

## **Stakeholders in de hoofdrol**

*Een casestudy naar de horizontale verantwoording van Taal Doet Meer*

Robin Henny Anke Stuiver

Studentnummer: 5612063

Master Youth, Education, and Society

Collegejaar '19-'20

Dr. Elma Blom

Dr. Monique van Londen-Barentsen

19 juni 2020

Aantal woorden: 8526



Utrecht University



## **Abstract**

The goal of this study is to visualize how horizontal accountability can be more structured by Taal Doet Meer (TDM). This is examined from a stakeholders perspective. This study investigates experiences and wishes of the stakeholders regarding the horizontal accountability of TDM. Telephone interviews were conducted among 9 volunteers and 2 participants, being the primary stakeholders of TDM. Results show that stakeholders are giving feedback to TDM. However, stakeholders do not know how the feedback is being processed by TDM and they are not informed by TDM about the outcomes of the given feedback. Results also show that stakeholders prefer to give feedback in a personal conversation. In addition, stakeholders want to be informed in writing, for example by email or newsletter. Attending gatherings are also a possibility. It is important that the information is presented in a visual attractive manner. The results lead to the following recommendations for TDM: (1) to increase the awareness of the concept of horizontal accountability among stakeholders; (2) to use the current methods of collecting feedback more actively; (3) to extent current methods of informing stakeholders by email and newsletter, (4) informing stakeholders in a visually attractive manner, and (5) conducting further research into the experiences and wishes of other stakeholders. Suggestions for follow-up research are: conduct research with TDM's primary and secondary stakeholders whom are not included in this research, conduct case studies with other NGO's and test the results of this study empirically.

*Key words:* Accountability, Horizontal, Non-profit, Stakeholder, Evaluation

## **Samenvatting**

Deze studie brengt in kaart hoe Taal Doet Meer (TDM) de horizontale verantwoording meer gestructureerd kan vormgeven. Dit wordt onderzocht vanuit het perspectief van stakeholders. Deze studie onderzoekt de ervaringen van stakeholders met en de wensen van stakeholders voor de horizontale verantwoording van TDM. Telefonische interviews zijn afgenomen bij 9 vrijwilligers en 2 deelnemers, de primaire stakeholders van TDM. Uit de resultaten blijkt dat stakeholders feedback geven aan TDM. Tegelijkertijd blijkt dat stakeholders niet weten hoe de feedback verwerkt wordt door TDM en worden stakeholders niet door TDM geïnformeerd over de uitkomsten van de gegeven feedback. Verder blijken Stakeholders voorkeur te hebben voor het geven van feedback in een persoonlijk gesprek. Tot slot willen stakeholders schriftelijk geïnformeerd worden via email of de nieuwsbrief, maar bijeenkomsten zijn ook mogelijk. Het is belangrijk dat de informatie visueel aantrekkelijk gepresenteerd wordt. De resultaten leiden tot de aanbevelingen voor TDM: (1) om de bekendheid van het begrip horizontale verantwoording onder stakeholders te vergroten, (2) de huidige methoden om feedback te verzamelen actiever in te zetten, (3) de huidige methoden om stakeholders te informeren uit te breiden met de email en de nieuwsbrief, (4) de stakeholders te informeren op een visueel aantrekkelijke manier en (5) vervolgonderzoek naar ervaringen en wensen van andere stakeholders uit te voeren. Suggesties voor vervolgonderzoek zijn: onderzoek uitvoeren bij primaire en secundaire stakeholders van TDM die niet in dit onderzoek zijn opgenomen, casestudies uitvoeren bij andere NGO's en de resultaten uit deze studie empirisch toetsen.

*Trefwoorden:* Verantwoording, Horizontaal, Non-profit, Stakeholder, Evaluatie

## Introductie

Taal Doet Meer (hierna afgekort als TDM) is een niet-gouvernementele (NGO) en non-profit vrijwilligersorganisatie in Utrecht die werkt aan laagdrempelige en duurzame ontmoetingen tussen Nederlandse Utrechters en Utrechters die van oorsprong niet Nederlands zijn, met als doel: meer kennis van elkaar en meer wederzijds begrip en respect. Het leren van de Nederlandse taal is hierbij de rode draad. TDM heeft meer dan 1000 vrijwilligers die zich inzetten voor één van de vele taalprojecten. Dit kan bijvoorbeeld in de functie van (taal)coach of mentor, of als coördinator. Er zijn projecten voor alle leeftijdscategorieën. TDM moet zich tegenover de financier gemeente Utrecht verantwoorden voor de uitgevoerde activiteiten en projecten.

De gemeente Utrecht brengt haar ambities in kaart middels het Utrechts sturingsmodel, waarbij horizontale verantwoording één van de instrumenten is (Gemeente Utrecht, 2018). Horizontaal verantwoorden is een alternatief voor de hiërarchische, verticale verantwoording naar de financier (Schillemans, 2007). Het bestaat uit verantwoording naar stakeholders (Bovens & Schillemans, 2009) die worden betrokken bij de evaluatie van activiteiten (Bovens, 2005). Uitvoerende organisaties zoals TDM krijgen vanuit de gemeente de opdracht om hun horizontale verantwoording vorm te geven. Hiermee wordt voor deze organisaties zichtbaar hoe zij *“bewoners en andere stakeholders om feedback vragen bij het leerproces dat zij doorlopen in de dagelijkse uitvoering van hun opdracht. Zij geven aan wat zij met de uitkomsten daarvan hebben gedaan of van plan zijn te gaan doen.”* (Gemeente Utrecht, 2017). Het horizontale verantwoordingsproces van TDM staat in de kinderschoenen en moet verder ontwikkeld worden. Het doel van deze studie is om in kaart te brengen hoe TDM de horizontale verantwoording meer gestructureerd kan vormgeven.

### Theoretisch kader

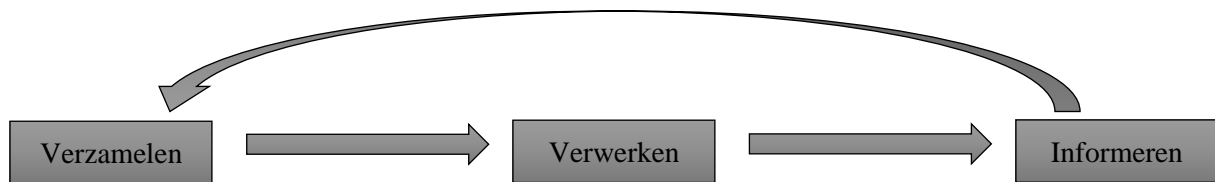
Deze sectie gaat dieper in op het begrip horizontale verantwoording. Het beschrijft de achterliggende redenen voor organisaties om horizontaal te verantwoorden en hoe organisaties dit vorm kunnen geven. Vervolgens wordt ingegaan op de rol van stakeholders in het vormgeven van de horizontale verantwoording.

**Horizontale verantwoording.** Horizontale verantwoording is een alternatief voor de hiërarchische, verticale verantwoording naar de financier (Schillemans, 2007). Naast horizontale verantwoording spreekt men ook wel van *horizontaal toezicht*, *(meervoudige) publieke verantwoording* of *brede verantwoording*. Deze termen komen inhoudelijk sterk overeen. Bij *publieke verantwoording* gaat het in dit geval specifiek over *maatschappelijke*

*verantwoording*: verantwoording aan belangengroepen, burgers en andere stakeholders (Bovens & Schillemans, 2009). De stakeholders worden betrokken bij de evaluatie van activiteiten (Bovens, 2005). Horizontale verantwoording bevat geen hiërarchische relaties of formele verplichtingen tot het afleggen van verantwoording aan stakeholders (Bovens & Schillemans, 2009; Levasseur, 2018; Lindberg, 2013). Toch kan de mate waarin stakeholders invloed uitoefenen bij organisaties verschillen. Bij NGO's, zoals TDM, hebben stakeholders namelijk verschillende relaties ten opzichte van de organisatie (Benjamin, 2012; Lee, 2004). Deze relaties bepalen de mate waarin stakeholders invloed hebben binnen de organisatie. Horizontale verantwoording is dus een overkoepelende term voor het vrijwillig afleggen van verantwoording aan stakeholders, anders dan de financier, die worden betrokken bij de evaluatie van activiteiten (Schillemans, 2007; Bovens & Schillemans, 2009; Bovens, 2005).

Uit de literatuur blijkt dat er veel mogelijkheden zijn om horizontale verantwoording vorm te geven (Lee, 2004; Lindberg, 2013; Schillemans, 2007). Organisaties verschillen namelijk van aard en bevinden zich in diverse werkvelden (Ebrahim, 2003; Lee, 2004). Organisaties hebben daarnaast uiteenlopende redenen voor het afleggen van horizontale verantwoording. In de non-profit sector, waar TDM deel van uitmaakt, wordt bijvoorbeeld horizontaal verantwoord om vertrouwen van het publiek te verdienen en de reputatie en kwaliteit van het werk te behouden (Becker, 2018; Hyndman & McConville, 2018). Daarnaast kan horizontale verantwoording als doel hebben om machtsconcentraties en corruptie tegen te gaan (Bovens & Schillemans, 2009). Het kan ook de legitimiteit van de organisatie vergroten, de prestaties verbeteren en het leerproces van de organisatie bevorderen (Bovens & Schillemans, 2009; Lee, 2004; Schillemans, 2011). De invulling van horizontale verantwoording hangt af van de kenmerken van de organisatie, het werk van de organisatie en de context waarin de organisatie zich bevindt (Dixon, Ritchie, & Siwale, 2006; Ebrahim, 2003). Het gebruik van horizontale verantwoording blijkt geschikt te zijn om het leerproces van de organisatie te stimuleren (Schillemans, 2011). Dit gebeurt ook bij TDM.

