

# Handreiking leerstrategieën voor gemeentelijke netwerken



Vertrekpunt voor netwerkleren

Oktober 2019



# Inhoudsopgave



Handreiking netwerklere

## Uitleg navigatieknoppen:



Gebruik de pijlen om één slide naar voren of één slide terug te gaan.

Klik op het huisje om altijd terug naar het hoofdmenu te gaan.



Klik op de tablet om naar het gewenste hoofdstuk te navigeren...

# Voorwoord

Deze handreiking beoogt te ondersteunen bij netwerkleren. Bij de steeds complexere opgaven die lokale overheden hebben en de intensievere interactie met vele partners in netwerken past een nieuwe vorm van leren: leren in het netwerk of netwerkleren. Er zijn al veel technieken voor netwerkleren toegepast, zowel in Nederland als ook in andere landen. Deze handreiking geeft een kort overzicht van ervaringen en doet suggesties om te komen tot een meer bewuste strategie om met elkaar te leren.

Deze handreiking is tot stand gekomen dankzij een bijdrage van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De achterliggende studies zijn uitgevoerd door een team van internationale onderzoekers onder begeleiding van Leon van den Dool die verbonden is het aan Institute for Housing and Urban Development Studies (I.H.S. onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam) en daarnaast werkzaam is bij PwC.

## Introductie van deze handreiking (1/2)

Veel opgaven van gemeenten worden gekarakteriseerd door grote complexiteit, onvoorspelbaarheid, een verknoping met andere opgaven en veelzijdigheid. Dat maakt het nodig dat er vanuit meerdere disciplines aan gewerkt wordt en ook dat gemeenten in verschillende arrangementen moeten samenwerken met andere partners. In 2016 deed de studiegroep Openbaar Bestuur daarom een oproep in het rapport “Maak Verschil” om continu te verbeteren en het lerend vermogen te vergroten. Een belangrijke vraag daarbij is: hoe kun je leren met een netwerk? Hoe vergroot je het lerend vermogen, of anders gezegd: hoe kun je leren te leren. Er is ondertussen een enorme variëteit aan leervormen, ook voor netwerklernen. De vraag kan daarom gesteld worden: welke leervorm kies je? Of is er een combinatie van meerdere leervormen wenselijk? Moet er hierbij misschien ook iets aan de leeromgeving van het netwerk worden aangepast?

Deze handreiking gaat in op deze vragen. Centraal staat de vraag: Hoe kun je een effectieve leerstrategie ontwerpen voor de netwerken waarin je als gemeente actief bent?

De ervaringen van verschillende steden zijn vergeleken. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen leeromgevingen en technieken voor netwerklernen.

Voor deze handreiking is gekeken naar de volgende leeromgevingen:

- Governance leren
- Stadslab (Urban living labs)
- Veldbezoeken
- City Deals
- Lerend evalueren.

De volgende technieken voor netwerklernen zijn bestudeerd:

- Intervisie
- Visitatie
- Crowd-sourced leren
- Peer-to-peer leren
- Spel (serious gaming).

In deze handreiking geven we eerst aanbevelingen voor het ontwerpen van een leerstrategie, daarna volgen korte omschrijvingen van de genoemde vijf leeromgevingen en de vijf technieken voor netwerklernen.

## Introductie van deze handreiking (2/2)

We baseren deze aanbevelingen op casus-onderzoek dat is uitgevoerd met 19 onderzoekers van verschillende universiteiten en instellingen uit België, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Italië en Nederland. Iedere onderzoeker of kleine groep van onderzoekers heeft een casus onderzocht. Die casus is telkens als voorbeeld genoemd. De onderzoekers hebben onder begeleiding van de auteur van deze handleiding hun bevindingen uitgewisseld en vergeleken. Dit onderzoek en de meer uitvoerige casussen zijn te vinden in het boek “Urban Network Learning, A comparison of international experiences” (Ed. Leon van den Dool, Palgrave Macmillan, 2019). Deze handreiking is te zien als een samenvatting van dit boek.

Deze handreiking gaat niet over individueel leren en ook niet over lerende organisaties, maar over netwerken. Lerende personen en lerende organisaties zijn wel nodig om tot een lerend netwerk te komen. Er is sprake van een lerend netwerk als het netwerk op basis van het geleerde iets verandert of aanpast. Pas als er een maatregel wordt genomen is er impact op het netwerk en komt de geleerde les los te staan van de persoon of organisatie die in eerste instantie geleerd heeft. Het kan dan gaan om een aanpassing van de onderlinge werkwijze, een ander samenwerkingsarrangement, een gewijzigde inzet van middelen of een aanpassing in het doel.

Bij een leerdoel en een netwerkcontext passen vaak meerdere technieken voor netwerken, maar niet alle technieken zijn even geschikt in een gegeven context. De context wordt aangepast als er een aparte leeromgeving wordt gerealiseerd. Als de ervaringen met verschillende technieken en leeromgevingen in verschillende landen worden vergeleken dan komen we tot een stappenplan om de meest geschikte vormen voor netwerken te kiezen. Daarbij is het belangrijk om te komen tot een proces van leren te leren. Tijdens dat proces kan het netwerken aangepast of aangevuld worden. Verder viel bij het analyseren van de cases een aantal dingen op. Deze paragraaf bespreekt:

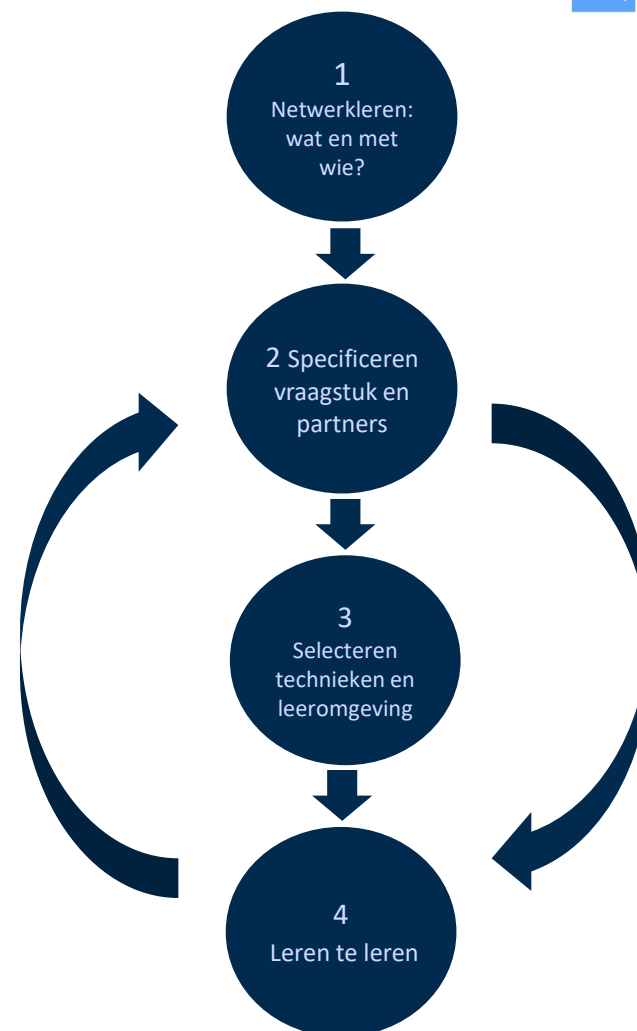
- De vier stappen om te komen tot een proces van leren te leren
- Randvoorwaarden voor netwerken
- drie valkuilen bij netwerken;
- het netwerk en netwerken;
- het leerdoel en netwerken.

