en het slechtste/minst geslaagde produkt.

Net zoals in de voorgaande paragraaf presenteren we de antwoorden die de zes Hilversumse en de vier Deventer respondenten gaven apart. De meningen van de drie onderzoekers/adviseurs en de twee landelijken worden in het derde schema samengevat.

Hilversum

Mooiste	Minste
- Lokale eindrapportage (3 x) - Experiment wijkbeheer (3 x) - Optreden Idenburg in de raad + advies Idenburg/Van Soomeren aan de raad ('Wat wil de raad') (3 x) - Woudschoten conferentie (2 x) - Adviesnotities onderzoekers/adviseurs* (1 x)	- Stuurgroepvergaderingen (2 x) - Betrokkenheid ambtelijk apparaat en college (1 x) - Bijzonder raadsdebat (1 x) - Geen discussie over raad als forum van volksvertegenwoordigers (1 x) - Adviesnotities onderzoekers/adviseurs* (2 x)

* Gedoeld wordt op enkele notities van najaar/eind 1993, waarin de onderzoekers/adviseurs - vooruitlopend op de lokale eindrapportage - een beschrijving van, en commentaar op, de ontwikkelingen gaven.

Deventer

Mooiste	Minste
- Lokale eindrapportage (2 x) - Dag van de wijkaanpak (1 x) - Brinkgreven overleg (1 x) - Collegialiteit bestuur (1 x)	- Rol van de raad (2 x) - Discussie-avond fractievoorzitters + college over wijkaanpak (2 x)

Onderzoekers/adviseurs + landelijken

Mooiste	Minste
- Lokale eindrapportage Deventer (2 x) - Lokale eindrapportage Hilversum (1 x) - Inzicht samenhang sociale/bestuurlijke vernieuwing (2 x) - Liefde voor de stad: aanbevelingen voor discussie* (1 x)	- Overdracht van de leerervaringen naar andere gemeenten (2 x)

* Een voorloper van de uiteindelijke eindrapportage, waarin stellingen voorgelegd worden ten behoeve van de discussie-avond met fractievoorzitters en college in Deventer.

6 Het experiment als methode

Er is een aantal vragen gesteld over het experiment als methode om het proces van vernieuwing in beeld te brengen en het experiment als methode om te adviseren bij vernieuwingsprocessen.

6.1 Processen in beeld brengen

Op de vraag of het experiment geslaagd is als methode/methodiek om het proces van ambtelijke en bestuurlijke vernieuwing in beeld te brengen, wordt vier keer "nee" gezegd, vijf keer "ja, maar ..." (met een of andere nuancering dus) en zes keer "ja". De meningen zijn hier dus nogal verdeeld. Het is met name Hilversum (vier keer nee, twee keer met nuance ja) dat hier de score beïnvloedt. De achtergrond wordt onthuld in de beantwoording van de vraag wat men goed of voor verbetering vatbaar acht bij het experiment als methode om vernieuwingsprocessen in beeld te brengen.

Als we de opmerkingen van alle respondenten samenvatten vindt men het goed dat er zo minitueus, van zo dichtbij, gedurende langere tijd naar processen gekeken wordt door onderzoekers/adviseurs die in het proces participeren, maar desondanks de confrontatie¹⁰ met de anderen aangaan. We stuiten hier op een vrij fundamenteel punt. De dubbelrol van de onderzoekers/adviseurs - meedoen en op die manier analyseren, maar tegelijkertijd een kritische distantie houden en die ook uiten - blijkt men een sterk punt van de methode te vinden, **maar** bijna alle opmerkingen die genoemd worden als 'voor verbetering vatbaar zijnde' hangen ook samen met deze dubbelrol. In Hilversum stellen althans drie respondenten dat er - met name tussentijds - vaker (2 x) of sterker (1 x) kritisch confronterend commentaar gegeven had kunnen worden¹¹, terwijl bij de drie andere respondenten uit Hilversum meer of minder doorklinkt dat de onderzoekers/adviseurs in hun optreden, notities en methoden¹² soms iets te ver gegaan lijken te zijn. Hier is duidelijk sprake van een onoplosbaar dilemma. Een nog duidelijker explicitering van deze dubbelrol en het vooraf accepteren van het feit dat de onderzoekers/adviseurs het dus nooit in de ogen van iedereen altijd 'goed' zullen doen, kan dit dilemma hoogstens werkbaar houden.

Een soortgelijk dilemma rijst op uit de antwoorden van enkele andere respondenten (Deventer 2 x, Hilversum 2 x en landelijk 2 x). Het dilemma ligt dit keer aan de onderzoekskant. Door de open aanpak stond te weinig van te voren vast waar nu naar gekeken zou worden en ontbrak een analyseschema zoals men dat bij

¹⁰ De 'confronterende dialoog' wordt in beide gemeenten frequent expliciet genoemd.