**Vormgeven van horizontale verantwoording.** Eén van de manieren om de horizontale verantwoording vorm te geven en tegelijkertijd te leren als organisatie is het gebruik van monitoring en evaluatie. Het leerproces en het afleggen van verantwoording zijn namelijk fundamentele doelen van monitoring en evaluatie (Kachur, Soal, & Van Blerk, 2016). Monitoren is het systematisch meten, op vooraf vastgestelde momenten of intervallen, van bepaalde condities met als doel deze te volgen of bewaken zodat veranderingen zichtbaar worden (Mitchell, 2017). Evaluatie is een systematisch en doelgericht proces van verzamelen, interpreteren en presenteren van informatie. Het heeft als doel de waarde van een resultaat of



*Figuur 1:* Schematische weergave van het evaluatieproces als onderdeel van de horizontale verantwoording.

proces te bepalen. Evaluatie is een cyclisch proces wanneer het als leerproces wordt gebruikt. Het evaluatieproces is schematisch weergegeven in Figuur 1. Om de theorie te kunnen toepassen op TDM is het woord presenteren vervangen door informeren. Om het leerproces en het verantwoordingsproces te optimaliseren, is consistente dataverzameling noodzakelijk (Kachur et al., 2016). Reflectie op de data is noodzakelijk om het leerproces van de organisatie te bevorderen. Voor monitoring en evaluatie zijn kwantitatieve en kwalitatieve methoden geschikt (Mitchell, 2017). Hierdoor vindt een goede aansluiting tussen de organisatie en de methode mogelijk.

De literatuur beschrijft enkele concrete vormen van horizontale verantwoording waarbij stakeholders betrokken worden (Schillemans, 2007). Bijvoorbeeld een gebruikerspanel. Daarnaast bestaan vormen die het inzicht in het optreden van de organisatie vergroten, zoals: open dagen, publieksversie jaarverslag, openbaar toegankelijke databestanden, magazines of andere publieksmedia. Tot slot zijn er vormen van kwaliteitszorg, zoals: interviews, klanttevredenheidsonderzoeken, intervisies en klankbordgroepen.

**Moelijkheden voor NGO's.** Bovenstaande literatuur beschrijft de formele kant van horizontale verantwoording. Deze formele kant vormt een probleem voor NGO's. De formele aspecten van horizontale verantwoording blijken minder geschikt te zijn voor NGO's (Gray & Bebbington, 2006; Jegers & Lapsley, 2001; Kachur et al., 2016). De eerste oorzaak hiervan is te vinden in het begrip *closeness* – oftewel nabijheid –. De theorie stelt dat alle relaties een bepaalde mate van nabijheid bevatten. Deze wordt bepaald door fysieke nabijheid, maar ook door nabijheid op gebied van kennis en/of waarde. Formele verantwoording is alleen noodzakelijk bij het ontbreken van de nabijheid in de relatie tussen organisatie en stakeholders. NGO's zijn organisaties met relaties die een hoge mate van nabijheid bevatten (Gray & Bebbington, 2006; Hyndman & McConville, 2018). Deze nabijheid is bijvoorbeeld zichtbaar wanneer begunstigden het werk van de organisatie van dichtbij zien en meemaken.

Een hoge mate van nabijheid maakt volgens de literatuur formele verantwoording voor stakeholders minder noodzakelijk.

De tweede oorzaak waardoor formele verantwoording minder geschikt is voor NGO's, is de complexiteit van de relaties tussen de organisatie en de stakeholders. Pure economische relaties tussen organisatie en stakeholders zijn simpele, afstandelijke relaties (Gray & Bebbington, 2006). Relaties tussen NGO's en stakeholders zijn juist complex (Gray & Bebbington, 2006; Jegers & Lapsley, 2001; Ebrahim, 2003). Deze relaties weerspiegelen complexe attitudes en interacties tussen de organisatie en de stakeholders. Zaken zoals vertrouwen, emoties, geweten, sociale contracten en wederkerigheid dragen allen bij aan de complexiteit van de relatie. Dit betekent dat de relaties niet formeel en afstandelijk zijn. Door de relaties te reduceren tot formele, monotone prestatie-indicatoren wordt de complexiteit achterwege gelaten (Gray & Bebbington, 2006). Het is dus wenselijk voor NGO's om op zoek te gaan naar verantwoordingmethoden die aansluiten bij deze complexe relaties met hoge nabijheid. De verantwoordingmethoden lijken dan ook meer informeel van aard te moeten zijn.

**De rol van stakeholders.** Binnen de literatuur over *NGO accountability* wordt rekening gehouden met de rol van stakeholders in het verantwoordingsproces (Lee, 2004). Deze benadering categoriseert verschillende stakeholders en in de verantwoording dient met alle stakeholders rekening te worden gehouden. De categorieën stakeholders zijn: (1) Degenen die de bedrijfsomgeving van de NGO vormgeven, zoals: overheden en donateurs; (2) degenen binnen de organisatie, zoals: medewerkers, het bestuur, supporters, dochterondernemingen en lokale partners; (3) het maatschappelijk middenveld, zoals: sociale bewegingen, het algemene publiek, andere NGO's; en (4) degenen die de NGO probeert te beïnvloeden, namelijk: de begunstigden, private sector, wereldwijde organisaties en overheden. Hoewel deze benadering er van uit gaat dat alle stakeholders even belangrijk zijn, is in andere literatuur een belangrijk onderscheid te vinden. Stakeholders zijn namelijk onder te verdelen in primaire en secundaire stakeholders (Clarkson, 1995). Primaire stakeholders zijn personen of groepen die eigenaarschap, rechten of interesse hebben in een organisatie en diens activiteiten. Kenmerkend voor deze groep is dat de organisatie niet zonder hen kan bestaan. Hieronder vallen onder anderen medewerkers, begunstigden en overheden. De secundaire stakeholders zijn personen of groepen die de organisatie beïnvloeden of door de organisatie beïnvloed worden, maar zijn niet essentieel voor het overleven van de organisatie (Clarkson, 1995). Toch kunnen secundaire stakeholders wel schade aanbrengen aan de organisatie. Andere studies bevestigen dat voor NGO's, zoals TDM, begunstigden en

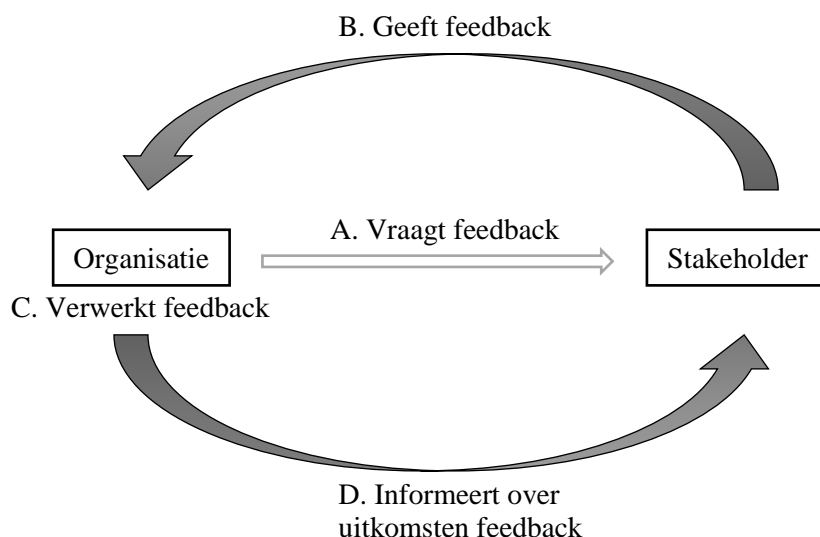
medewerkers de belangrijkste stakeholders zijn voor horizontale verantwoording (Cribb, 2005; Jeong & Kearns, 2015).

De literatuur geeft een beeld van hoe stakeholders aankijken tegen de vormgeving van horizontale verantwoording. Stakeholders hechten allereerst veel waarde aan kwalitatieve feedback (Gysels, Hughes, Aspiral, Addington-Hall, & Higginson, 2004). Deze feedback is namelijk gepersonaliseerd en verdiepend. Daarnaast worden visueel materiaal, concrete voorbeelden en *best practices* gewaardeerd, zoals verhalen en afbeeldingen van individuen (Hyndman & McConville, 2018). Ook uit ander onderzoek blijkt dat stakeholders verantwoording over concrete activiteiten waarderen, vooral de activiteiten waarbij zij zelf betrokken zijn (Costa & Goulart da Silva, 2018; Hyndman & McConville, 2018). Stakeholders willen dat feedback positief geformuleerd wordt en dat visies en ervaringen van begunstigden worden meegenomen (Gysels et al., 2004). Er zijn ook aspecten die stakeholders liever niet zien. Zo zien zij liever niet dat er met vingers wordt gewezen naar wie schuldig is wanneer iets fout gaat. Daarnaast zien zij ook liever geen ranglijsten of andere (kwaliteits-)vergelijkingen. Ook verantwoord op de algemene missie wordt minder gewaardeerd (Costa & Goulart da Silva, 2018).