Dit wil niet zeggen dat er wetenschappelijk bewijs is voor een beste strategie. Veel meer is dit een handreiking om voorbij een intuïtieve keuze te komen.

## Leren te leren

Op basis van de analyses in dit hoofdstuk kan een aantal stappen worden doorlopen om te komen tot een doordachte leerstrategie. Voor een deel is daar vooraf een strategie bij mogelijk, maar deels vereist een goede strategie ook voortdurende reflectie en eventueel aanpassing van de gekozen leeromgeving en de gebruikte technieken. In de figuur hiernaast is dit schematisch aangegeven.

1. Netwerklernen: wat en met wie? Als de behoefte aan netwerklernen in een organisatie ontstaat, is het belangrijk intern na te gaan welke leerbehoefte er is en of deze leerbehoefte intern gedeeld wordt. Vervolgens is het ook belangrijk goed te kijken welke netwerkpartners hierbij betrokken zouden moeten zijn.
2. Specificeren vraagstuk en partners: Met de partners in het netwerk is overleg nodig om tot overeenstemming te komen over het leerdoel en de betrokkenen bij dit leerproces.
3. Selecteren methoden: Met de partners wordt nu besproken of een aparte leeromgeving nodig is en welke techniek het beste past. Soms kunnen ook meerdere technieken gebruikt worden. Belangrijk daarbij zijn het leerdoel en het type netwerk, zoals in deze handreiking aangegeven.
4. Leren te leren: Gedurende het leerproces is het belangrijk momenten van overleg en reflectie in te bouwen om te bezien of er aanpassingen of aanvullingen gewenst zijn.



## Randvoorwaarden voor netwerkleren

Zonder te suggereren dat hiermee alle randvoorwaarden voor netwerkleren zijn opgesomd, blijken er vier voorwaarden altijd belangrijk te zijn, namelijk:

- veiligheid;
- bereidheid om te leren;
- goede voorbereiding;
- en herhaling

Veiligheid is een essentiële voorwaarde voor netwerkleren. Literatuur laat overigens zien dat dit ook geldt voor individueel leren en lerende organisaties. Als deelnemers aan netwerkleren het gevoel hebben dat hun belangen niet veilig zijn, zal het leren omslaan in het verdedigen van belangen.

De bereidheid om te leren verschilt vaak per partner. Dat is niet erg, maar partners die niet willen meedoen, kunnen beter afzien van deelname aan het leerproces. Partners die sterk twijfelen, blijken vaak in het proces een remmende factor. Andersom werkt enthousiasme voor een leertraject vaak aanstekelijk en kunnen andere partners hierdoor gemotiveerd raken om mee te doen. De bereidheid om te leren kan tijdens het proces veranderen, mede naar aanleiding van de resultaten.

Die kunnen voor de partners verschillend uitpakken. Gegeven de onvoorspelbaarheid van de uitkomsten is dit lastig te voorkomen. Bij een goed, gezamenlijk leerproces zullen partners in het netwerk eerder oog hebben voor de consequenties en de impact bij de netwerkpartners.

Netwerkleren vergt voorbereiding. Alle bestudeerde methoden kennen een voorbereidende fase. De voorbereidingen betreffen zowel het proces als de inhoud van het netwerkleren. Bij het proces gaat het om het betrekken van alle relevante partijen, procesafspraken en onderlinge informatievoorziening. Inhoudelijk is overeenstemming over het doel van het netwerkleren belangrijk en helpt het als de deelnemers inhoudelijke (achtergrond)informatie samenvatten en uitwisselen.

Opvallend is tenslotte dat in alle bestudeerde cases de onderzoekers los van elkaar concluderen dat herhaling het leereffect versterkt of verdiept. Herhaling maakt het mogelijk voort te bouwen op de reeds verkregen inzichten. Vaak verbetert het netwerkleren ook omdat de partners elkaar beter leren kennen, beter op elkaar kunnen inspelen, elkaar meer gaan vertrouwen, de andere perspectieven van andere partners gaan zien en begrijpen, en de impact in de betrokken organisaties door de herhaling steviger wordt.

## Drie valkuilen bij netwerklernen

Er zijn drie valkuilen die vaak een risico zijn voor het leereffect.

1. Back to business valkuil: Vrijwel iedereen vindt leren belangrijk. Het is echter nooit het meest urgent. De investering in tijd en geld kan altijd wel naar urgentere zaken. Die reflex geldt voorafgaand aan het leerproces, maar ook tijdens en na afloop van het leertraject. Betrokkenen kunnen hierdoor een bijeenkomst overslaan en acties worden niet volledig uitgevoerd omdat er meer urgente zaken voorrang kregen. De valkuil kan deels voorkomen worden door tijd en geld voor het leertraject apart te zetten.

2. Valkuil van individueel leren: Bij veel leertrajecten wordt er vanuit diverse organisaties een groep samengesteld die zich richt op het leertraject. Deze groep gaat vaak met veel enthousiasme van start en de leden kunnen daarbij veel belangrijke lessen opdoen. Echter hoe meer de groep gescheiden opereert van de organisaties waaruit ze voortkomt, hoe moeilijker het is om de gewenste doorwerking te bereiken in die organisaties. Dan heeft de individuele vertegenwoordiger uit de organisatie wel iets geleerd, maar de organisatie niet. Het goed meenemen van de betrokken organisaties op alle niveaus is belangrijk om deze valkuil te voorkomen.

3. Valkuil lerende organisatie: De laatste valkuil is sterk gerelateerd aan de vorige. In een netwerk kan één organisatie sterk gericht zijn op leren. De resultaten van het leertraject vinden in die organisatie direct gehoor, maar niet in de andere organisaties uit het netwerk. Ook in dat geval stagneert het leerproces. Gezamenlijke uitwisselingen, presentaties of andere activiteiten waarbij alle organisaties betrokken zijn, kunnen bijdragen aan het voorkomen van deze valkuil.