¹¹ Terwijl een andere respondent neutraler stelt "enig advies profijt voor de experiment-tobbers te verwachten".

¹² Drie Hilversummers struikelen over het niet vooraf geëxpliciteerde gebruik van een dagboek als onderzoeksinstrument. Deze discussie ontstond begin 1994 en lijkt uitzichtloos door zijn welles/nietes karakter, waarbij de onderzoekers/adviseurs onder andere verwijzen naar pagina 22 van de Interim-rapportage (maart 1993).

Overstijgend kan men echter stellen dat deze discussie niet echt heel relevant is, omdat het dagboek ten eerste slechts voor intern gebruik was (en ook intern zal blijven) en er ten tweede in directe zin ten behoeve van de eindrapportages Hilversum en Deventer slecht minimaal gebruik van gemaakt is. De discussie is vermoedelijk eerder indicatief voor het gegeven dat bij een deel van de Hilversumse respondenten het vertrouwen enigszins geschokt is.

gebruikelijk sociaal wetenschappelijk onderzoek verwacht. Een respondent (Hilversum) ziet een vooronderzoek naar de voorwaarden als oplossing (een haalbaarheidsonderzoek). Die gedachte is het waard om vastgehouden te worden. In de afgelopen jaren zijn er namelijk sterk gestandaardiseerde (en gevalideerde) technieken ontwikkeld waarbij men via een (uitgebreide) vragenlijst bij (desnoods grote) actorgroepen de implementatiebereidheid voor een nieuw project, beleid of experiment kan meten¹³. Zoiets geeft vooraf in ieder geval wat meer houvast en dat houvast kan nog versterkt worden als we het koppelen aan de scenario-aanpak die we hieronder bespreken.

Toch kunnen ook deze geavanceerdere technieken voor haalbaarheidsonderzoek het probleem niet oplossen dat de uiteindelijke 'proof of the pudding in the eating' gezocht moet worden.

Een andere respondent geeft de volgende mening over het dilemma 'open onderzoek versus enige structuur': "Het experiment richtte zich niet expliciet op het behalen van bepaalde procesresultaten. Dit kon ook moeilijk want we improviseren er in deze gemeente maar op los¹⁴. Toch zou enige aandacht voor/discussie over te behalen resultaten aan het begin van het adviestraject behulpzaam kunnen zijn." Het pleidooi van deze respondent iets verbredend, zou men kunnen zeggen dat er aan het begin van het experiment, maar ook tussentijds, explicieter aandacht besteed moet worden aan de gewenste procesresultaten. Hierover zou intern (bijvoorbeeld in de gemeentelijke stuurgroep) consensus moeten bestaan en het zou ook vastgelegd moeten worden. Een aanpak met behulp van scenario's zou hier goede diensten kunnen bewijzen. Een (hier voor de vuist weg geformuleerd) voorbeeld van zo'n scenario zou als volgt kunnen luiden:

"We streven naar een grotere betrokkenheid van de raad bij project x. Deze betrokkenheid zou moeten blijken uit ... of ... of ... Als deze ontwikkeling zich niet voordoet dan zou bijvoorbeeld actie x (of y of z) overwogen kunnen worden. We spreken af om in januari 19.. ons als groep de vraag te stellen of - en hoe - de betrokkenheid van de raad bij project x zich in de gewenste richting ontwikkelt en als dat niet het geval is genoemde actie (of een andere list) uit te voeren)."

Een dergelijk type scenario legt een aantal zaken vast zonder het geheel dicht te timmeren.

Interessant is dat de onderzoekers/adviseurs in het experiment één keer meerdere van dit soort scenario's hebben opgesteld. Die scenario's zijn echter niet met de gemeenten besproken. Achteraf bezien een gemiste kans.

Tenslotte melden enkele respondenten nog een aantal zaken die voor verbetering vatbaar zouden zijn als men het proces van sociale en bestuurlijke vernieuwing goed in beeld wil brengen:

- Niet werken met een vergelijking van twee gemeenten (2 x).

Een expliciete vergelijking is weliswaar nergens in de rapportages terug te vinden en dat heeft ook nimmer in de bedoeling gelegen, maar misschien is in de advisering en in het stadium van conceptrapportages een dergelijke vergelijking er soms wel ingeslopen. Het is ook logisch dat zoiets gebeurt. Sterker nog: juist doordat gekeken kon worden naar twee processen (hoe

13 Deze techniek (DDQ) is in de VS ontwikkeld en werd door Van Dijk, Van Soomeren en Partners reeds enkele malen eerder toegepast en uitgetest (bijvoorbeeld in de jeugdhulpverlening en bij buurt-beheer). De resultaten bleken goed bruikbaar.