### **Huidig onderzoek**

Op basis van de van vraag vanuit TDM en het theoretisch kader is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Op welke manier kunnen vrijwilligersorganisaties op het gebied van taalontwikkeling en –ondersteuning volgens stakeholders de horizontale verantwoording vormgeven?*

Het huidige onderzoek is een casuonderzoek bij de vrijwilligersorganisatie TDM. De horizontale verantwoording van TDM bestaat uit drie delen: (1) stakeholders worden gevraagd feedback te geven, (2) de organisatie verwerkt de feedback en (3) stakeholders worden geïnformeerd over wat de organisatie heeft gedaan met de uitkomsten of wat zij van plan zijn te gaan doen (Gemeente Utrecht, 2017; Taal Doet Meer, 2019<sup>2</sup>). Dit is schematisch weergegeven in Figuur 2. TDM zet het horizontale verantwoordingsproces in gang door stakeholders om feedback te vragen. De stappen van het horizontale verantwoordingsproces van TDM komt overeen met de literatuur, zoals weergegeven in Figuur 1 (Mitchell, 2017). De stakeholders van TDM bestaan uit deelnemers, vrijwilligers en samenwerkingspartners (Taal Doet Meer, 2019<sup>2</sup>). Deelnemers zijn de begunstigden van het werk van TDM en vrijwilligers worden gezien als medewerkers. Dit onderzoek zal zich focussen op de primaire stakeholders van TDM: deelnemers en vrijwilligers (Clarkson, 1995; Cribb, 2005; Jeong &



*Figuur 2:* Schematische weergave horizontale verantwoording TDM

Kearns, 2015). De samenwerkingspartners zijn secundaire stakeholders (Clarkson, 1995) en vormen daarmee een andere groep. Vanwege de scope van het onderzoek wordt deze groep buiten beschouwing gelaten.

Van deze stakeholders wordt feedback verzameld via verschillende kanalen (Taal Doet Meer, 2019<sup>1</sup>). Feedback van deelnemers wordt verzameld op basis van tussen- en evalueeraties van trajecten, panelgesprekken en de Ervaringswijzer. Feedback van vrijwilligers wordt verzameld via individuele evaluaties en een online vrijwilligers ervaringen onderzoek. De belangrijkste indicatoren waarop TDM het effect van hun werk in beeld brengt zijn: taalvaardigheid, persoonlijke ontwikkeling en sociale cohesie. De feedback wordt verwerkt en teruggegeven aan de stakeholders. Dit wordt zowel schriftelijk, zoals met een toegankelijk publieksjaarsverslag of (half-)jaarlijkse rapportages (Taal Doet Meer, 2019<sup>1,2</sup>), als mondeling gedaan, in taalteams en vrijwilligersbijeenkomsten (Taal Doet Meer, 2019<sup>2</sup>). Het verzamelen van feedback en het informeren over de uitkomsten is een cyclisch proces waarbij het leerproces van de organisatie centraal staat (Gemeente Utrecht, 2017; Taal Doet Meer, 2019<sup>1</sup>).

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn, op basis van de casus bij TDM, de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Welke ervaringen hebben stakeholders met de huidige horizontale verantwoording van Taal Doet Meer?*
2. *Welke wensen hebben stakeholders ten aanzien van de horizontale verantwoording van Taal Doet Meer?*



## **Relevantie**

Literatuur toont aan dat er verschillende vormen voor horizontale verantwoording mogelijk zijn. Het werkveld en het doel van de organisatie, de reden waarom de organisatie verantwoording aflegt en de relaties met primaire en secundaire stakeholders zijn van invloed op de ideale vorm van horizontale verantwoording. Iedere organisatie moet dus zelf uitzoeken welke vorm bij hen past. Daarnaast zijn er enkele inzichten in de voorkeuren van stakeholders over de invulling van de horizontale verantwoording, maar deze literatuur is schaars. Het is dus nog onduidelijk hoe zelfstandige, non-profit vrijwilligersorganisaties op het gebied van taalontwikkeling en –ondersteuning hiermee op weg kunnen. Dit onderzoek poogt meer inzicht te geven in de wijze waarop zelfstandige vrijwilligersorganisaties volgens stakeholders de horizontale verantwoording meer gestructureerd kunnen vormgeven.

Daarnaast ligt dit onderzoek in lijn met de groeiende belangstelling voor het afleggen van horizontale verantwoording. Sinds de Jaren 90 is het afleggen van verantwoording steeds belangrijker geworden (Lee, 2004). De niet-gouvernementele organisatie (NGO-)sector groeit wereldwijd. NGO's trekken meer fondsen aan en krijgen daardoor steeds meer invloed. Goede verantwoording is daarom belangrijk. Door recentelijke decentralisaties in Nederland verandert de positie van gemeenten ten opzichte van maatschappelijke partners en is de horizontale verantwoording in opkomst (ROB, 2014). De nieuwe verhoudingen tussen overheid en samenleving en de decentralisaties in het sociale domein leidden tot ingrijpende veranderingen voor gemeenteraden (ROB, 2012). Om de participatiesamenleving ruimte te geven, moest de rol van de overheid veranderen (ROB, 2014). Hierdoor veranderde vervolgens de manier waarop organisaties zich moesten verantwoorden naar de gemeente. Horizontale verantwoording, verantwoording op inhoud, kwaliteit en resultaat, werd steeds belangrijker (Overheid van nu, 2019).

## **Methode**

Deze studie brengt in kaart hoe TDM de horizontale verantwoording meer gestructureerd kan vormgeven. Dit wordt onderzocht vanuit het perspectief van stakeholders. Kwalitatief onderzoek doet hier recht aan, omdat kwalitatief onderzoek er van uit gaat dat individuen actief de sociale werkelijkheid construeren en dat kwalitatieve onderzoeksmethoden dit proces kunnen vastleggen (Boeije, 2010). Naast de kwalitatieve aard van het onderzoek bevat het ook een enkelvoudige casestudy. De focus van het onderzoek, het vormgeven van de horizontale verantwoording, wordt onderzocht in een specifieke context: de aanleiding is een opdracht van de Gemeente Utrecht aan TDM.

**Participanten.** Deze studie bevat een doelgerichte steekproef. De participanten zijn stakeholders van TDM, namelijk deelnemers, vrijwilligers en coördinatoren. Deelname aan de studie is alleen mogelijk indien uit het informatiesysteem BLIS blijkt dat participanten 18 jaar of ouder zijn, voldoende taalvaardig zijn, een mailadres én telefoonnummer beschikbaar zijn en op dit moment aangemeld zijn bij TDM.

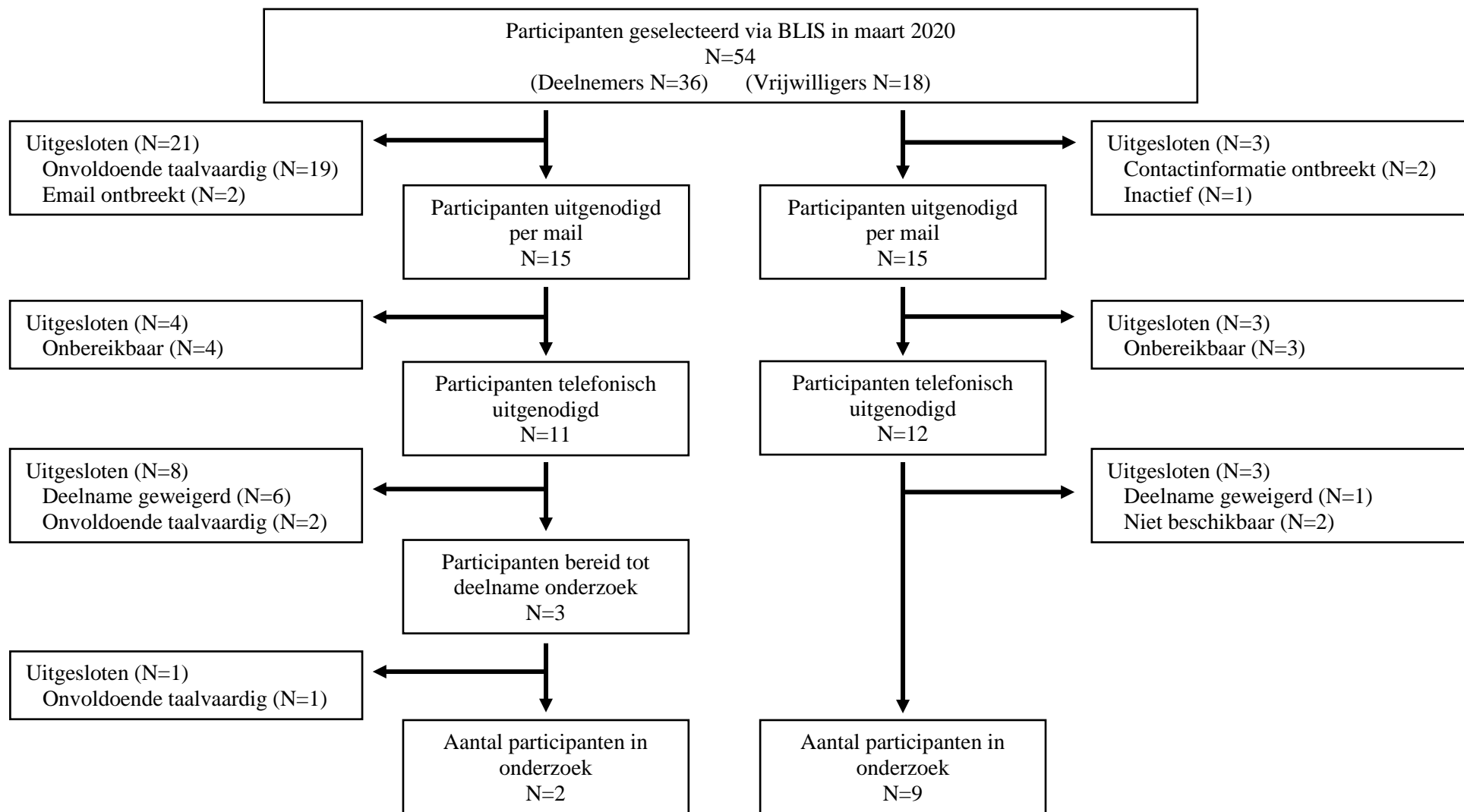
Participanten zijn tussen de 19 en 68 jaar oud, vijf participanten is man, zes participanten is vrouw. Negen participanten zijn vrijwilliger en twee participanten zijn deelnemer. De onderzoeksgroep bevatte geen coördinatoren. De participanten vertegenwoordigen zeven TDM projecten: Taalcoaching, Taalmentoraat, Taal & Ouders, School's Cool, Huiswerkhulp, Taal & Toekomst en Eigen Kracht. De vrijwilligers verschillen in ervaring. Participanten hebben nul maanden ervaring (1), één tot zes maanden ervaring (1), zes tot twaalf maanden ervaring (3), twaalf maanden of langer ervaring (4) of zijn non-actief (2). Nul maanden ervaring houdt in dat het project nog niet is begonnen. Non-actief houdt in dat het project is afgerond, maar dat de participant nog niet bij TDM is vertrokken.