## Het netwerk en netwerkleren

De kenmerken van het netwerk hebben invloed op de te kiezen leermethode. Daadwerkelijk leren vindt plaats in een informele setting, juist omdat het dan mogelijk is alternatieven te verkennen, argumenten uit te wisselen en nieuwe opties te verkennen en te testen. Een open setting die uitwisseling mogelijk maakt is essentieel. In die informele setting wordt echter niet ongestructureerd gewerkt. De onderzochte cases laten zien dat overal een vrij strikt en doordacht stappenplan wordt doorlopen. Voor sommige methoden zijn ook minder strak georganiseerde groepen waardevol van bijvoorbeeld inwoners of gebruikers van de voorziening. Dat is waardevol bij veldbezoeken, urban living labs, serious gaming en crowd-sourced monitoring. Ze zorgen voor verrijking van het leerproces en voor draagvlak voor de resultaten.

De onderzochte cases laten zien dat netwerkleren de onderlinge relaties versterkt. De onderlinge uitwisseling versterkt het vertrouwen, intensificeert netwerkrelaties en zorgt vaak ook voor het toetreden of meer intensief betrekken van partners waarmee daarvoor de relaties minder intensief waren.

Belangrijke factoren voor het bepalen van de technieken voor netwerkleren zijn: de mate waarin de partners verschillend of juist gelijksoortig zijn, het aantal partners in het leerproces en de mate waarin een facilitator nodig is ter begeleiding en ondersteuning van het leerproces. In de tabel is per factor aangegeven welke leermethode het beste past.

Verschillende of zelfde type partners		
Zelfde type partners vereist	Wel of niet verschillend niet belangrijk Crowd-sourced leren	Verschillende partners vereist
Peer-to-peer leren Governance leren		Gaming, stadsLab, Veldbezoeken, Intervisie, Visitatie, Lerend evalueren, City deals
Aantal partners		
Kan alleen met kleine aantallen Peer-to-peer (2-8), intervisie (6-15), Gaming (met interactie), Veldbezoeken (4-10), Visitatie (4-8) Lerend evalueren (6-12)	Aantal maakt niet uit governance leren, Stadslab, City deals, Gaming (zonder interactie onderling)	Kan alleen met grote aantallen  Crowd-sourced leren
Externe begeleiding		
Begeleiding nodig governance leren, Gaming, Intervisie, Veldbezoeken, Stadslab, Crowd-sourced leren	Maakt niet uit  Peer-to-peer leren, Visitatie	Niet nodig  City deals, lerend evalueren

## Het leerdoel en netwerklernen

Het leerdoel is een belangrijke factor voor het kiezen van de passende leermethode.

In de eerste plaats kan het leerdoel duidelijk en specifiek te omschrijven zijn, of juist nog onduidelijk. Bij een duidelijk leerdoel passen methoden als peer-to-peer leren en crowd-sourced leren. Het stadslab vereist ook een zekere duidelijkheid om tot een ontwerp of prototype te kunnen komen. De resultaten van dergelijke methoden zijn vaak vrij gedetailleerde lessen. Er kan diep ingegaan worden op onderdelen en de leerresultaten kunnen tot op detailniveau zaken opleveren.

Er zijn ook methoden die goed passen bij onderwerpen waar het leerdoel vooraf niet heel helder is. De uitwisseling van betrokkenen kan daarin helpen, zoals bij visitaties, interviews of het ontwerpen van een spel. Onderwerpen die goede waarneming vanuit verschillende perspectieven vragen, zijn geschikt voor een veldbezoek. Het lerend evalueren kan ook ingezet worden om gedurende het proces meer duidelijkheid over het onderwerp te verkrijgen. Een deel van het leerresultaat bij deze methoden kan zijn om een beter algemeen beeld van het onderwerp te verkrijgen. Vaak leveren deze methoden ook handreikingen voor het handelen op; een handelingsperspectief dat past bij de gegeven omstandigheden en dynamiek.

Een leerdoel kan per partner verschillen, niet iedereen wil hetzelfde leren. Het is belangrijk dat de betrokkenen hun perspectief kunnen inbrengen in het leerproces. Niet iedere methode heeft daar dezelfde mogelijkheden voor. Bij een interview of een visitatie kan dit goed door de betrokkenen in het proces te laten participeren via de interviewgroep of de visitatiecommissie. Bij serious gaming kunnen perspectieven worden ingebracht in de ontwerpfase van het spel. Experimenten in een stadslab, veldbezoeken en city deals worden rijker en beter als diverse betrokkenen hun perspectief inbrengen.

## Soms is een aparte leeromgeving in het netwerk nodig

In de praktijk zien we regelmatig dat er een aparte leeromgeving wordt opgezet. Binnen die leeromgeving kunnen de eerder aangegeven leermethoden worden ingezet. Uit onderzoek blijkt dat er meerdere redenen zijn om die aparte leeromgeving te realiseren. Deze redenen zijn:

1. Dichtheid netwerk: Met dichtheid bedoelen we het aantal relaties in het netwerk. Zijn dit er erg veel, dan kan een aparte leeromgeving rust geven. Zijn er juist relevante actoren met geen of heel weinig relaties, dan kan de leeromgeving dit helpen vergroten. De juiste leeromgeving helpt focus aan te brengen in het aantal relaties in het netwerk.

2. Dominantie: In een netwerk kunnen één of enkele actoren domineren. Dat kan doordat de dominante actor over veel informatie beschikt, veel middelen of zeggenschap heeft, of een combinatie daarvan. Bepalend is hoe de dominante actoren met hun positie omgaan. In een leeromgeving zijn daar aparte afspraken over te maken, bijvoorbeeld over het beschikbaar stellen van informatie en gelijke zeggenschap in het leerproces.

3. Initiatief en de trekkersrol: Een leerproces ontstaat meestal vanuit het initiatief van één persoon en organisatie. Die persoon/organisatie kan vervolgens een trekkersrol in het leertraject op zich nemen, maar dat is niet altijd ideaal. In de leeromgeving vraagt dit afstemming en onderlinge afspraken.

4. Randvoorwaarden: Eerder waren de randvoorwaarden veiligheid, bereidheid te leren, goede voorbereiding en herhaling genoemd. Als een aparte leeromgeving wordt opgezet, kunnen deze randvoorwaarden geborgd worden.

Vormen van een leeromgeving zijn het stadslab, het governance leren, de veldbezoeken, de city deals en het lerend evalueren. Deze aanpakken kunnen tijdens het proces gebruik maken van verschillende technieken voor netwerklernen die hiervoor zijn aangegeven.

