



Protestantse Gemeente Utrecht

■ Diaconaal Missionair Orgaan (DMO)

Projectplan

'Duurzaam Diaconaat'

Naar een toekomstbestendige stedelijke diaconale inzet in Utrecht

Oktober 2015

A. CONTACTGEGEVENS

DMO

Margaretha van Parmadreef 14

3561 SR Utrecht

Telefoon: 030-2737540

E-mail: dmobestuur@protestant-utrecht.nl

Contactpersoon:

Dirk van den Hoven

Teamleider

d.van.den.hoven@protestant-utrecht.nl

Rekeningnummer: NL46 RABO 0105 3438 46

Ten name van: DIACONIE PGU

B. PROJECTBESCHRIJVING:

1. Achtergrond en context
2. Visie en doelstellingen van het project
3. Doelgroepen
4. Werkwijze
5. Risico's en voorwaarden
6. Plan van aanpak
7. Samenwerking
7. Achtergrond bij projectbegroting en dekkingsplan
8. Aansturing, evaluatie en rapportage

Bijlagen:

1. Factsheet DMO
2. Duurzaam diaconaat- Mission statement voor diaconaal werk in Utrecht 2015-2018
3. Onderzoeksverslag 'Duurzaam Diaconaat in de praktijk.'
4. Begroting en dekkingsplan (detail)

1. Achtergrond en context

Hoe kan het diaconale werk in Utrecht nu én in de toekomst betekenisvol blijven? Ondersteunend aan mensen in een kwetsbare positie en verbonden met het geloof en de inspiratie van de tien gemeenten die samen de Protestantse Gemeente Utrecht vormen?

Veranderende context

De wereld om ons heen verandert en de veranderingen waarmee we te maken krijgen zijn omvangrijk. De huidige organisatie en vormgeving van het protestantse stedelijk diaconaal werk in Utrecht in het DMO (Diaconaal Missionair Orgaan Utrecht)¹ is historisch gegroeid en daardoor ook bepaald. De institutionele en geformaliseerde wijze van samenwerking die daar het gevolg van is en voor het DMO bepalend is, heeft in de afgelopen decennia veel goeds gebracht. Maar de vraag is of de huidige veranderende maatschappelijke en religieuze context en de wijze waarop het stedelijke werk op dit moment is ingericht nog goed op elkaar aansluiten.

Heroriëntatie en Mission Statement

Sinds een aantal jaar leefde het idee steeds sterker dat de effectiviteit van het werk in de stad zou kunnen verbeteren en dat de huidige organisatie daarbij soms eerder hinderend dan stimulerend en ondersteunend werkt. Het doel dat het DMO voor ogen staat werd in de aanloop naar het mission statement als volgt geformuleerd: “Het enige geldige criterium [*bij het diaconale werk*] is, of het bijdraagt aan de verbetering van het leven van mensen in de knel.” Binnen het DMO beseft men dat er kansen liggen op het gebied van positionering en van versterking en verbreding van het huidige diaconale werk. Dit besef heeft geleid tot een heroriëntatie. Een bezinning in eigen kring en afstemming met de Katholieke Caritas Utrecht, mondde uit in de formulering van het Mission Statement ‘Duurzaam Diaconaat’ waarin de belangrijkste uitgangspunten voor het diaconale werk zijn gedefinieerd.² Dit Mission Statement vormt ook het uitgangspunt voor de overgang van het huidige ‘Diaconaal Missionair Orgaan’ naar de vorming van de ‘Protestantse Diaconie Utrecht’ (PDU) in 2016. De wens is om dat niet alleen een verandering in naam te laten zijn, maar het ook gepaard te laten gaan met een inhoudelijke koerswijziging.

Onderzoek en projectvoorstel

In opdracht van het DMO is er vervolgens onderzoek uitgevoerd om de mogelijkheden te verkennen van de vertaling van het Mission Statement naar de praktijk en tegelijkertijd daarbij het draagvlak en de haalbaarheid daarvoor te toetsen. De uitkomsten van dit onderzoek liggen aan de basis van dit projectvoorstel.³ Samengevat blijkt uit het onderzoek dat de institutionele dynamiek in de huidige organisatie die zich uit in formele communicatie en participatie steeds minder als ondersteunend en voorwaardenscheppend ervaren wordt. Het lijkt tot een verlies van de verbinding te leiden: tussen stedelijke organisatie en wijkdiaconieën, tussen bestuurlijke thema’s en concrete praktijk, tussen de leefwereld van de beoogde doelgroep en de zorgen en aandachtspunten binnen wijkdiaconieën en -kerken. Tegelijkertijd is er binnen wijkdiaconieën wel interesse in stedelijke samenwerking, maar dan vooral tot uiting komend in een persoonlijke, betrokken en concrete inzet. Een inzet waarin de verbondenheid met de kwetsbaarheid van de mens en mensen in een kwetsbare positie uitgangspunt is.