14 PvS: Deze formulering is in de snelheid waarschijnlijk erg losjes zo opgeschreven en suggereert een grotere chaos ("ze doen maar wat") dan feitelijk geconstateerd kan worden; iets algemener en neutraler geformuleerd kan men misschien beter zeggen dat beleidsprocessen niet rechtlijnig en geheel rationeel zijn; een dergelijke stelling is tegenwoordig in de bestuurskunde onomstreden.

verschillend ook) viel iets te leren dat bruikbaar was in elk van de processen afzonderlijk. Zo zijn er in de Deventer eindrapportage aanbevelingen geformuleerd die 'ontdekt' werden in Hilversum en vice versa. Op theoretische gronden stelt Torbert¹⁵ dat men bij leerexperimenten altijd met minimaal twee cases moet werken. Als we Torberts redenering enigszins platvloers samenvatten, is zijn stelling tweeledig en bevat die stelling ook weer een onderzoeks- en een advieskant:

- Iedereen weet dat je appels en peren niet zonder meer mag vergelijken, maar door ze naast elkaar te leggen, kan men via de peer op het spoor komen van eigenschappen van de appel en andersom.
- Door tegelijkertijd naar een appel en een peer te kijken, raakt de onderzoeker/adviseur niet te veel verslingerd aan (c.q. krijgt hij niet het zuur van) alleen maar die appel; enige distantie blijft aanwezig, omdat er uiteindelijk ook iets gezegd moet worden over fruit in het algemeen.

In het experiment is onzes inziens dat gebeurd. Als er (zoals één respondent zegt) sprake is geweest "van het steeds meer toetsen van het eigenstandige proces in de ene gemeente aan het betere (?) model in de andere gemeente" zou er sprake zijn van een kardinale methodologische fout.

- "Overdracht naar anderen" (2 x), "openbare vastlegging" (1 x) en "draagvlak (in de twee gemeenten) te beperkt" zijn opmerkingen die ook nog genoemd worden onder 'voor verbetering vatbaar' bij het in beeld brengen van de vernieuwingsprocessen. Met dit probleem worstelen vooral de onderzoekers/adviseurs (2) en de 'landelijken' (1¹⁶).

Een van de respondenten stelt het hard: "Gegeven de allergie van politici voor een desnoods spetterende openbare discussie over fouten, feilen, onzekerheden, angsten, etcetera (zie ook Deetman¹⁷), zal je met de 'bekende' kennisoverdrachtmethoden nooit ver komen buiten de direct betrokken kring/gemeenten. Het is mijns inziens een taak voor een landelijke/overkoepelende instantie (bijvoorbeeld BiZa?) om op dat punt meer te gaan experimenteren. Voorbeeld: SEV in volkshuisvestingsland."

Deze respondent krijgt enige steun uit een onverwachte hoek. Als antwoord op de eerder behandelde vraag naar 'het mooiste produkt' noemen de gemeenten alleen 'de eigen produkten' (dus bijvoorbeeld de eigen eindrapportage en niet de eindrapportage uit de andere gemeente).

De kennisoverdracht van proceservaring op anderen (dan de proces-tobbers zelf) zou dus best eens een zwaar onderschat probleem kunnen vormen. Theoretisch is dat zelfs goed te onderbouwen door te kijken naar de (ervarings)leercyclus van Kolb die ook in de eindrapportage van het experiment wordt genoemd: leren vindt alleen plaats als er ook sprake is van 'doen'. Het lijkt wat te veel gevraagd voor BiZa om in 600 gemeenten 300 paarsgewijze experimenten integrale vernieuwing te initiëren en te ondersteunen. Kennisoverdracht zal echter een probleem blijven¹⁸ en het zou wel eens een probleem kunnen zijn waar de 'landelijken' zich dieper over zouden moeten buigen en (veel) meer in moeten investeren¹⁹.

15 William R. Torbert, *The Power of Balance*, Sage, Londen 1991.

16 Een tweede 'landelijke' suggereert dit ook wel enigszins.

17 Deetman (uitgebreid aangehaald in de Deventer eindrapportage 'Besturen met liefde voor de stad en liefde voor het vak') stelt ditzelfde.

18 De ontwikkeling van het simulatiespel voor raadsleden ('Samen besturen') heeft in feite dit probleem als vertrekpunt: via de gecondenseerde werkelijkheid van een simulatie raadsleden laten leren.

19 In het bedrijfsleven komt men wel de 5/10/85 regel tegen: de uitvinding is 5%, de ontwikkeling 10%, maar de verkoop is 85% van het verhaal achter een succesvol produkt (sinds kort ook wel aangeduid als de 'Omo-Power regel').

6.2 Adviseren in processen

Naast de vraag of het experiment geslaagd is als methode om het proces van bestuurlijke en sociale vernieuwing in beeld te brengen is dezelfde vraag gesteld over het experiment als methode om in vernieuwingsprocessen te adviseren.