## Governance leren

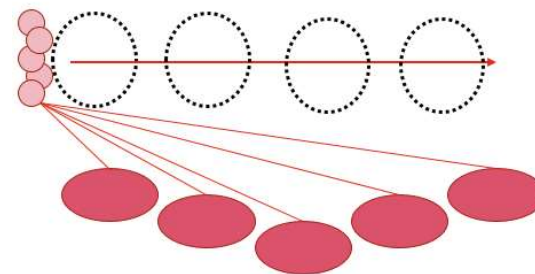
### In het kort..

Governance leren is gericht op factoren voor het succes en falen van governance of netwerk arrangementen. De deelnemers kennen de arrangementen van hun eigen netwerk en context goed. Vanuit die kennis en ervaring reflecteren ze op de governance van een ander netwerk, bijvoorbeeld in een ander gebied. Het leren is gericht op het verbeteren van de afspraken over de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de actoren in het netwerk.

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Het blijkt niet eenvoudig om de focus te houden op het netwerk arrangement, dit arrangement raakt immers aan heel veel taken en functies die het netwerk en de daarbij betrokken organisaties uitvoeren. Om van de verschillende arrangementen te leren en focus te houden op de leerdoelen van iedere deelnemer kunnen de volgende stappen worden gevolgd:

1. Gezamenlijke werksessie om de leerdoelen per deelnemer te formuleren, de deelnemers presenteren hierbij hun netwerk arrangement aan elkaar.
2. Voorbereiding leersessie: Per deelnemer wordt door een externe begeleider de governance in kaart gebracht op basis van documenten en interviews.
3. Leersessie: Eén deelnemer presenteert zijn governance/netwerk arrangement, met hulp van verschillende vormen reflecteren de andere deelnemers daarop. Hierbij kan toegepast worden: focused group discussies, bezoeken aan betrokkenen, fish-bowl sessies, SWOT, roving brainstorm.
4. Leersessies voor de overige deelnemers, aantal afhankelijk van aantal deelnemers
5. Afrondende sessie; evaluatie en belangrijkste lessen



Geschikt voor	Beperkingen
✓ Vragen over het netwerk arrangement	— Inbreng beperkt zich tot ervaring van deelnemers, kan worden verholpen door andere deelnemers uit te nodigen
✓ Kleinere groepen, 4-6 netwerken met enkele deelnemers per netwerk	— Vaak is er de verleiding om toch ook over inhoudelijke beleidsvragen uit te wisselen
	— Deelnemers moeten kennis en ervaring op het gebied van governance hebben

### Voorbeeld

Onder begeleiding van de Universiteit van Tilburg hebben de regio's Berlijn, Zürich, Oresund (Kopenhagen, Skane) en Brainport Eindhoven hun arrangementen en ervaringen uitgewisseld. Deze sessies hebben de regio's nieuwe inzichten opgeleverd over het verder versterken van hun regionale arrangementen.

## Stadslab (Urban Living Lab)

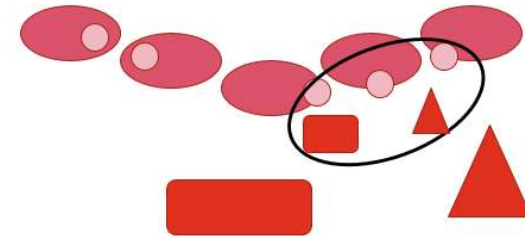
### In het kort..

Een stadslab (Urban Living Lab) is een fysieke plaats en een methode waar alle belanghebbenden, waaronder gebruikers, deelnemen aan het ontwikkelen, testen en evalueren van een product of service, ondersteund door experts en gebruik makend van een open innovatie benadering (Nesti, 2017). Stadslabs nemen hindernissen weg om belanghebbenden direct met elkaar in contact te brengen rond een innovatie. Bovendien worden de risico's kleiner, doordat duidelijk is dat het om experimenten gaat die in een veilige omgeving worden getest. Binnen het stadslab wordt gewerkt volgens een afgesproken methode om te leren. Gebruikers vervullen een belangrijke rol in het proces. Ook onderzoekinstellingen participeren vaak.

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

In een stadslab wordt vaak volgens een onderling afgesproken methode gewerkt. Deze methode kan de volgende stappen omvatten:

1. Doel en partners: Allereerst is er overeenstemming met een aantal partners nodig over het doel van het experiment. Experts kunnen vervolgens een voorstel doen voor de vervolgstappen.
2. Contextualiseren: experts verzamelen gegevens over de context en onder andere ook criteria voor de selectie van potentiële gebruikers.
3. Concretiseren: verzamelen van gegevens over het gedrag, de percepties en de scope van gebruikers met betrekking tot het experiment. Hierbij kunnen interviews, vragenlijsten, werksessies en andere vormen gebruikt worden.
4. Uitvoeren: gebruikers zijn direct betrokken bij het ontwerp, bouw van een proto-type en testen. Hierbij zijn werkvormen denkbaar zoals worldcafé, storytelling, scenario's, lego serious play en mock-ups.
5. Feedback: ervaringen worden geïnventariseerd, geanalyseerd, besproken en daarna eventueel verwerkt in een volgende of aangepaste versie. Eventueel herhaalt de cyclus zich dan.



Geschikt voor	Beperkingen
✓ Een grote diversiteit aan deelnemers (o.a. overheden, gebruikers, bedrijven, onderzoekinstellingen)	— Er is een organiserende en faciliterende organisatie nodig die het proces kan ondersteunen
✓ Leerproces met een duidelijk doel (ontwikkeling van product of dienst)	— Partners moeten bereid zijn te investeren, het maken van prototypes kan kostbaar zijn
✓ Risico's worden kleiner door tests in een kleine omgeving en de inbreng van kennis van verschillende deelnemers	— Partners moeten bereid zijn hun kennis te delen

### Voorbeeld

Housing Innovation Lab, Boston: Vanwege de erg hoge woonkosten in Boston werd een stadslab opgericht om nieuwe woningen te ontwikkelen, vooral voor bejaarden en studenten. Inmiddels wordt het stadslab in Boston breder ingezet om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen samen met inwoners, instellingen en ondernemers.

# Veldbezoeken

## In het kort..

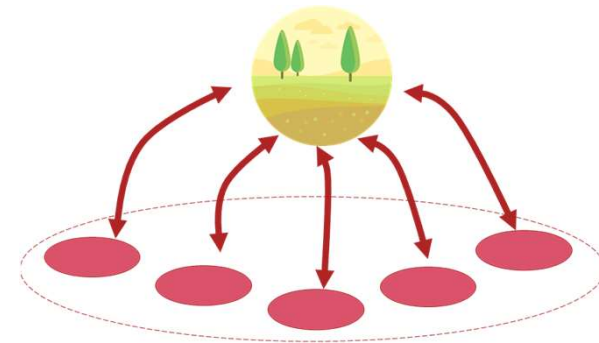
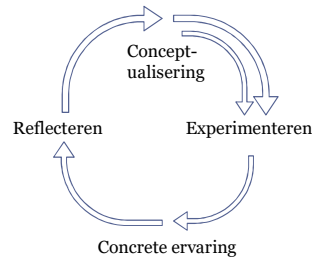
Dit is een praktijk-geïntereerde leermethode. Bij een veldbezoek gaat een groep kennismaken en kijken in de praktijk bij een daadwerkelijke casus (het veld). Een veldonderzoek bestaat uit drie elementen:

1. introductie en voorbereiding van een thema / onderwerp in een bepaald 'veld'
2. bezoek aan dit 'veld', inclusief onderzoek
3. zelf-evaluatie, waaruit een plan voor de eigen situatie volgt.