Focus

Dit project zet daarom ook in op betekenisvolle verbondenheid door te kiezen voor drie focuspunten:

- *Focus op het stem geven aan en betrekken van de primaire, kwetsbare doelgroepen.* De ontwikkeling van het diaconale werk in de stad Utrecht kan gestimuleerd worden door de ervaringskennis van mensen in een kwetsbare positie tot uitgangspunt te nemen, te zoeken naar samenwerking en afstemming met hen en door continue aandacht voor ondersteuning en toegankelijkheid in de ontwikkeling van een aanbod.

¹ Zie Bijlage 1, ‘Factsheet DMO’ voor meer informatie over de organisatie en activiteiten van het DMO

² Zie Bijlage 2, ‘Duurzaam Diaconaat’

³ Zie Bijlage 3, ‘Onderzoeksverslag ‘Duurzaam Diaconaat in de praktijk’

- *Focus op de verankering van het diaconale werk in de wijkgemeenten.* Het diaconale werk is geen losstaand, maar een integraal onderdeel van de geloofsgemeenschap en onlosmakelijk onderdeel van een leven in verbinding met God en met mensen. Het project zet daarom in op het stimuleren van relaties en ontmoeting tussen verschillende mensen en leefwerelden, in geloofsgemeenschappen en daarbuiten.
- *Focus op netwerkontwikkeling.* Het project heeft als doel om te bouwen aan een breder netwerk van barmhartigheid en gerechtigheid door stedelijke samenwerking over kerkmuren heen. Dit geldt o.a. op het gebied van ketensamenwerking, vrijwilligersinzet, communicatie en het benutten van mogelijkheden voor cofinanciering. Door samenwerking, afstemming en bundeling van krachten willen we zowel de zichtbaarheid als effectiviteit van het werk verhogen.

2. Visie en doelstellingen van het project

Visie

De Protestantse Diaconie Utrecht (PDU) wil door middel van dit project bijdragen aan een beweging van barmhartigheid en gerechtigheid in Utrecht, waarin mensen binnen en buiten de kerk, op basis van gelijkwaardigheid op elkaar betrokken raken en naar elkaar omzien.

Inhoudelijke doelstelling

Het project heeft tot doel om de effectiviteit en impact van het protestants stedelijk diaconaal werk te verhogen door:

- a. het opsporen van kwetsbare doelgroepen, aan te sluiten bij hun vragen en behoeften en met hen samen te werken in concrete activiteiten en initiatieven.
- b. het toegankelijk maken van ervaring en kennis op diaconaal vlak en ondersteuning te bieden aan wijkdiaconieën in de uitvoering van en reflectie op hun inzet.
- c. persoonlijke verbinding en betrokkenheid te stimuleren en te zoeken naar mogelijkheden om de ontmoeting tussen verschillende leefwerelden in geloofsgemeenschappen te bevorderen.
- d. het verbreden van het netwerk van betrokkenen en van samenwerkings- en financieringspartners door een wervend vrijwilligersbeleid, ketensamenwerking, het stimuleren van een projectgerichte benadering en cofinanciering en het verder ontwikkelen van nauwe interdenominatieve afstemming en samenwerking.
- e. de zichtbaarheid en bekendheid van het protestantse diaconale werk te vergroten zodat de toegankelijkheid voor de doelgroep toeneemt, samenwerking met andere organisaties vereenvoudigd wordt en er een verhoging van de effectiviteit en de deelname aan activiteiten gestimuleerd wordt

Organisatorische doelstelling

Het project heeft tot doel om door het op gang brengen van dit proces invulling te geven aan de 'Protestantse Diaconie Utrecht' en met het oog daarop een organisatieverandering te stimuleren waarbij:

- een situationele, persoonlijke en participatieve *werkwijze* ontwikkeld, uitgebouwd en versterkt wordt.
- de parameters voor een organisatie-inrichting vastgesteld worden die aan deze werkwijze ondersteunend zijn en daarbij te komen tot het ontwerp en de implementatie van een goede *structuur* daarvoor.
- een *cultuur* te creëren waarin een informele, persoonlijke, betrokken benadering leidend is en er ruimte geboden wordt aan experiment, reflectie en het maken van fouten.
- consistente beleidsontwikkeling vanuit een langjarige *strategie* uitgangspunt is die gevoed wordt vanuit praktijk- en ervaringskennis en in afstemming is met het andere diaconale werk in de stad, met de inzet van de gemeentelijke overheid en van andere maatschappelijke organisaties.

3. Doelgroepen

In lijn met de inhoudelijke doelstelling is de beoogde doelgroep primair de kwetsbare mensen in de stad Utrecht: vluchtelingen, jongeren in een kwetsbare positie, allochtone moeders, ouderen in isolement, mensen in de marge van de samenleving. Vooral diegenen die buiten de boot vallen van het gemeentelijk beleid, niet voldoen aan de criteria van beleid en hulpverlening, door de mazen van het maatschappelijke vangnet (dreigen) te vallen, willen we op het spoor komen en ondersteunen. Zij zijn degenen die baat hebben bij een diaconale inzet waar ze stem krijgen en zich kunnen uitspreken. Zij plukken de vrucht van een betere zichtbaarheid van het aanbod; zij hebben baat bij een toegankelijke organisatie, bij goede afstemming, overleg en samenwerking tussen alle betrokken wijkdiaconieën en maatschappelijke organisaties.