Zesendertig procent van de benaderde participanten heeft deelgenomen aan het onderzoek. Figuur 3 toont een overzicht van het wervingsproces. Alle benodigde data van de geselecteerde participanten werd apart opgeslagen op de schijf van de Universiteit Utrecht. Het is onduidelijk in welke setting de participanten zich bevonden, omdat de data telefonisch is verzameld.

**Meetinstrumenten.** In deze studie wordt de horizontale verantwoording van TDM onderzocht. De eerste deelvraag onderzoekt de huidige horizontale verantwoording van TDM en is als volgt geformuleerd: *Welke ervaringen hebben stakeholders met de huidige horizontale verantwoording van Taal Doet Meer?* Voor beantwoording van deze vraag wordt gekeken naar de ervaringen van participanten met betrekking tot het geven van feedback aan TDM, de verwerking van feedback door TDM en het geïnformeerd worden over de uitkomsten van de feedback door TDM.

De tweede deelvraag onderzoekt de wensen over de invulling van de horizontale verantwoording van TDM en is als volgt geformuleerd: *Welke wensen hebben stakeholders ten aanzien van de horizontale verantwoording van Taal Doet Meer?* Ter beantwoording van deze vraag wordt gekeken naar ideeën, tips, verbeterpunten en wensen van participanten voor het geven van feedback aan TDM, voor de verwerking ervan door TDM en om geïnformeerd te worden over de terugkoppeling van feedback door TDM.

Wegens de omstandigheden door COVID-19 is gekozen voor het gebruik van semigestructureerde telefonische interviews. Kwalitatieve interviews zijn namelijk gericht op



Figuur 3: Overzicht werving van participanten voor deelname onderzoek.

het achterhalen van ervaringen en belevingen van participanten, waarbij door de onderzoekers ruimte wordt gegeven om in eigen woorden uit te wijden (Evers, 2015). Telefonische interviews hebben dezelfde voordelen. Eerder onderzoek naar voorkeursmethoden voor stakeholders om feedback te geven is ook uitgevoerd met gebruik van interviews (Gysels et al., 2004). Semigestructureerde interviews waarborgen en versterken ook de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (Boeije, 2010). De topics zijn leidend in het interview. Daarnaast bieden semigestructureerde interviews mogelijkheden tot doorvragen en laat het ruimte over aan de participant om nuancering en nieuwe aspecten rondom het onderwerp aan te dragen (Evers, 2015). Om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan wordt anonimiteit in het onderzoek gegarandeerd. Door de interviews telefonisch af te nemen wordt het gevoel van anonimiteit versterkt. Daarnaast konden participanten door de individuele interviews hun mening uiten zonder beïnvloeding van anderen (Evers, 2015).

Aangezien onderzoek naar de vormgeving van horizontale verantwoording vanuit het perspectief van stakeholders nog niet eerder gedaan is, is er geen meetinstrument beschikbaar. Voor deze studie is daarom een nieuwe topiclijst ontwikkeld (zie Bijlage). Met deze topiclijst kan het interview in een half uur afgenomen worden. De maximale lengte van de interviews werd bepaald door TDM. Het interview bestaat uit verschillende fasen. De introductiefase bevat algemene vragen om inzicht te krijgen in de persoonlijke situaties van stakeholders. Daarnaast vergroten de vragen de bekendheid met het onderzoeksonderwerp. De tweede fase bevat vragen die participanten stimuleren na te denken over hun eigen ervaringen met de huidige horizontale verantwoording. Vervolgens worden afbeeldingen besproken die de huidige methoden van TDM weergeven (zie Bijlage). In deze fase wordt dieper ingegaan op de ervaringen van participanten met de huidige horizontale verantwoording. Om de methoden begrijpelijker te maken voor deelnemers zijn enkele woorden aangepast. Zo is het woord ‘panelgesprekken’ vervangen door het woord ‘groeps gesprekken’, zijn ‘Ervaringwijzer’ en ‘online vrijwilligers ervaringen onderzoek’ vervangen door de woorden ‘online vragenlijsten’ en is ‘taalteams’ vervangen door ‘groepsles’. In de laatste fase wordt ingegaan op wensen van participanten om de horizontale verantwoording van TDM verder vorm te geven.

**Procedure.** Via BLIS werden lijsten met gegevens van stakeholders gedownload in een Excel-sheet. Dit gebeurde vanuit huis, op de server van TDM. Vervolgens werd de ASELETTUSSEN-functie gebruikt om willekeurig individuen te selecteren. De individuen werden door de onderzoeker beoordeeld op taalvaardigheid, op basis van ingevoerde informatie door de coördinator. Bij onvoldoende taalvaardigheid werden deelnemers uitgesloten van het onderzoek. Hierdoor werden 22 deelnemers uitgesloten (Figuur 3). Bij

vrijwilligers leverde dit geen problemen op, omdat goede Nederlandse taalvaardigheid een criterium is om vrijwilliger bij TDM te worden. Naast taalvaardigheid controleerde de onderzoeker de leeftijd, beschikbare contactgegevens en aanmelding bij TDM. De leeftijdsgrens van 18 jaar was noodzakelijk vanwege het verkrijgen van *informed consent*. Wegens de online aanmelding, zoals verderop beschreven wordt, kon niet gegarandeerd worden dat ouders toestemming gaven voor deelname aan het onderzoek indien de participant jonger was dan 18 jaar.

Alle geselecteerde individuen ontvingen een uitnodigingsmail van Lineke Maat, de directrice van TDM. Deze bevatte een korte introductie over het doel van het onderzoek, de informatiebrief, een link naar het online aanmeldformulier en de contactgegevens van de onderzoeker. De mail is opgesteld door de onderzoeker in begrijpelijke Nederlandse taal. De aanmelding verliep via Google Formulieren, waar de naam, telefoonnummer en beschikbaarheid werden ingevoerd. De onderzoeker ontving een melding wanneer er een aanmelding was. De gegevens werden direct gedownload en verwijderd van de drive. Helaas leverde deze methode geen aanmeldingen op. Participanten werden na twee weken gebeld en nogmaals uitgenodigd. Wanneer de participanten de mail niet hadden ontvangen verstuurd de onderzoeker de mail met benodigde informatie opnieuw. Wanneer er telefonisch toestemming werd gegeven voor deelname aan het onderzoek werd een afspraak ingepland om het telefonische interview af te nemen. Eén participant wilde het interview via Zoom laten plaatsvinden.

Vlak voor aanvang van het interview ontvingen participanten per mail afbeeldingen van de huidige methoden waarmee TDM feedback verzameld en waarmee zij stakeholders informeren (zie Bijlage). De onderzoeker belde de participanten om het interview af te nemen (zie Bijlage voor topiclijst). De interviews werden opgenomen middels de applicatie Call Recorder – ACR op een Huawei P20 lite. De opnames zijn direct na afloop middels het programma SURFfilesender veilig verstuurd naar en opgeslagen in de digitale omgeving van de Universiteit Utrecht. De interviews zijn vervolgens uitgewerkt, geanonimiseerd en geanalyseerd.