## In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Sommige onderwerpen, zoals gentrificatie, zijn lastig vast te pakken of te begrijpen. Soms is meer nodig dan alleen iets lezen of horen, het moet ook ervaren worden. Een veldbezoek kan de volgende stappen volgen:

1. voorbereiding: introductie van het thema (theoretisch) en het studiegebied (context, geschiedenis etc.).
2. veldbezoek: daarbij zijn verschillende technieken te gebruiken, zoals observaties, interviews en groepsgesprekken.
3. reflectie: de deelnemers reflecteren zelf en onderling
4. toepassing: de resultaten worden vertaald naar aanbevelingen voor de bezochte situatie en/of vertaald naar de eigen context.



Geschikt voor	Beperkingen
✓ Waar theorie direct toegepast kan worden in de praktijk	- Belangrijk dat mensen al kennis hebben van het onderwerp waar onderzoek naar gedaan wordt, voorbereiding helpt hierbij
✓ Geschikt voor inbreng vanuit meer disciplines	- Belangrijk om de resultaten te borgen en hierover vervolgspraken te maken, juist omdat veel bezoekers daar niet bij betrokken zijn.
✓ Complexe, niet gemakkelijk zichtbare problematiek	

## Voorbeeld

Aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is een aanpak ontwikkeld voor het waarnemen en analyseren van gentrificatie voor professionals van over de hele wereld. Samen met professionals uit verschillende disciplines is gekeken naar hoe gentrificatie zich ontwikkelt in een stad als Yogyakarta, Rotterdam en Amsterdam, en hoe dit te vertalen en te gebruiken is in de eigen situatie.

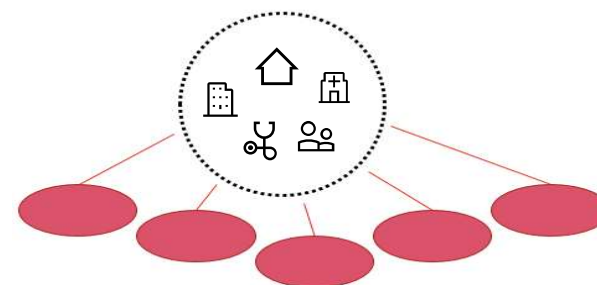
## City Deals

### In het kort..

Een City Deal is een ondertekende overeenkomst tussen verschillende steden, nationale ministeries en private actoren om een stedelijke opgave in samenwerking op te lossen (Hamers et al. in Van den Dool et al. 2019). Het creëren van nieuwe samenwerkingsstructuren voor effectieve governance, zonder additionele, financiële incentives toe te kennen is kenmerkend voor (Nederlandse) City Deals.

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Een belangrijk onderliggend principe is dat de stedelijke netwerken een effectieve bijdrage kunnen leveren (systemische verandering), wanneer lokale actoren een leidende rol nemen. Lokale actoren hebben het mandaat nodig om te acteren en door de City Deal draagt de nationale overheid bij aan het scheppen van de randvoorwaarden die hen mede in staat stellen om dit te doen. De City Deal kan worden opgevat als een 'gentlemen's agreement' tussen partners die gezamenlijk een maatschappelijke opgave willen oplossen. De weg die na het ondertekenen van de deal moet worden afgelegd is niet op voorhand gedefinieerd en experimenten zijn veelal een kenmerk van de eerste fase, waar partners naarmate de deal vordert steeds concretere besluiten nemen. Ceremoniële ondertekening versterkt het commitment voor de deal, waarin formele sancties bij non-compliance ontbreken. De relatie tussen partners is idealiter collaboratief en non-hiërarchisch en taken worden toebedeeld op basis van noodzaak, gedeelde prioriteiten en capaciteiten.



Geschikt voor	Beperkingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Het gezamenlijk (op innovatieve wijze) adresseren van maatschappelijke opgaven en het faciliteren van transitie. Bijvoorbeeld door agenda setting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Leererfaringen veelal beperkt tot 'sociaal leerniveau'. Beperkte inbedding van leererfaringen en organisationeel leren. Het risico ontstaat dat verandering op de lange termijn niet duurzaam is.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interactie met een diversiteit aan actoren in een opgavegerichte, niet-hiërarchische setting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Uitdagingen in het op één lijn krijgen van visies en verwachtingen in een multi-level, multi-actor en collaboratief partnerschap gericht op het realiseren van een tastbare oplossing.</li> </ul>

### Voorbeeld

In 2015 lanceerde het Ministerie van Binnenlandse zaken de Agenda Stad. Dit beleidsprogramma was erop gericht steden te faciliteren een effectieve bijdrage te leveren aan transitieopgaven op het gebied van economie, innovatie en de kwaliteit van leven. City Deals waren het belangrijkste instrument in dit programma.

## Lerend evalueren

### In het kort..

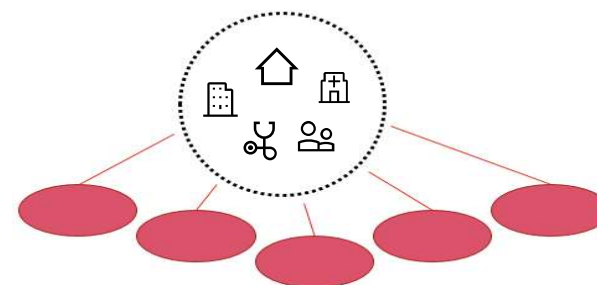
De lerend evalueren methode gaat uit van het deelnemen van de verschillende betrokkenen bij het gehele evaluatieproces (doel, te verzamelen data, analyse, interpretatie en conclusies). Omdat de context en interpretatie bepalend zijn voor de evaluatie van effecten, moet de evaluatie tijdens het proces telkens andere perspectieven en methoden omvatten. Betrokkenen geven samen betekenis aan de eerste resultaten van een evaluatie, wisselen standpunten uit en besluiten samen tot een volgende stap, focus en evaluatiemethode om zo de kwaliteit en bruikbaarheid van de evaluatie te vergroten. Dit proces kan zich enkele keren herhalen.