Van de 15 respondenten antwoordden 9 ja, één houdt het op "een beetje" en 5 zeggen nee. Eén nee-zegger behoort tot de landelijken (argument: te langzaam, mogelijkheid tot interveniëren/versnellen te beperkt), terwijl alle andere nee-zeggers (en degene die zegt "een beetje") in Hilversum gelokaliseerd zijn. Bij de omschrijving wat goed of voor verbetering vatbaar is, doet zich in Hilversum dezelfde scheiding voor die we al eerder tegenkwamen: één groep had meer - of meer confronterende - adviezen willen hebben en één groep had daarentegen juist meer voorzichtigheid, vertrouwen en/of minder aansturing willen zien²⁰.

Alle respondenten die het experiment wél een goede methode voor advisering vonden (maar tevens drie van de mensen die dat niet vonden) noemen als goed punt van de adviesmethode ongeveer hetzelfde: het positieve effect (een respondent spreekt zelfs over "het schrikeffect") dat het voorhouden van een spiegel oplevert.

Aanvullend daarop wordt ook nog (steeds 1 x) genoemd dat men het een "volwassen methode" vindt en dat "de gemeente zelf oplossingen/verbeteringen moet aangeven, die in de situatie van dat moment iets betekenen; recepten op maat bestaan nauwelijks of niet."

20 Een respondent meldt "m.i. is er geen adviesmethode", en een respondent stelt dat het draagvlak voor het experimentonderwerp ontbreekt (met dus de suggestie dat advisering in zo'n situatie niet werkt).

7 Een eindoordeel over het experiment

Misschien de kortste en beste vraag die zicht geeft op een eindoordeel over het experiment was vraag 9: zoudt u zoiets nog eens doen (en waarom wel/niet)? Van de 15 respondenten beantwoordden 12 deze vraag met een volmondig ja. Twee respondenten zeggen "nee" en één zegt "met enige aarzeling, ja". Deze laatste drie respondenten zijn allen Hilversummers. Hun twijfel is divers en uitgebreid geformuleerd. Men zou hun meningen enigszins gechargeerd kunnen samenvatten door te zeggen dat het experiment toch teveel als een weinig effectieve olifant door de porseleinkast is gewalst. De 12 respondenten die best nog eens 'aan het experiment willen' hebben daarvoor allemaal dezelfde motivatie: ze hebben er (heel) veel van geleerd²¹ en - zoals enkele respondenten melden - van genoten of veel lol aan beleefd. Dat leren blijkt verder gegaan te zijn dan een cognitief proces. Op de vraag "Heeft het experiment iets losgemaakt u/uw organisatie?" geven alle respondenten op één na te kennen dat dat zo is. Twee vermelden daarbij enige aarzeling²².

21 Synoniemen die ook genoemd worden: "inzicht vergroot", "interessante procesbeschrijving" en "geleerd van de spiegel die ons werd voorgehouden".

22 Eén meldt dat het inzicht vergroot is, één stelt "enigszins bij mijzelf; niet echt ingrijpend bij de organisatie".

8 Discussie

Een evaluatie als de onderhavige kent vele zwakke kanten. Het aantal respondenten is zeer beperkt en bovendien kennen de respondenten elkaar goed (mogelijk group-think effect). De vragen zijn erg open gehouden (overigens een bewuste keus) en enkele vragen hebben een sterk retrospectief karakter (twee jaar na dato vragen naar 'verwachtingen' bijvoorbeeld). Bovendien betreft het ten dele een evaluatie van de eigen rol van de respondenten.

We weten het; het zij zo.

We zagen deze evaluatie als een extra, een potentieel reflectiemoment na anderhalf jaar experiment, dat misschien nog interessante zaken zou opleveren. Gezien deze - vrij minimale - opzet zijn de resultaten onzes inziens boven verwachting en leveren die resultaten stof tot nadenken. Dat geldt zeker als we het Experiment Integrale Vernieuwing enigszins zien als een prototype voor een manier van aanpak die in de toekomst vaker toegepast zal worden. Het voorstel van de Adviesgroep Sociale Vernieuwing²³ dat gemeenten een minister adopteren om samen op een specifiek terrein aan de slag te gaan (mede met het doel dat alle betrokkenen en andere gemeenten daarvan leren), is een concreet voorstel voor zo'n (nieuwe) aanpak: verschillende partijen die met ten dele andere belangen, wensen en gevoeligheden samen aan de slag gaan in een experimentele setting om daarvan iets te leren. Deze evaluatie wijst ons dan - tentatief - op enkele gevoelige punten. Daarbij blijkt er veelal sprake van dilemma's.

In een poging tot overstijging noemen we er een paar:

8.1 Onderzoek en advies

De combinatie van onderzoek en advies blijkt volgens de meeste respondenten een sterk punt van het experiment te zijn. Tegelijkertijd blijkt een aantal zwaktes ook op deze combinatie terug te voeren.