**Analyse.** De data werd geanalyseerd door open, axiaal en selectief te coderen, zoals beschreven in Boeije (2010). Hiervoor werd het kwalitatieve analyseprogramma NVivo 12 gebruikt. Tijdens het coderen werd de data van de twee groepen stakeholders, deelnemers en vrijwilligers, gesplitst. Het splitsen van data gaf meer inzicht in de verschillende ervaringen en wensen van stakeholders, die aansloten bij de positie van de stakeholders binnen de

organisatie. Eventuele tegenstrijdigheden in de resultaten konden op deze manier worden verklaard. De resultaten vormden zo een betere weergave van de werkelijkheid.

## **Resultaten**

Voordat wordt ingegaan op de resultaten van het onderzoek, worden enkele algemene bevindingen beschreven. Participanten worstelden opvallend veel met het onderzoeksonderwerp. Vrijwilligers gaven regelmatig aan “gewoon met hun eigen project bezig te zijn” en “op een kleiner niveau te werken” dan waar de interviewvragen over gingen. Zij vonden het lastig om antwoorden te geven op de vragen. Deelnemers vroegen regelmatig om verduidelijking van de vraag en vonden het lastig om buiten de gegeven kaders te denken. Dit uitte zich in korte antwoorden en het vragen naar voorbeelden. Een tweede algemene bevinding blijkt de dubbelrol van vrijwilligers te zijn. Aan de ene kant vormen zij een groep stakeholders die feedback geeft aan en geïnformeerd wordt door TDM. Aan de andere kant zijn zij onderdeel van de organisatie en vragen zij deelnemers om feedback te geven en informeren zij hen.

## **Ervaringen**

**Deelnemers.** Deelnemers gaven aan feedback te geven over het project waar zij aan deelnamen. Dit gebeurde tijdens persoonlijke gesprekken, de evaluatiemomenten, met de vrijwilliger. De participanten waren positief over de mogelijkheid om feedback te geven, waarbij één deelnemer benadrukte dat dit kwam omdat de feedback positief was.

*“Ja ik vind het wel leuk gewoon om erover te praten, want ja het is goed gegaan [...]. Als het slecht geweest was dan had ik er niet over willen praten, maar het was hartstikke perfect [...].” – deelnemer*

Vervolgens werd de afbeelding getoond met de huidige methoden van TDM om feedback te verzamelen, namelijk: evaluaties, online vragenlijsten en groepsgesprekken. De deelnemers hebben, zoals hierboven aangegeven, ervaring met de evaluaties. Volgens één van de participanten zijn evaluaties een fijne methode om feedback te geven, omdat het individuele, persoonlijke gesprekken zijn waarbij veel ruimte is om ervaringen te delen. De groepsgesprekken vonden niet plaats, omdat de deelnemers persoonlijke begeleiding kregen. De deelnemers hebben de online vragenlijst niet ontvangen. Eén deelnemer gaf aan wel een papieren vragenlijst ingevuld te hebben over de begeleiding en het project.

Over de verwerking van feedback kwam bij één deelnemer naar voren dat de coördinator aantekeningen maakte tijdens een evaluatiemoment. Hierop volgde de

verwachting dat de gegevens in het informatiesysteem BLIS van TDM werden gevoerd. De deelnemer had verder geen ervaring met de verwerking van de feedback door TDM.

Deelnemers gaven aan via e-mails, de nieuwsbrief en de vrijwilligers geïnformeerd te worden. Deelnemers spraken hierbij niet over terugkoppeling van eerder gegeven feedback. Vervolgens werd de tweede afbeelding getoond met de huidige methoden van TDM om stakeholders te informeren over de uitkomsten van de feedback. De mogelijkheden zijn het jaarverslag, de groepslessen en vrijwilligersbijeenkomsten. Deelnemers gebruikten deze methoden niet. De vrijwilligersbijeenkomsten en groepslessen waren niet van toepassing op de deelnemers. Daarnaast gaven deelnemers aan het jaarverslag niet gezien te hebben.

**Vrijwilligers.** Zesenzeventig procent van de vrijwilligers gaf aan feedback te geven aan TDM. Dit gebeurde via een persoonlijk gesprek, een formulier, Zoom of door deelname aan een onderzoek. In deze gevallen werd specifiek om feedback gevraagd door TDM. Er werd feedback gegeven over een training, het project, het functioneren van de coördinator, over didactische vormen of over lesmateriaal. Vrijwilligers merkten op dat niet bij iedere training om feedback gevraagd werd. 56% van de vrijwilligers refereerden bij het onderwerp feedback geven naar de vraag ‘hoe het gaat’. In navolging van deze vraag gaven vrijwilligers regelmatig feedback.

*“Maar waar ik nu aan terugdenk zijn de gesprekken met [Naam X] die toch wel vaak gaan over de vraag hoe het gaat. Niet alleen met [Naam Y] mijn coachee, maar ook überhaupt het met het project. Dus daar al feedback gehad.” - vrijwilliger*

Verder kon 33% van de vrijwilligers zich niet herinneren dat TDM om feedback had gevraagd. Desondanks gaf 33% van de vrijwilligers expliciet aan zich vrij te voelen om feedback te geven, ook als hier niet expliciet om werd gevraagd.

Vervolgens werd de afbeelding getoond met methoden van TDM om feedback te verzamelen, namelijk: evaluaties, online vragenlijsten en groepsgesprekken. Vrijwilligers hebben verschillende ervaringen met de evaluaties. Allereerst is een verschil zichtbaar in het type project. Bij jeugdprojecten worden deelnemers individueel begeleid en vrijwilligers (4) van deze projecten herkenden de opzet van de evaluaties. Eén vrijwilliger was hier niet mee bekend, omdat het project net van start was gegaan. Volwassenenprojecten vinden meestal in groepen plaats. Vrijwilligers (4) van volwassenenprojecten gaven daarom aan vaker de vorm van groepsgesprekken te volgen voor evaluaties. Een ander verschil was de vorm van evaluaties tussen vrijwilliger en coördinator. Vrijwilligers van jeugdprojecten geven aan dat er evaluaties met de coördinator plaatsvinden, op één vrijwilliger na. Bij deze vrijwilliger

werd door de coördinator geen aandacht besteed aan de individuele evaluatie. Bij de volwassenenprojecten vonden geen evaluaties met coördinatoren plaats, omdat twee vrijwilligers geen coördinator hadden, één vrijwilliger net gestart is en nog geen evaluatie gehad heeft en één vrijwilliger regelmatig contact had over hoe het ging, maar dit zelf niet als evaluatie beschouwde. Tot slot is 89% van de vrijwilligers niet bekend met de online vragenlijsten over ervaringen, zowel voor henzelf als voor deelnemers. Eén vrijwilliger benoemde vluchtig bekend te zijn met de online vragenlijst, maar ging hier verder niet op in. Papieren vragenlijsten werden wel benoemd door twee vrijwilligers

Bij de verwerking van feedback gaf 78% van de vrijwilligers aan geen idee te hebben wat met de gegeven feedback gedaan werd. De overige vrijwilligers deden hier geen uitspraak over. Vrijwilligers gaven aan geen zicht te hebben op wat met de feedback gebeurde. Hier werd vanuit TDM niet over gecommuniceerd. Desondanks gaf 78% aan een goede indruk van TDM te hebben en was de verwachting dat wel 'iets' met de feedback gedaan werd. Hiervoor werden verschillende redenen genoemd: TDM medewerkers gaven aan het fijn te vinden dat vrijwilligers feedback gaven, de vrijwilligers hadden vertrouwen in de organisatie en TDM leek geen dubbele agenda te hebben.

Vrijwilligers waren positief over de manier waarop zij geïnformeerd werden. Hiermee bedoelden zij niet de terugkoppeling van de gegeven feedback. Slechts één vrijwilliger sprak zich specifiek uit over het ontbreken van uitkomsten van de gegeven feedback:

*“Vorig onderzoek ging vooral over [...], wat er bijvoorbeeld bij het koppelingsgesprek besproken wordt en of je daar nog [...] dingen in mist. Maar ik heb sindsdien bijvoorbeeld ook niet weer een nieuw koppelingsgesprek gehad [...], dus dan weet ik niet of daar iets specifiek mee gebeurd is.” – vrijwilliger*

Vrijwilligers gaven aan verschillende middelen te gebruiken waarmee zij geïnformeerd werden (Tabel 1).

Vervolgens werd de afbeelding getoond met de huidige methoden van TDM om haar stakeholders te informeren, namelijk: het jaarverslag, taalteams en vrijwilligersbijeenkomsten. 44% van de vrijwilligers gaven aan de huidige methoden goed te vinden. 33% van de vrijwilligers benoemden expliciet dat de lijst incompleet was, zij misten de nieuwsbrief. De ervaringen met het jaarverslag waren verdeeld. Enkele vrijwilligers gaven aan het verslag niet gelezen te hebben. Anderen lasen hem niet door maar hielden hem achter de hand voor wanneer ze iets moeten weten. Een derde groep las hem getrouw. Het gebruik van groepslessen werd door één vrijwilliger expliciet genoemd en deze vrijwilliger vond de



Tabel 1

*Middelen waarmee participanten worden geïnformeerd*

<b>Middel</b>	<b>Benoemd door aantal participanten (Maximum = 9)</b>
Actieve vrijwilliger	1
Bijeenkomsten	1
Email	8
Jaarverslag	2
Korte lijstjes medewerkers	1
Nieuwsbrief	7
Sociale media	3
Telefoon	2

groepslessen een logische manier om de deelnemers te informeren. De groepslessen worden niet gebruikt bij persoonlijke begeleiding, dus vrijwilligers van jeugdprojecten (5) hadden hier geen ervaring mee. Verder dachten participanten bij de vrijwilligersbijeenkomsten vooral aan de TDM Colleges en de werkoverleggen. Wederom werd niet gesproken over het geïnformeerd worden over eerder gegeven feedback. Vrijwilligers vonden de bijeenkomsten wel nuttig en informatief.