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Lerend evalueren kan de volgende stappen omvatten:

1. Oriëntatie en intake: verkenning probleem en betrokkenen
2. Eerste impressie: data-analyse, document-analyse, voorbereiding interviews
3. Eerste evaluatieronde: interviews met sleutelfiguren
4. Eerste reflectiebijeenkomst: reflectie betrokkenen op eerste rapportage
5. Bijstelling: aanpassing focus en vervolgens aanpassen vragenlijst + interviews of kiezen andere onderzoeksmethode
6. Tweede evaluatieronde: interviewronde of andere onderzoeksmethode uitvoeren
7. Tweede reflectieronde: reflectie betrokkenen op tweede rapportage
8. Eindrapportage

Doel van het lerend evalueren is om verandering en verbetering te identificeren. De methode verschilt van een meer traditionele evaluatie omdat de betrokkenen terugpraten tegen de onderzoeker tijdens het evaluatieproces. Het leerdoel van de evaluatie kan tijdens het traject duidelijker worden om vervolgens de methode daarop aan te passen.



Geschikt voor	Beperkingen
✓ Bij verschillen van inzicht over gewenste focus voor de evaluatie	— Belangrijkste betrokken organisaties moeten open staan voor de methode en resultaten
✓ Deelname door diverse organisaties met verschillende perspectieven en belangen	— Betrokkenen moeten accepteren dat onderzoekers kwaliteit van het onderzoek bewaken
✓ Het voorkomen van te snelle of te oppervlakkige conclusies	— Tijdsduur tenminste enige maanden, budget vereist voor externe onderzoekers

### Voorbeeld

Bij een binnenstedelijk bouwproject in Dordrecht werd het lerend evalueren gebruikt. De methode hielp hier om de verschillende belangen en perspectieven, die juist bij zo'n project spelen, goed mee te wegen en alle betrokkenen de kans te geven mee te denken tijdens het evaluatieproces.



## Intervisie

### In het kort..

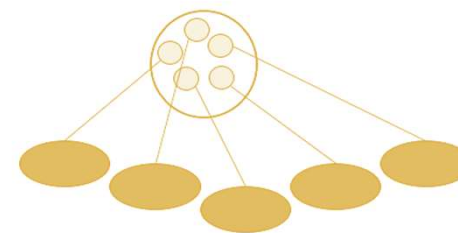
De lerend evalueren methode gaat uit van het deelnemen van de verschillende betrokkenen bij het gehele evaluatieproces (doel, te verzamelen data, analyse, interpretatie en conclusies). Omdat de context en interpretatie bepalend zijn voor de evaluatie van effecten, moet de evaluatie tijdens het proces telkens andere perspectieven en methoden omvatten. Betrokkenen geven samen betekenis aan de eerste resultaten van een evaluatie, wisselen standpunten uit en besluiten samen tot een volgende stap, focus en evaluatiemethode om zo de kwaliteit en bruikbaarheid van de evaluatie te vergroten. Dit proces kan zich enkele keren herhalen.

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Lerend evalueren kan de volgende stappen omvatten:

1. Oriëntatie en intake: verkenning probleem en betrokkenen
2. Eerste impressie: data-analyse, document-analyse, voorbereiding interviews
3. Eerste evaluatieronde: interviews met sleutelfiguren
4. Eerste reflectiebijeenkomst: reflectie betrokkenen op eerste rapportage
5. Bijstelling: aanpassing focus en vervolgens aanpassen vragenlijst + interviews of kiezen andere onderzoeksmethode
6. Tweede evaluatieronde: interviewronde of andere onderzoeksmethode uitvoeren
7. Tweede reflectieronde: reflectie betrokkenen op tweede rapportage
8. Eindrapportage

Doel van het lerend evalueren is om verandering en verbetering te identificeren. De methode verschilt van een meer traditionele evaluatie omdat de betrokkenen terugpraten tegen de onderzoeker tijdens het evaluatieproces. Het leerdoel van de evaluatie kan tijdens het traject duidelijker worden om vervolgens de methode daarop aan te passen.



Geschikt voor	Beperkingen
✓ Bij verschillen van inzicht over gewenste focus voor de evaluatie	— Belangrijkste betrokken organisaties moeten open staan voor de methode en resultaten
✓ Deelname door diverse organisaties met verschillende perspectieven en belangen	— Betrokkenen moeten accepteren dat onderzoekers kwaliteit van het onderzoek bewaken
✓ Het voorkomen van te snelle of te oppervlakkige conclusies	— Tijdsduur tenminste enige maanden, budget vereist voor externe onderzoekers

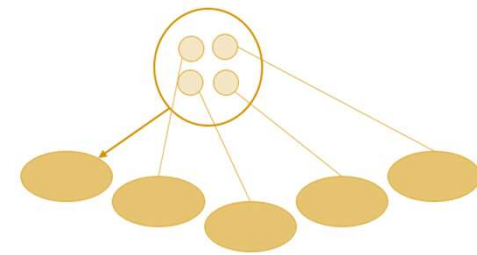
### Voorbeeld

Bij een binnenstedelijk bouwproject in Dordrecht werd het lerend evalueren gebruikt. De methode hielp hier om de verschillende belangen en perspectieven, die juist bij zo'n project spelen, goed mee te wegen en alle betrokkenen de kans te geven mee te denken tijdens het evaluatieproces.

## Visitatie (1/2)

### In het kort..

Visitaties kunnen kort omschreven worden als een onafhankelijk assessment van de kerntaken van een organisatie. De visitatie wordt uitgevoerd door een externe visitatiecommissie van experts met als doel te leren/verbeteren en/of publieke verantwoording af te leggen (zie Korsten, 2016: 13).



### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Een voorbeeld zijn de visitaties in 2011 en 2015 met betrekking tot het Stadsfonds van de Vlaamse overheid. De doelstelling van deze visitaties was tweeledig. Ten eerste, het versterken van onderling leren en het evalueren van de governance en prestaties van regionale hoofdsteden in Vlaanderen. Ten tweede, het evalueren van het Stadsfonds als beleidsinstrument voor de ondersteuning en ontwikkeling van stedelijk beleid. Met de visitaties werd leren in stedelijke netwerken gefaciliteerd op drie niveaus, te weten:

1. Het interne leerproces van de regionale hoofdsteden (micro-niveau);
2. Het onderlinge leren tussen de regionale hoofdsteden (meso-niveau);
3. Het door de Vlaamse overheid en de regionale hoofdsteden opdoen van nieuwe inzichten met betrekking tot het functioneren van de governance op verschillende niveaus en de wijze waarop de bijbehorende inter-gouvernementele relaties werkten en konden worden verbeterd (Reynaert in Van den Dool et al. 2019).