Laten we allereerst nog even teruggaan naar het begin: vanwaar die combinatie onderzoek/advies?

Gezien het feit dat we in een sterk politiek veld op zoek waren naar nieuwe aanpakken en ideeën en de ingrediënten, voorwaarden en belemmeringen die daarbij een rol spelen, lag een participerende onderzoeksmethode voor de hand.

Een andere mogelijkheid dan participant te worden in het proces was er welbeschouwd niet. De participierend onderzoeker kan meer of minder actief zijn in het proces. In het ene uiterste is hij slechts een passief registrerende entiteit 'ergens in de kamer' en in het andere uiterste een actief meedenker en prater. De keuze die wij in het experiment maakten voor een bijzonder soort adviseursrol was een logische. De adviseursrol gaf de externen een natuurlijke en nuttige rol (zie de relatief hoge waardering). Bovendien was de adviseursrol vanuit de AGSV geredeneerd nogal vanzelfsprekend.

Van belang is wel dat de adviseursrol op een bijzondere wijze werd ingevuld.

Mede door het credo dat minister Dales het experiment meegaf - volwassen relaties - droegen de adviseurs geen oplossingen en direct bruikbare tips aan. Vanuit hun iets meer afstandelijke positie hielden ze de betrokkenen spiegels voor. Het daarin gespiegelde beeld vergde meestal nog een keuze (van de gemeenten) en een

23 Zie het slotadvies van de AGSV 'Tussen wijk en rijk', Ministerie van Binnenlandse Zaken, april 1994.

vertaalslag naar toepassing. Het is met name het 'spiegels voorhouden' dat door de respondenten als een sterke kant van het experiment wordt genoemd.

Daarmee komen we uit bij de onderzoekers/adviseurs. Die zijn als 'belangrijk' en met een relatief hoge 'waardering' uit het experiment tevoorschijn gekomen. Hier zit echter een bedrieglijke statistische adder onder het gras. Er was ooit eens een statisticus die een rivier doorwaadde die gemiddeld 50 cm diep was ... en toch ging hij kopje onder. Hetzelfde kan onderzoekers/adviseurs overkomen ondanks het feit dat hun rol belangrijk gevonden wordt en gewaardeerd wordt. In het experiment als het onderhavige kan de onderzoeker/adviseur (maar in feite **elke** partij) krediet verliezen in een gemeente of bij een deel van een gemeente, zonder dat hij daar verder iets aan kan doen. Dit om de eenvoudige reden dat er meerdere partijen met verschillende wensen/belangen participeren. In de methodologische theorievorming die de onderzoekers/adviseurs steun biedt, wordt er vanuit gegaan dat een proces zoals dat zich in het experiment afspeelde, plaatsvindt in een arena waar macht geen rol speelt²⁴. De afspraak is dat er sprake is van een machtsvrije discussie zolang het experiment duurt. Buiten de muren van het experiment en na afloop van het experiment is er echter onloochenbaar sprake van machtsrelaties. Gegeven dit feit en gegeven het feit dat het onmogelijk is om het alle partijen altijd naar de zin te maken, begeven de onderzoekers/adviseurs die deze arena binnestappen zich op glad ijs²⁵. Een beetje adviseur stelt dan ook altijd als eerste de vraag "wie is hier de baas?" en zal zich daarnaar richten. Met een experiment als het onderhavige creëert men met andere woorden een arena waarin de circusdirecteur bewust ontbreekt.

Interessant is dat Kees Fortuin, die met behulp van een aanpak die overeenkomt met het Experiment Integrale Vernieuwing drie sociaal vernieuwende projecten in Rotterdam onderzocht, op precies hetzelfde probleem is gestoten²⁶:

"In de praktijk bleek voorts de interactie van onderzoeker en onderzoeksveld zijn eigen eisen te stellen. Het type onderzoeker dat je nodig hebt in een groot-schalige beleidscontext is wellicht een punt dat bij Guba en Lincoln te weinig aandacht krijgt. Je hebt mijns inziens een onderzoeker nodig die zich weet te bewegen in conflictueuze situaties, en die het vermogen heeft om zich binnen de onderzoekssetting op een natuurlijke manier te bewegen. Zwart-wit gesteld, eerder een praktisch dan een theoretisch georiënteerd onderzoeker."

De rol van de onderzoekers/adviseurs blijkt in het Experiment Integrale Vernieuwing belangrijk en wordt ook relatief hoog gewaardeerd; een soort essentieel smeermiddel. Tegelijkertijd blijkt het dus ook een bijna onmogelijke rol. Wat gevraagd wordt, is een schaap met vijf poten; het arme schaap moet er bovendien op voorbereid zijn dat aan alle vijf poten getrokken wordt²⁷.