*“... de coördinator vertelde ook vaak over bijvoorbeeld het appeltje van oranje [...], dus dan kreeg je ook een beeld vanuit de stichting. Maar dan ging het wel vaak vooral over ons project. En dat vond ik ook prima [...].” – vrijwilliger*

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat stakeholders feedback geven aan TDM, hoewel vrijwilligers dit over meer onderwerpen doen dan deelnemers. Voor stakeholders blijft echter onduidelijk hoe TDM de feedback verwerkt en zij krijgen geen terugkoppeling over de uitkomsten van de feedback. Uit de interviews blijkt dat online vragenlijsten niet gebruikt worden om feedback te verzamelen. De evaluaties en groepsgesprekken vinden plaats in persoonlijke gesprekken en worden als positief beoordeeld. De vrijwilligers geven aan methoden te gebruiken om feedback te geven die niet in de methoden lijst waren opgenomen,

zoals vragenlijsten over trainingen of workshops. Verder blijkt dat alle methoden van TDM om geïnformeerd te worden, gebruikt worden, maar dat vrijwilligers zelf een aantal methoden hiervan selecteren. De methoden werden verschillend gewaardeerd. Deelnemers maakten geen gebruik van deze methoden. De lijst met methoden om stakeholders te informeren bleek daarnaast incompleet: stakeholders worden geïnformeerd via email, nieuwsbrief en vrijwilligers/coördinatoren. Hoewel deelnemers aangaven niet middels groepsgesprekken op de hoogte gehouden te worden, bleek het principe wel plaats te vinden, namelijk: geïnformeerd worden door vrijwilliger. Dit gebeurde individueel in plaats van in een groep.

## **Wensen**

**Deelnemers.** Deelnemers hadden een aantal wensen bij het geven van feedback. Zij gaven aan feedback in een persoonlijke gesprek te willen geven of in een chatvorm via een online medium. Eén deelnemer gaf aan dat de huidige methoden (het persoonlijke gesprek en een vragenlijst) voldoende waren. Extra methoden gebruiken kost meer tijd en dat had de deelnemer niet. De andere deelnemer had hier wel ideeën over. De voorkeur ging uit naar een individueel gesprek. In een groepsgesprek zouden deelnemers namelijk minder ervaringen delen uit verlegenheid of geslotenheid, omdat men in een (grote) groep zit met onbekende mensen. Ook zenuwen spelen een rol:

*“...maar als je zeg maar om de beurten mening moet geven heb je een soort van zenuwen en komt er niet zo veel in je hoofd.” – deelnemer*

Volgens de deelnemer werkt een individueel gesprek ook beter dan een vragenlijst. Mensen hebben veel te vertellen, maar schrijven of typen is meer moeite. Ook kunnen onnodige dingen opgeschreven worden. Een gesprek haalt deze problemen weg. Het gesprek kan zowel fysiek als telefonisch plaatsvinden. Tijdens het geven van feedback zou de deelnemer geen negatieve dingen over de vrijwilliger willen zeggen wanneer het project slecht is verlopen.

*“... die mevrouw of die meneer die deed niet echt geïnteresseerd en misschien was dat wel niet zo, [...] misschien is het gewoon diegene der karakter.” – deelnemer*

Het verzamelen van feedback in een livegesprek met TDM op een online medium kan een volgens een deelnemer een oplossing zijn voor dit probleem. Deze zou een chat bevatten waar TDM de vragen kan stellen en iedereen direct op kan reageren. Het gaat hierbij om algemene vragen waar privacy geen issue is. Mensen zouden hier ook het project of de vrijwilligers kunnen beoordelen door cijfers te geven. Het voordeel is dat niemand elkaar ziet en er daarom

veel mensen tegelijk mee kunnen doen. Daarnaast kan TDM de resultaten direct noteren. Uitgebreide details en ervaringen zouden in een privé omgeving gedeeld kunnen worden met een TDM medewerker.

Deelnemers deden geen uitspraken over de verwerking van feedback door TDM. Verder zouden deelnemers geïnformeerd willen worden via het jaarverslag, de mail of via grote bijeenkomsten. Het schriftelijk toegestuurd krijgen van de informatie zorgt ervoor dat de deelnemers het thuis rustig kunnen nalezen. Eén van de participanten wil niks veranderen aan hoe zij geïnformeerd wordt via de nieuwsbrief. Qua communicatie gaf één van de participanten aan dat kleine ondersteunende afbeeldingen bij teksten fijn zijn. Dit kunnen figuren van getekende mensen zijn, waardoor het lezen van teksten leuker wordt. Een kleine afbeelding van de auteur kan ook, omdat het fijn is te weten wie de auteur is. Geen grote afbeeldingen van mensen, want “dan gaat het op een wijkblad lijken”. Verder hebben grote bijeenkomsten de voorkeur. Dit zijn georganiseerde bijeenkomsten waarvoor het afhuren van een ruimte of zaal noodzakelijk is, waarbij men relatief anoniem plaats kan nemen en waarbij één spreker alle informatie deelt. De deelnemer vindt het fijn als het niet verplicht is om met elkaar te spreken, dat men kan luisteren en opschrijven wat er niet begrepen wordt. Een nadeel van deze georganiseerde bijeenkomsten kan zijn dat de bijeenkomsten binnen een bepaalde tijd moeten plaatsvinden en een presentator snel praat om binnen de tijd te blijven. Deze bijeenkomsten worden door de deelnemer aangeraden voor meer taalvaardige deelnemers.

**Vrijwilligers.** Na het zien van de huidige methoden om feedback te verzamelen, gaf 56% van de vrijwilligers aan dat dit goed gaat zoals dat nu gebeurt. De overige 44% van de participanten hadden wel enkele aanvullingen. Ten eerste werden suggesties gegeven voor de invulling van de evaluaties. Vertalers kunnen worden ingezet, zodat minder taalvaardige deelnemers zich beter kunnen uitdrukken. Daarnaast kunnen meerdere evaluatiemomenten ingevoerd worden, om sneller te corrigeren wanneer nodig. Er kan ook een applicatie gemaakt worden waarin deelnemers via een linkje gemakkelijk hun eigen verhaal kwijt kunnen. Zo kan de voortgang makkelijker bijgehouden worden. Ten tweede hadden vrijwilligers duidelijk een voorkeur om in een gesprek feedback te geven. Dit geldt voor zowel groeps gesprekken als individuele gesprekken, zowel met een coördinator als met deelnemers. Eén vrijwilliger gaf aan het lastig te vinden om feedback te geven in een persoonlijk gesprek. Telefonische gesprekken werden genoemd als goede optie, omdat men elkaar dan ‘niet in de ogen kijkt’. Tot slot twijfelt 33% van de vrijwilligers over het gebruik van vragenlijsten. Zij gaven aan te weinig te kunnen toelichten en nuanceren, maar wanneer

er ruimte is voor toelichting wordt het een te lang verhaal. Het is daarom makkelijker om het in een gesprek toe te lichten. Desondanks gaf 23% van de vrijwilligers aan de efficiëntie in te zien van de vragenlijst voor een grote groep. Bovendien zou een vragenlijst geschikt zijn om te gebruiken naast het voeren van gesprekken.

Over wensen voor de verwerking van feedback door TDM werd weinig gesproken. Eén vrijwilliger gaf aan simpelweg niet te weten hoe het ingevuld kon worden, aangezien de vrijwilliger alleen met het eigen project bezig is en er geen zicht op had. Een andere participant gaf aan wel 'iets' over de verwerking van feedback te willen lezen via de mail. Een derde vrijwilliger gaf aan dat kleine aanpassingen gedaan kunnen worden om de professionaliteit te vergroten. Bij deze antwoorden bleef onduidelijk hoe dit er precies uit moest zien:

*“... ik weet ook niet hoe dat [professionaliteit vergroten] het beste gedaan zou kunnen worden ofzo, maar [...] dat dat verstandig is, ja.” – vrijwilliger*

Over het geïnformeerd worden door TDM gaf 56% van de vrijwilligers aan dat het nu goed gaat. Deze beoordeling ging niet over de terugkoppeling van eerder gegeven feedback, maar over praktische zaken voor het vrijwilligerswerk. In Tabel 2 staan de middelen waarmee participanten graag geïnformeerd willen worden. Opvallend is dat bij de telefoon specifiek

Tabel 2

*Middelen waarmee participanten geïnformeerd willen worden*

<b>Middel</b>	<b>Benoemd door aantal participanten (Maximum = 9)</b>
Algemene update	1
Bijeenkomsten	3
Email	4
Nieuwsbrief	3
Sociale media	1
Telefonisch	2
Via coördinatoren	1

‘met mate’ werd benoemd. In tegenstelling tot het geven van feedback willen vrijwilligers niet te vaak gebeld worden om geïnformeerd te worden. Verder gaf één participant aan geïnteresseerd te zijn in uitkomsten van ingevulde enquêtes via de mail. De participant zou het leuk vinden om te horen dat workshops zijn aangepast op basis van feedback of dat TDM juist door gaat met de workshops, omdat ze aanslaan.