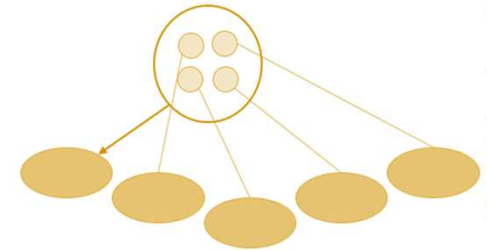
Geschikt voor	Beperkingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Onafhankelijk assessment van de kerntaak en de kwaliteit van de primaire processen, producten en/of diensten van een organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Beperkingen in scope: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedragscomponenten/ relaties doorgaans onvoldoende belicht</li> <li>▪ Diepgaande financiële of technische analyses maken veelal geen deel uit van de visitatie</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Door het iteratieve karakter en de betrokkenheid van experts binnen de sector ontstaat een gedragen en herkenbaar beeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Uitkomsten hebben doorgaans weinig voorspellende waarde m.b.t. misstappen/ crises (De Bruijn, 2008; Korsten, 2010 and 2015; Korsten &amp; Schutgens, 2012; Schutgens, 2014)</li> <li>— Het openbare karakter van de rapportage kan in bepaalde situaties minder passend zijn</li> </ul>

## Visitatie (2/2)

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Voor een goed verloop van het visitatieproces zijn de volgende tien onderdelen van belang:

1. Een initiator (doorgaans een gezagrijke organisatie) overziet het visitatieproces in haar totaliteit; daarbij wordt een publiek erkend memorandum beschikbaar gesteld waarin de basisprincipes van de visitatie uiteen worden gezet. Dit zodat gewaarborgd wordt dat de visitatie doordacht, voorspelbaar, gestructureerd en legitiem is.
2. Een **publiekelijk besproken en gedragen routekaart** voor de visitatie met daarin tenminste de gehanteerde formats en protocollen/procedures i.r.t. informatievoorziening en rapportages.
3. Een **assessment** (georganiseerde reflectie en oordeelsvorming) door professionele experts en/ of ervaringsdeskundigen. Het is van belang op voorhand heldere selectiecriteria te formuleren voor deze experts.
4. **Onafhankelijke oordeelsvorming**: de visitatiecommissie dient volledig onafhankelijk en autonoom te opereren.
5. Een voor de visitatie **richtinggevend assessmentraamwerk**. Het raamwerk is expliciet, coherent (bij voorkeur) publiek, en erkend door de organisatie.
6. Een **zelfassessment** waarmee de organisatie een heldere weergave geeft van de monitoring en informatievoorziening i.r.t. doelen, functies, of de kwaliteit van primaire processen (Douma, Stevens & In 't Veld, 2012: 142).
7. **Bezoek op locatie**: op basis van het assessmentraamwerk en de uitkomsten van het zelfassessment scherpt de visitatiecommissie de uitkomsten/ beelden aan in een bezoek op locatie (dit o.a. aan de hand van waarnemingen en interviews).
8. **Iteratie en feedback**: de visitatiecommissie presenteert haar eerste beelden aan de organisatie.
9. Conceptrapport: de visitatiecommissie stemt het conceptrapport af met de organisatie. Naast een controleslag op feitelijke (on)juistheden is deze stap van toegevoegde waarde in het creëren van draagvlak en (h)erkenning.
9. Publicatie en openbaarmaking eindrapport: de conclusie van het visitatieproces wordt veelal gepresenteerd in de vorm van een openbare rapportage (Reynaert in den Dool et al. 2019:5).



## Crowd-sourced leren

### In het kort..

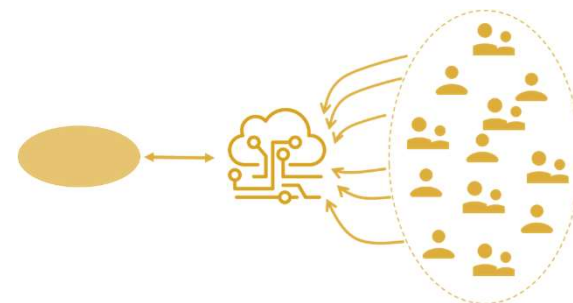
Met crowd-sourced leren wordt de kracht van de aantallen en democratie aan het werk gezet. Met behulp van technologie worden inwoners betrokken bij ideeën en/of keuzes van politieke processen. Er zijn ook kansen om feedback op te halen over beleid of een strategie. Zo worden meerdere stakeholders betrokken, is de besluitvorming transparant, en ontstaan er feedback loops om constant te blijven leren.

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Dit leermiddel volgt geen direct stappenplan. Vaak wordt geclaimd dat er al bekend is wat de burger wil, of waar het naar toe zou moeten gaan. Datagedreven besluitvorming biedt kansen om inwoners te betrekken bij keuzes die worden gemaakt. De publieke sector is een perfect onderzoeksveld om te experimenteren, terwijl democratische waarden in stand gehouden moeten worden. Dit betekent dat de overheid leert participatieve middelen in te schakelen om de maatschappij te betrekken in de besluitvorming. Crowd-sourced planning en crowd-sourced monitoring faciliteert het leerproces:

- Crowd-sourced planning wordt gedefinieerd als het betrekken van de burgers in de ideeën en keuzes rondom politieke processen. Denk bijvoorbeeld aan online participatie om budgetkeuzes te maken.
- Crowd-sourced monitoring is het creëren van feedbackloops rondom strategische beleidskeuzes. Zo kunnen keuzes worden geëvalueerd en eventueel bijgesteld.

Beide manieren zorgen ook voor constante, directe communicatie tussen overheid en inwoners. De online communicatie kan daarmee de offline communicatie stimuleren en input geven voor gesprek en overleg.



Geschikt voor	Beperkingen
✓ Thematiek waar burgers direct in meegenomen kunnen worden	— Belangrijk om niet alleen maar te focussen op online communicatie. Offline participatie en communicatie is even belangrijk.
✓ Thema's die meerdere groepen / actoren overstijgen	— Transparantie zowel binnen organisatie als naar buiten toe, is een vereiste.

### Voorbeeld

In september 2009 hebben de Duitse provincie Brandenburg en de lokale overheidsverenigingen een verdrag getekend om burgers meer te betrekken in besluitvorming. Na verschillende pilots heeft dit in 2017 geresulteerd (met behulp van een app) in een 'smart city' systeem, waarbij burgers betrokken werden bij doelstellingen rondom duurzaamheid. Dit heeft handvatten geboden voor lokale en nationale overheden om sneller te acteren op beleidskeuzes en klachten van burgers.

## Peer-to-peer leren

### In het kort..

Peer-to-peer leren is het overdragen van kennis en vaardigheden en wederzijds leren tussen mensen met eenzelfde professionele achtergrond. Het geleerde dient vervolgens verder gedeeld te worden in de organisaties en het netwerk. Peer-to-peer leren is een leerproces tussen vakgenoten, waarbij het vraagstuk en het leerdoel vooraf heel helder zijn voor de deelnemers. Zo is er ruimte om de diepte in te gaan, details te bespreken en vaktechnisch te leren.