Oplossingen voor de geschetste problemen zoeken we in de volgende richtingen:

- Op basis van de bestaande ervaringen zou een volgende keer vooraf een duidelijker explicitering van de dilemma's moeten plaatsvinden.
- Binnen elke partij kan daarbij ook een duidelijker rolverdeling afgesproken worden. Zo kan - na een gewenningsperiode! - bijvoorbeeld voor het team van

24 Zie o.a. de bronnen die over dit onderwerp in de Interimrapportage worden genoemd en zie daarnaast Guba, E.G. en Y.S. Lincoln: 'Fourth generation evaluation', Sage, London 1989. William Torbert (1991, zie noot 13) is bij ons weten de enige die wél uitgebreid ingaat op de machtsvraag.

25 Let wel: we werken hier de argumentatie uit voor één van de partijen (de onderzoekers/adviseurs); waarschijnlijk geldt hetgeen hier gesteld wordt voor hen het sterkste, maar in feite zal het geschetste probleem ook voor de andere partijen (ambtenaren, bestuurders/politici) gelden.

26 Fortuin, K., *Evaluatie in een paradoxale beleidscontext* (interne publikatie). Verwey Jonker Instituut, Utrecht, oktober 1993. Zie met name pag. 22.

27 Eén voordeel: een schaap met vijf poten kan nimmer gevierendeeld worden (althoewel ...?).

onderzoekers/adviseurs afgesproken worden dat x meer adviseur is en y meer onderzoeker²⁸

- De hele opbouw van het experiment zou strakker kunnen worden vormgegeven. Daardoor ontstaat vooraf - en ook steeds weer tussentijds - meer duidelijkheid over de inhoudelijke richting van het experiment.

We zijn hier in paragraaf 6.1 al op ingegaan. Het verloop van een experiment als het onderhavige zou dan meer gefaseerd moeten worden. Na de eerste aftasten- de discussieronde volgt een gestructureerd haalbaarheidsonderzoek en tevens vinden tussentijds koersdiscussies plaats op basis van scenario's. Kennelijk zijn ook voor het experiment als geheel de condities van belang die in de eindrapportage worden genoemd als zijnde essentiële voorwaarden voor een 'open aanpak'.

8.2 Kennisoverdracht

In paragraaf 6.1 stuiten we ook op het kennisoverdracht probleem. Uit de evaluatie komt het beeld naar voren van een experiment dat redelijk tot goed geslaagd is. De respondenten vormen echter een klein groepje van insiders, waarin (puur kwantitatief) de meningen van de twee gemeenten die aan het experiment deelnamen overheersen. In alle eerlijkheid kunnen we er niet onderuit: de bruikbare concrete leerervaringen die door **andere** gemeenten uit het experiment gehaald kunnen worden lijken (vooralsnog?) beperkt.

Dit kennisoverdracht probleem heeft twee kanten.

Ten eerste is er sprake van een technisch probleem. Het exporteren van de kennis en ervaringen die in het experiment worden/zijn opgedaan vergt veel energie, aandacht en geld. Dit punt is waarschijnlijk toch enigszins onderschat. Weliswaar is er veel tot stand gebracht²⁹, maar - waar het de export betreft - ontbrak een duidelijk richtsnoer. In het hele experiment waren 'andere gemeenten' niet vertegenwoordigd, hadden ze geen stem en kwam er van die kant dus geen druk. De meeste energie en aandacht zoog daarmee als het ware vanzelf naar de twee 'experiment tobbers'.

Het zou aanbeveling verdienen een volgende keer andere gemeenten een duidelijke plek te geven. Een plek waar ze de mogelijkheid en macht hebben vragen en wensen te formuleren (vanaf de start)³⁰. Het experiment zoals dat nu afgesloten is, bestond eigenlijk uit twee aparte arena's in een verder lege circustent.

Ten tweede heeft het kennisoverdracht probleem echter ook een meer fundamentele kant die beperkingen oplegt aan de voorgaande aanbeveling. Feitelijk bestond het Experiment Integrale Vernieuwing uit twee experimenten: één in Deventer en één in Hilversum. Er is voortdurend geworsteld met een generalisatieprobleem. Dit heeft ongetwijfeld te maken met het feit dat in het experiment vooral aandacht besteed is aan processen. Resultaten kan je overnemen, maar processen zijn lastiger overdraagbaar ... die moet je zelf 'doormaken' (zie ook de Kolb leercyclus van 'doen - bezinnen - denken - beslissen - doen'). Het overdrachtsprobleem krijgt daarmee een structureel trekje. Het is interessant om te zien dat het Rotterdamse

28 Dit lijkt een simpele oplossing, maar de praktijk is aantoonbaar weerbarstiger. Binnen het onderhavige experiment kon al geconstateerd worden dat de voorkeuren per gemeente (of per groep binnen een gemeente) verschillen.

29 Interim- en eindrapportage, twee lokale rapportages, enkele thema deelrapporten (onderzoek raadsleden, evaluatie), Werkteater, simulatiespel ... etc. (Zie het overzicht in de eindrapportage 'Willen kan je niet leren'.)