Tot slot gaven twee participanten de relevantie aan van de visuele aantrekkelijkheid van de gestuurde informatie. Het moet in het oog springen. Een document, zoals een jaarverslag, zou daarom niet in een bijlage van de mail verstuurd moeten worden, maar direct in beeld verschijnen bij het openen van de mail. Ook kan bewegend beeld worden ingezet in plaats van stukken tekst, zoals video’s. Korte video’s kosten weinig inspanning om te bekijken volgens een participant.

Uit de interviews blijkt dat stakeholders voorkeur voor een persoonlijke gesprek hebben om feedback in te geven. Het liefst fysiek, maar online is een mogelijkheid. Daarnaast zijn er weinig concrete wensen naar voren gekomen over de verwerking van feedback door TDM. Tot slot blijkt dat stakeholders schriftelijk geïnformeerd willen worden via email of de nieuwsbrief, maar ook informeren via grote bijeenkomsten is mogelijk. Het is hoe dan ook belangrijk dat de informatie visueel aantrekkelijk wordt gepresenteerd. Deelnemers geven aan geen negatieve feedback over personen te willen geven. Enkele concrete wensen voor de invulling kwamen van vrijwilligers en hadden betrekking op deelnemers. Hier werd echter door de deelnemers niet over gesproken.

### **Discussie**

Deze studie heeft zich gericht op de vraag hoe TDM de horizontale verantwoording, zoals weergegeven in Figuur 2, meer gestructureerd kan vormgeven. Hierbij is onderzocht op welke manier de horizontale verantwoording volgens stakeholders vormgegeven kan worden. De resultaten van deze studie bevatten nieuwe inzichten voor TDM over de ervaringen van stakeholders met de huidige horizontale verantwoording en wensen van stakeholders over de verdere invulling hiervan. Dit onderzoek was van belang, omdat er weinig wetenschappelijk literatuur beschikbaar is over een gedegen invulling van horizontale verantwoording voor NGO’s en daarnaast geen literatuur beschikbaar vanuit het perspectief van stakeholders.

**Ervaringen van stakeholders.** Beide stakeholdergroepen geven feedback aan TDM, hoewel vrijwilligers over meer onderwerpen feedback geven dan deelnemers. Het blijft voor stakeholders onduidelijk hoe de feedback verwerkt wordt en zij worden niet geïnformeerd over de uitkomsten. Hieruit blijkt dat de fasen van verzamelen, verwerken en informeren, zoals weergegeven in Figuur 1 en 2, nog niet allemaal door stakeholders van TDM worden opgemerkt (Mitchell, 2017). Horizontale verantwoording eist in de literatuur voornamelijk formele manieren om te verantwoorden, maar deze zijn niet altijd geschikt voor NGO's (Gray & Bebbington, 2006; Jegers & Lapsley, 2001; Kachur et al., 2016). Uit te interviews blijkt dat stakeholders weinig tot geen ervaring hebben met de formele vormen, zoals de vragenlijst, en het jaarverslag. Stakeholders hebben meer ervaring met de informele methoden, zoals persoonlijke gesprekken bij evaluaties en informeren via groepslessen en vrijwilligersbijeenkomsten. Deze methoden sluiten aan bij literatuur over de complexe relaties met een hoge nabijheid tussen stakeholders en de organisatie (Gray & Bebbington, 2006; Hyndman & McConville, 2018). De informele verantwoordingsmethoden lijken dus beter aan te slaan bij de stakeholders.

**Wensen van stakeholders.** Informele horizontale verantwoordingsmethoden sluiten beter aan bij NGO's (Gray & Bebbington, 2006; Jegers & Lapsley, 2001; Kachur et al., 2016). Dit blijkt ook uit de wensen van stakeholders voor de invulling van de horizontale verantwoording. Stakeholders hebben een voorkeur voor een persoonlijk gesprek om feedback te geven. Het persoonlijke gesprek ervoor dat de feedback gepersonaliseerd en verdiepend is (Gysels et al., 2004). Voor het informeren over de uitkomsten van feedback willen stakeholders geïnformeerd worden via de mail, de nieuwsbrief of via grote bijeenkomsten. Hierbij is het belangrijk dat de informatie visueel aantrekkelijk gepresenteerd wordt. Dit komt overeen met onderzoek waaruit blijkt dat visueel materiaal veelbelovend is (Gysels et al., 2004). Ook verhalen en afbeeldingen van individuen werken goed volgens stakeholders en sluit aan bij literatuur (Hyndman & McConville, 2018). Tot slot willen deelnemers geen negatieve feedback geven over een persoon. Ook dit sluit aan bij de literatuur (Gysels et al., 2004).

Deze studie heeft implicaties voor de wetenschap en praktijk. De studie heeft bijgedragen aan literatuur op het gebied van horizontale verantwoording, specifiek voor NGO's op het gebied van taalontwikkeling en –ondersteuning. De studie heeft het perspectief van stakeholders opnieuw centraal gezet en het belang van informele methoden voor de invulling van horizontale verantwoording bij NGO's aangetoond. Deze studie heeft ook implicaties voor de praktijk. De studie biedt handvatten voor zelfstandige

vrijwilligersorganisaties om stappen te zetten in het gestructureerd vormgeven van hun horizontale verantwoording. Dit is mogelijk door de drie stappen van verzamelen, verwerken en informeren toe te passen. Door daarnaast te kijken naar de relaties met stakeholders en passende methoden te zoeken kunnen stappen gezet worden naar een gestructureerde vorm van horizontale verantwoording voor organisaties.

De studie leidt tot enkele concrete aanbevelingen voor TDM. (1) Zorg voor bekendheid van het begrip horizontale verantwoording bij stakeholders. Benoem regelmatig de stappen in het proces. Leg bij het vragen om feedback uit waarom het van belang is. Leg bij het ontvangen van feedback uit wat ermee wordt gedaan én hoe stakeholders worden geïnformeerd over de uitkomsten; (2) Zet de huidige methoden om feedback te verzamelen actiever en structureler in. Breng online vragenlijsten extra onder de aandacht. Geef voorkeur aan een persoonlijk gesprek bij het verzamelen van feedback; (3) Breid de methoden om stakeholders te informeren uit. Zet e-mails en nieuwsbrieven in. Grootschalige terugkoppeling is mogelijk voor vrijwilligers en taalvaardige deelnemers; (4) Informeer stakeholders op een visueel aantrekkelijke manier. Gebruik (bewegend) beeldmateriaal; (5) Voer vervolgonderzoek uit naar de ervaringen en wensen van deelnemers en samenwerkingspartners. Hier kan op basis van dit onderzoek weinig over gezegd worden.

De studie kent enkele limitaties. Deze zijn vooral als gevolg van de bijzondere omstandigheden waaronder deze studie is uitgevoerd. Vanwege de wereldwijde COVID-19 uitbraak is de studie in een alternatieve vorm uitgevoerd. Zo werden de interviews telefonisch afgenomen. Ondanks het versimpelen van het taalgebruik in deze studie gaven participanten regelmatig aan een vraag niet te begrijpen. Daarnaast was horizontale verantwoording een onbekend en abstract thema. Mogelijk hebben deelnemers om deze reden geen wensen uitgesproken over de verwerking van feedback door TDM. Het thema veel interessante informatie op, maar niet direct relevant voor dit onderzoek. Om participanten tijdens het interview handvatten te bieden zijn afbeeldingen (zie Bijlage) toegestuurd. Tot slot hebben slechts twee deelnemers geparticipeerd in de studie. De resultaten in dit onderzoek moeten daarom met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden. Minder taalvaardige deelnemers en jeugdigen hebben in deze studie hun stem niet kunnen laten horen. Jeugdigen zouden in soortgelijk onderzoek meegenomen kunnen worden, door interviews bij gezinnen thuis af te nemen onder toezicht van de ouders. Minder taalvaardige deelnemers kunnen ook hun stem laten horen door een persoonlijke benadering toe te passen bij het afnemen van interviews. Door middel van lichaamstaal en emoties kunnen deelnemers zich beter verstaanbaar maken tijdens een interview.

De explorerende insteek van deze studie leidt tot nieuwe richtingen en suggesties voor vervolgonderzoek. Vervolgonderzoek naar horizontale verantwoording bij andere NGO's is noodzakelijk om een completer beeld te krijgen van mogelijkheden en concrete invullingen voor de horizontale verantwoording. De resultaten uit deze studie kunnen namelijk niet gegeneraliseerd worden naar andere organisaties. Daarnaast kan vervolgonderzoek de resultaten uit deze studie empirisch toetsen. Verder is vervolgonderzoek naar deelnemers als stakeholders noodzakelijk, omdat zij in dit onderzoek ondervertegenwoordigd zijn. Hetzelfde geldt voor coördinatoren. Naast deze primaire stakeholders is tot slot vervolgonderzoek nodig naar andere secundaire stakeholders, om een compleet beeld te krijgen van alle stakeholders binnen de organisatie. Hierbij valt te denken aan samenwerkingspartners.