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Peer-to-peer leren kan zowel met twee partijen en twee personen als met een grotere groep worden uitgevoerd. De aanpak bestaat vaak uit de volgende stappen:

Formuleren van leerdoelen en voorstel voor aanpak

Verkenning partners; identificeren partners voor het peer-to-peer leerproces

Koppelen van peers: dit kunnen er twee zijn, maar ook een wat grotere groep is mogelijk

Vorbereiding: eerste uitwisseling van materiaal, inhoud en context van elkaar leren begrijpen (dit kan ook online, webinar)

Studiebezoek: presentaties, evt. veldbezoek, werksessies om uitleg te geven en vragen te beantwoorden

Evaluatie geleerde lessen: Meest belangrijke en relevante lessen worden samengevat

Uitwisseling: Dele van geleerde lessen in betrokken organisaties en netwerken

Toepassing: Toepassen van de geleerde lessen

Toepassing van het geleerde vraagt vaak tijd en geld, het is goed hiermee bij aanvang rekening te houden.



Geschikt voor	Beperkingen
✓ Specifieke vraagstukken op een bepaald vakgebied	— Minder geschikt voor diverse deelnemers aan leerproces
✓ Benodigde aanpassingen voor methoden, technieken of systemen	— Vraagstuk dient vooraf helder te zijn
✓ Uitwisseling tussen personen met eenzelfde professionele achtergrond	— Succes hangt mede af van een goede, vooral inhoudelijke match tussen leerpartners

### Voorbeeld

In het Europese project PROSPECT worden steden en personen aan elkaar gekoppeld om kennis uit te wisselen over de financiering van projecten voor de energietransitie. Steden met een specifieke ervaring bieden zich aan en worden gekoppeld aan steden die naar deze ervaring op zoek zijn. De deskundigen op dit terrein bereiden een uitwisseling inhoudelijk voor en bezoeken elkaar vervolgens om de kennis te delen.

## Spel (serious gaming)

### In het kort..

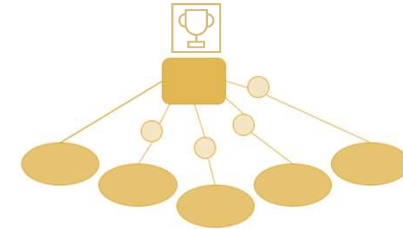
In een experimentele, open omgeving met spelregels ervaren en leren spelers wat de effecten van hun handelingen zijn, doordat het spel voorziet in terugkoppeling (naar Mayer, 2009). Betrokkenen wisselen uit en leren bij het ontwerpen van een spel. Daarnaast leren spelers het spel te spelen en vervolgens reflecteren ze over het onderwerp van het spel. Uniek aan een spel is dat echte (groepen van) betrokkenen onderdeel uitmaken van een model of systeem. Gedrag, besluiten en hun consequenties kunnen veilig besproken worden.

Kernvragen zijn: Geeft het spel de realiteit voldoende goed weer? Realiseert het spel (en de reflectie) de gewenste leerdoelen? Is het spel aantrekkelijk om te spelen?

### In meer detail (stappen, kenmerken, ...)

Er is een onderscheid tussen bordspellen en digitale spellen. Voordeel van een bordspel is dat de ontwikkeling minder geld kost en geen specifieke, digitale vaardigheden vergt. Voordeel van een digitaal spel is dat grote hoeveelheden data in het spel verwerkt kunnen worden. Bij een bordspel ontstaat meer sociale interactie, kan kennis worden uitgewisseld en kan worden onderhandeld. Het ontwikkelen van een spel is vaak zeker zo'n waardevol leerproces als het spelen van het spel. Bij de ontwikkeling en het lerend spelen zien we vaak de volgende stappen:

1. Eerste verkenning met diverse actoren
2. Eerste opzet van het spel
3. Verdiepende gesprekken/werksessies
4. Prototype
5. Test van het prototype
6. Aanpassingen aan het spel
7. Spelen, vaak in verschillende groepen en contexten
8. Reflectie met de groep nadat is gespeeld
9. Eventueel herhalen van het spel en de reflectie



Geschikt voor	Beperkingen
✓ Uitleg complexe issues	— Ontwikkeling van het spel kost tijd en geld
✓ Maakt korte en lange termijn consequenties van besluiten helder	— Kennis van causale relaties nodig
✓ Laat zien hoe onderdelen systeem samenhangen	— Bij de overdracht van kennis is een basistheorie vereist
✓ Lage drempel om mee te doen	
✓ Ontwikkelen van kennis	
✓ Lokken onderling/sociaal leren uit	

### Voorbeeld

Go2Zero is een rollenspel dat betrokkenen de consequenties laat zien van beslissingen om te komen tot een energieproductie zonder CO2-uitstoot. In de stad Groningen is dit spel gespeeld om het transitieproces te simuleren. Hierdoor werden diverse strategieën helder en verkregen betrokken partijen meer inzicht in hun rol in dit proces. (Bekebrede, 2019)

## Onderzoekers betrokken bij deze handleiding

De onderliggende onderzoeken, die de basis vormden voor deze handleiding, zijn uitgevoerd door de volgende personen:

- Governance leren: Linze Schaap (Noordelijke Rekenkamer, voorheen Tilburg University), Maaïke Damen (Algemene Rekenkamer), Carlo Colombo (Maastricht University), Niels Karsten (Tilburg University)
- Stadslab (Urban living labs): Giorgia Nesti (University of Padova)
- Veldbezoeken: Remco Vermeulen (Erasmus University, Institute for Housing and Urban Development Studies)
- City Deals: Marloes Dignum, David Evers, David Hamers (allen Planbureau voor de Leefomgeving, PBL)
- Lerend evalueren: Michael Duijn (Erasmus University Rotterdam)
- Intervisie: Leon van den Dool (Erasmus University, Institute for Housing and Urban Development Studies; PwC)
- Visitatie: Tom Verhelst en Herwig Reynaert (beiden Ghent University), Arno Korsten (Emeritus Professor at Maastricht University)
- Crowd-sourced leren: Norbert Kersting (Münster University)
- Peer-to-peer leren: Elena Maria Ensenado en Jen Heemann (Institute for Housing and Urban Development Studies)
- Spel (serious gaming): Cristina Ampatzidou (University of Groningen) en Geertje Bekebrede (Delft University of Technology and Tilburg University)



## Contact

Dr Leon van den Dool

P: **0031 (0)6 53249123**

E: [vandendool@ihs.nl](mailto:vandendool@ihs.nl)

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