30 In de Interimrapportage werden hiervoor wel enkele voorstellen gedaan. Het is tekenend dat tijd, energie en geld ontbraken om deze voorstellen verder uit te werken. Ook in het experiment zelf werd misschien nog te veel gewerkt in de richting van een overall **eindresultaat**.

onderzoek (Kees Fortuin) naar drie sociaal vernieuwende projecten met precies hetzelfde probleem worstelt: de drie deelrapportages zijn betekenisvolle schetsen van een proces dat zich in een levende context afspeelt, terwijl in het overkoepelende eindrapport (synthese rapport) het leven geweken lijkt te zijn. Nog een stap verder kan men dit probleem bij het hele concept sociale vernieuwing constateren. Als er een concreet gebeuren/proces wordt beschreven in een levende context is er niks aan de hand. Bij elke poging tot abstractie en generalisatie lijkt echter de essentie te verdampen.

Er is een duidelijke trend waarneembaar om meer procesmatig en contextueel te werken; 'samen in een concrete situatie aan de slag gaan' lijkt langzaam belangrijker te worden dan het doel/eindresultaat waarnaar men streeft. In dat geval wordt het met name voor BiZa de vraag wat zijn rol is bij het stimuleren en overdragen van **processen** (in plaats van resultaten)³¹.

8.3 Tenslotte

Een evaluatie richt zich vooral op de vraag wat er - en hoe het - een volgende keer beter kan. De nadruk ligt daardoor sterk op hetgeen mis ging, anders moet en problematisch is. Aan het eind van deze evaluatie is het daarom goed weer even afstand te nemen en het geheel te overzien.

Het beeld dat dan uit de hier gepresenteerde evaluatie van het Experiment Integrale Vernieuwing naar voren komt, is toch zeer positief. Er is veel geleerd, er zijn veel mooie producten uit het experiment voortgekomen en op twee en een halve respondent na zou iedereen best nog eens 'aan het experiment willen'. We mogen dus in tevredenheid terugkijken op een spannend, leerzaam en mooi Experiment Integrale Vernieuwing.

Het kan - het moet - natuurlijk altijd beter, maar het was goed.

31 Het volgende heeft hier ook mee te maken. Terwijl het experiment thans officieel is afgesloten, blijkt er duidelijk sprake van een doorwerking. Zo is er bijvoorbeeld in Deventer sprake van een 'stroom' die in de richting gaat van een steviger betrokkenheid van de raad bij de wijkaanpak (een belangrijke 'aanbeveling' in de lokale eindrapportage). Wie in processen denkt, kan zich de vraag stellen of een harde einddatum voor een experiment eigenlijk wel logisch is. Een eenmaal gestart proces zou misschien meer gebaat zijn bij een lange periode waarin nog een soort minimale 'onderhoudsdosis' onderzoek en advies geïnvesteerd wordt.

Bijlage 1

Direct betrokkenen bij het Experiment Integrale Vernieuwing

Directe begeleiding

In de rol van onderzoeker, evaluator en adviseur waren voor en in de beide gemeenten drie 'externen' actief:

- Philip Idenburg (lid van de Adviesgroep Sociale Vernieuwing);
- Paul van Soomeren (Van Dijk, Van Soomeren en Partners³²);
- Henk Gossink (Van Dijk, Van Soomeren en Partners).

Gemiddeld ging het bij deze externe ondersteuning, in de twee jaar die het experiment duurde, om enkele uren per week per persoon voor beide steden.

Begeleidingscommissies

Rond het experiment werd een **landelijke begeleidingscommissie** ingesteld. Deze begeleidingscommissie bestond uit de volgende personen:

- Mevrouw T. van den Klinkenberg (voormalig wethouder in Amsterdam, oud lid van de IPSV en lid van de AGSV); voorzitter.
 - De heer N. van Putten (ministerie van Binnenlandse Zaken en secretaris van de AGSV); secretaris.
 - De heer W. Derksen (hoogleraar bestuurskunde Universiteit van Leiden en lid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid).
 - De heer H. Gossink (Van Dijk van Soomeren en Partners).
 - De heer Ph. A. Idenburg (hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit van Utrecht en lid van de AGSV).
 - De heer P.L. Polhuis (gemeente secretaris Hilversum).
 - De heer P. van Soomeren (Van Dijk, van Soomeren en Partners).
 - De heer P. Tops (hoogleraar bestuurskunde aan de Katholieke Universiteit Brabant).
 - De heer L. van Vliet (IBB, ministerie van Binnenlandse Zaken).
 - De heer C.J.D. Waal (tot 1 november 1993 burgemeester Deventer en thans lid van de Raad van Bestuur van de Hogeschool van Rotterdam e.o.).
 - Mevrouw M.J.E. van der Meer (bestuursdienst Deventer).
 - De heer M. Schuttert (coördinator sociale vernieuwing Deventer).
- (beide laatste personen namen de vertegenwoordiging van de gemeente Deventer over vanaf het moment dat de heer Waal zijn functie als burgemeester neerlegde; de heer Waal bleef daarna overigens à titre personnel lid van de begeleidingscommissie).