TDM kan de horizontale verantwoording structureler vormgeven door de stappen van verzamelen, verwerken en informeren concreter in te vullen. Bij het invullen van de (in)formele methoden kan TDM zich laten inspireren door de perspectieven van stakeholders. Door te laten zien hoe TDM de inzichten verwerkt in haar werk, wordt voor stakeholders duidelijk dat hun perspectief van meerwaarde is voor de organisatie. Dit is een belangrijke stap om het horizontale verantwoordingsproces in gang te zetten en/of te bevorderen.



## Referentielijst

- Becker, A. (2018). An Experimental Study of Voluntary Nonprofit Accountability and Effects on Public Trust, Reputation, Perceived Quality, and Donation Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47, 562-582. doi:0.1177/0899764018756200
- Benjamin, L. M. (2012). The potential of outcome measurement for strengthening nonprofit's accountability to beneficiaries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, 1224-1244. doi:10.1177/0899764012454684
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London, Verenigd Koninkrijk: SAGE.
- Bovens, M. A. P. (2005). *Publieke verantwoording: Een analysekader*. In: W. Bakker & K. Yesilkagit (Eds.): *Publieke verantwoording*, pp. 25-55. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Bovens, M., & Schillemans, T. (2009). *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag, Nederland: Lemma.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117. Verkregen via <https://www.jstor.org/stable/258888>
- Costa, E., & Goulart da Silva, G. (2018). Nonprofit accountability: The viewpoint of the primary stakeholders. *Financial Accountability & Management*, 35, 37-54. doi:10.1111/faam.12181
- Cribb, J. (2005). *The Accountability of Voluntary Organizations: Implications for Government Funders*. Verkregen via <http://researcharchive.vuw.ac.nz/xmlui/bitstream/handle/10063/325/thesis.pdf?sequence=2>
- Dixon, R., Ritchie, J., & Siwale, J. (2006). Microfinance: accountability from the grassroots. *Accountability Journal*, 19, 405-427. doi:10.1108/09513570610670352
- Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 14, 191-212. Verkregen via <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.508.1787&rep=rep1&type=pdf>
- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag, Nederland: Lemma.
- Gemeente Utrecht (2017). *Nota van uitgangspunten sociaal makelaarschap 2019-2024*. Verkregen via <https://utrecht.begroting-2019.nl/p21629/beleidsnotas>

- Gemeente Utrecht (2018). *Strategie contracteren Aanvullende Zorg Wmo vanaf 2020*. Verkregen via <https://zorgprofessionals.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/zz-zorgprofessionals/2018-10-inkoopstrategie-Wmo.pdf>
- Gray, R. & Bebbington, J. (2006). NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19, 319-348. doi:10.1108/09513570610670325
- Gysels, M., Hughes, R., Aspiral, F., Addington-Hall, J. M., & Higginson, I. J. (2004). What methods do stakeholders prefer for feeding back performance data: A qualitative study in palliative care. *International Journal for Quality in Health Care*, 16, 375-381. doi:10.1093/intqhc/mzh067
- Hyndman, N. & McConville, D. (2018). Trust and accountability in UK charities: Exploring the virtuous circle. *The British Accounting Review*, 50, 227-237. doi:10.1016/j.bar.2017.09.004
- Jegers, M. & Lapsley, I. (2001). Making sense of non-profit organizations. *Financial Accountability & Management*, 17, 1-3. doi:10.1111/1468-0408.00117
- Jeong, B. & Kearns, K. (2015). Accountability in Korean NPOs: Perceptions and strategies of NPO leaders. *VOLUNTAS: International Journal of voluntary and Nonprofit Organizations*, 26, 1975-2001. doi:10.1007/s11266-014-9492-8
- Kachur, D., Soal, S., & Van Blerk, R. (2016). Stretching between learning and accountability: Experiences of South African non-governmental organizations. *African Evaluation Journal*, 4(1), 1-11. doi:10.4102/aej.v4i1.71
- Lee, J. (2004). NGO Accountability: Rights and Responsibilities. Verkregen via <https://www.files.ethz.ch/isn/20327/10.2004.pdf>
- Levasseur, K. (2018). Networks and accountability: Moving research forward. *Canadian Public Administration*, 61, 304-308. Verkregen via <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.library.uu.nl/doi/pdfdirect/10.1111/capa.12248>
- Lindberg, S. I. (2013). Mapping accountability: core concept and subtypes. *International Review of Administrative Sciences*, 79, 202-226. doi:0.1177/0020852313477761
- Mitchell, G. E. (2017). Accounting for outcomes: Monitoring and evaluation in the transnational NGO sector. In S. A. Tirmizi & J. D. Vogelsang (Eds.), *Leading and managing in the social sector: Strategies for advancing human dignity and social justice* (pp. 263-282). doi:10.1007/978-3-319-47045-0\_15

- Overheid van nu (2019). *Toezicht: niet langer verticaal maar horizontaal*. Verkregen via <https://www.overheidvanu.nl/actueel/artikelen/2019/06/25/toezicht-niet-langer-verticaal-maar-horizontaal>
- ROB (2012). *Loslaten in vertrouwen: Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Verkregen via <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/63034/loslaten-in-vertrouwen.pdf>
- ROB (2014). *Loslaten in vertrouwen: Wat betekenen veranderende verhoudingen voor gemeenteraden?* Verkregen via <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2014/03/09/loslaten-in-vertrouwen>
- Schillemans, T. (2007). *Verantwoording in de schaduw van de macht. Horizontale verantwoording bij zelfstandige uitvoeringsorganisaties*. Den Haag, Nederland: Lemma.
- Schillemans, T. (2011). Does horizontal accountability work? Evaluation potential remedies for the accountability deficit of agencies. *Administration & Society*, 43, 387-416. doi:10.1177/0095399711412931
- Taal Doet Meer (2019<sup>1</sup>). Halfjaarrapportage 2019 Gemeente Utrecht.
- Taal Doet Meer (2019<sup>2</sup>). Integrale aanvraag Gemeente Utrecht 2020.

## **Bijlage I: Topiclijst**

### *Introductie*

#### Algemene vragen

- Wanneer ben je begonnen bij Taal Doet Meer?
- Welke verwachtingen had je aan het begin?
- Hoe zijn deze verwachtingen nu?
- Heb je deze verwachtingen/ervaringen met iemand van Taal Doet Meer gedeeld?
- Zo ja, hoe ging dat?
- Zo nee, waarom niet?

#### Feedback verzamelen

- Op welke manieren kun jij je mening geven bij Taal Doet Meer?
- Wat vind je van deze manier?

#### Feedback verwerken

- Heb je het idee dat er iets wordt gedaan met de gegeven feedback?
- Zo ja, heb je daar een voorbeeld van?
- Zo nee, heb je daar een voorbeeld van?

#### Feedback terugkoppelen

- Hoe word je op de hoogte gehouden van wat Taal Doet Meer doet?
- Welke dingen vind je interessant om te horen? Waarom?
- Welke dingen vind je minder interessant om te horen? Waarom?
- Waarom denk je dat Taal Doet Meer deze informatie stuurt?

### *Afbeeldingen in mail bespreken*

*Overzicht geven van de manieren waarop Taal Doet Meer input verzameld en terug geeft aan deelnemers en vrijwilligers.*

#### Feedback verzamelen

- Kun je aangeven welke manieren jij goed vindt om informatie mee te verzamelen?
- Waarom?
- Kun je aangeven welke manieren jij minder goed vindt om informatie mee te verzamelen? Waarom?

Heb je ideeën hoe Taal Doet Meer dit anders zou kunnen doen?

Heb je nog nieuwe ideeën?

#### Feedback verwerken

Als jij Taal Doet Meer was, hoe zou jij de informatie dan verwerken?

Wordt volgens jou de informatie nu op de juiste manier verwerkt?

#### Feedback terugkoppelen

Kun je aangeven welke manieren jij goed vindt om op de hoogte gehouden te worden?

Waarom?

Kun je aangeven welke werkwijzen jij minder goed vindt om op de hoogte gehouden te worden? Waarom?

Heb je ideeën hoe Taal Doet Meer dit anders zou kunnen doen?

Heb je nog nieuwe ideeën?

## Bijlage II: Huidige methoden Taal Doet Meer

Twee verzonden afbeeldingen ter ondersteuning van het interview.

### Hoe kun je je mening geven?

<p style="text-align: center;"><b>Evaluaties</b></p>  <p><b>Deelnemers:</b> <i>halverwege en einde project met vrijwilliger en coördinator</i></p> <p><b>Vrijwilligers:</b> <i>Regelmatig bespreken met coördinator Coördinatoren iedere 6 maanden met TDM medewerker</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Vragenlijsten</b></p>  <p><b>Deelnemers:</b> <i>Online vragenlijst over ervaringen</i></p> <p><b>Vrijwilligers:</b> <i>Online vragenlijst over ervaringen</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>Groepsgesprek</b></p>  <p><b>Deelnemers:</b> <i>Groepsgesprekken over ervaringen met het project</i></p>
--	--	---

*Afbeelding 1: huidige methoden om feedback te verzamelen*

### Hoe word je geïnformeerd?

<p style="text-align: center;"><b>Jaarverslag</b></p>  	<p style="text-align: center;"><b>Groepslessen</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Vrijwilligersbijeenkomsten</b></p> 
---	--	--

*Afbeelding 2: huidige methoden om feedback terug te koppelen*