32 Van Dijk, Van Soomeren en Partners B.V. is een particulier onderzoeks- en adviesbureau dat door het ministerie van Binnenlandse Zaken werd ingehuurd om samen met Idenburg de onderzoeks-, evaluatie- en adviesklus in Deventer en Hilversum te klaren.

In zowel Deventer als Hilversum werd ook een **lokale begeleidingscommissie** ingesteld die zorgdroeg voor de praktische invulling van het experiment in de betreffende gemeente. In deze twee commissies hadden de volgende personen zitting.

Deventer:

- De heer C.J.D. Waal (burgemeester).
- De heer J. Bugter (wethouder).
- De heer T. Bakhuizen (gemeente secretaris).
- Mevrouw M. van der Meer (bestuursdienst).
- De heer M. Schuttert (coördinator sociale vernieuwing).
- Onderzoekers/adviseurs.

Hilversum:

- Mevrouw J. Kraayeveld Wouters (burgemeester).
- De heer P.L. Polhuis (gemeente secretaris).
- De heer J. Diepeveen (adjunct secretaris).
- De heer J. Tesser (coördinator sociale vernieuwing).
- De heer J. Flink (wethouder).
- Mevrouw M.J. Brandenburg (bestuursdienst).
- Mevrouw M. van Lijden (stagiaire)³³.
- Onderzoekers/adviseurs.

³³ Mevrouw Van Lijden is niet geënquêteerd ten behoeve van deze evaluatie, omdat haar positie fundamenteel verschilt van de andere gemeentelijke respondenten.

Bijlage 2

Enquête evaluatie Experiment Integrale Vernieuwing

naam invuller:.....

(mocht er onvoldoende ruimte zijn om de vragenlijst in te vullen dan kan u aan de achterzijde van deze bladen of op aparte bladen verder schrijven)

1a Wat waren bij de start van het experiment³⁴ uw verwachtingen omtrent de opbrengst?

.....
.....
.....

1b In hoeverre zijn die verwachtingen uitgekomen?

.....
.....
.....

2a Wat waren bij de start van het experiment uw verwachtingen omtrent het verloop van dit experiment?

.....
.....
.....

2b In hoeverre zijn die verwachtingen uitgekomen?

.....
.....
.....

3a Welke *concrete* resultaten verwachtte u aan het begin van dit experiment?

.....
.....
.....

3b In hoeverre zijn die concrete resultaten ook verwezenlijkt?

.....
.....
.....

³⁴ Overal waar 'het experiment' staat, wordt natuurlijk het experiment integrale vernieuwing bedoeld.

- 4a Welke van de volgende partijen speelden in meer of mindere mate een rol van belang in het Experiment Integrale Vernieuwing (geef uw mening met een cijfer op de schaal van 1 tot 10)?
- 4b Hoe waardeert u deze rol (geef uw mening met een cijfer op de schaal van 1 tot 10)?

Partijen	belang	waardering
Gemeenteraad		
college van Burgemeester en Wethouders		
Gemeentelijke ambtenaren		
Gemeentelijke stuurgroep		
Onderzoekers/adviseurs		
Landelijke begeleidingscommissie		
Ministerie van Binnenlandse Zaken		
Adviesgroep Sociale Vernieuwing		

(eventuele toelichting)

.

.

5a Wat vond u in het experiment het mooiste/beste product of dienst?

.

.

.

5b Wat vond u in het experiment het slechtste/minst geslaagde product of dienst?

.

.

.

6a Heeft het experiment iets losgemaakt of op gang gebracht bij u/uw organisatie?

ja/nee

6b Zo ja, wat heeft het experiment losgemaakt of op gang gebracht?

.

.

.

7a Is het experiment in uw ogen geslaagd als methode/methodiek om het proces van bestuurlijke en sociale vernieuwing in beeld te brengen?

ja/nee

7b Wat is volgens u goed aan de methode?

.....

.....

.....

7c Wat is volgens u voor verbetering vatbaar?

.....

.....

.....

8a Is het experiment in uw ogen geslaagd als methode om in vernieuwingsprocessen te adviseren (geen recepten maar spiegels voor houden)?

ja/nee

8b Wat is er goed aan de adviesmethode?

.....

.....

.....

8c Wat is er in de adviesmethode voor verbetering vatbaar?

.....

.....

.....

9a Het geheel overziend, zou u nu weer bereid zijn deel te nemen aan een soortgelijk experiment?

ja/nee

9b Waarom wel/niet?

.....

.....

.....