In lijn met de organisatorische doelstelling richt dit project zich ook op:

- diakenen in de wijkdiaconieën en gemeenteleden van de wijkgemeenten
- diaconaal werkers en betaalde medewerkers binnen het DMO
- vrijwilligers in het diaconale netwerk (al dan niet kerkelijk betrokken)
- de Parochiële Caritas Instellingen van de stad Utrecht, contactpersonen bij andere kerkgenootschappen, maatschappelijke organisaties en de gemeentelijke overheid

4. Werkwijze

De werkwijze van het project is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- *Participatief*: in zowel het ontwerpproces van het project, in de uitvoering, tussentijdse analyse en evaluatie is een participatieve inzet leidend waarbij een diversiteit aan mensen in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken worden.
- *Relationeel*: in het project wordt gezocht naar ervaringen, behoeftes en persoonlijke betrokkenheid om op voort te bouwen. Bij standpunten, meningen en posities gaat de aandacht in een relationele benadering vooral naar de perspectieven die erachter schuil gaan. Daarmee wordt ingezet bij een werkwijze die verbindend is.
- *Situationeel*: dit betekent vooral dat er gewerkt wordt vanuit de eigensoortigheid van situaties en uitgegaan wordt van de uniciteit en diversiteit van wijkdiaconieën en –gemeenten.
- *Ontwikkelen*: de werkwijze, doelen, positionering en eigenheid ontwikkelen zich al doende en met behulp van reflectie.

5. Risico's en voorwaarden

Een risico bij dit project is dat er gezocht wordt naar snelle oplossingen en overgegaan op snelle implementatie. Daarmee is het gevaar dat het onderliggend probleem waar de organisatie voor gesteld staat, namelijk het verlies van verbinding door een geformaliseerde organisatie-inrichting niet wordt aangepakt. De institutionele dynamiek wordt dan niet doorbroken en er vindt dan geen fundamentele vernieuwing plaats. Daarom is het van belang om uit te gaan van een duurzame en ontwikkelende benadering waarbij relaties opgebouwd worden en een werkwijze zich al doende ontwikkelt. Daarnaast is het ook van belang voor het welslagen van het project dat er bereidheid is om te reflecteren op de organisatie-inrichting en er ruimte is voor adaptatie. Alleen als ook aan deze structurele component gewerkt wordt, kan consolidatie van de resultaten van het project bereikt worden. Het zijn redenen om in te zetten op een meerjarig project waarbij de focus op resultaatgerichtheid en het behalen van de doelstellingen beter gegarandeerd blijft.

Een ander risico bij dit project is dat de druk van het dagelijks werk en daarmee de operationele zuigkracht zo groot is, dat de omslag naar een andere benadering na een tijdje weer verdwijnt. Gegarandeerd zal moeten

worden dat vragen 'van buiten' gesteld blijven worden, andere perspectieven niet te snel vanuit de eigen en bekende kaders geduid worden en de dagelijkse zaken niet sluipenderwijs gaan domineren. Om die reden is het van het belang voor het slagen van het project dat naast de inzet van de huidige diaconaal werkers er een externe kracht wordt aangetrokken die de expertise heeft om zowel de inhoudelijke als organisatorische doelstellingen te behalen.

6. Plan van aanpak

De projectopbouw gaat uit van een periode van drie jaar. De eerste twee jaar is gericht op het uitkristalliseren van een nieuwe werkwijze door zicht te krijgen op en verbinding te stimuleren met de leefwereld en behoeften van verschillende doelgroepen. Het derde projectjaar is gericht op consolidatie om het ingezette veranderingsproces duurzaam te borgen en bepalend te laten worden voor de identiteit van de 'Protestantse Diaconie Utrecht.

Activiteiten en beoogde resultaten per jaar:

Jaar 1: opbouw basisstructuur

- Draagvlak ontwikkelen:
 - o Afstemming en overleg over verdere invulling, uitgangspunten en goede samenwerkingsrelaties met wijkdiaconieën als mede-eigenaar van het project
 - o Verbreden van netwerk door verkenning van interesses, mogelijkheden tot samenwerking en afstemming met samenwerkingspartners
 - o Goede werk- en afstemmingsrelatie met gemeentelijke overheid, (dubbeling, afstemming, rol, eigenheid)

- Inventariseren van diaconale inzet
 - o Opsporen en inventariseren van ervaringskennis en 'best practices' bij wijkdiaconieën, diaconaal werkers en diaconale partners in Utrecht
 - o Zicht krijgen op 'informele' en concrete diaconale activiteiten, inzet en samenwerking

- Basisstructuur opzetten voor de Protestantse Diaconie Utrecht in samenwerking en in afstemming met wijkdiaconieën:
 - o *Rond inhoudelijke doelstellingen:*
 - Instellen van concreet aanspreekpunt binnen de stedelijke organisatie voor diaconale vragen, kennis en ondersteuning van wijkdiaconieën. Dit zal in nauwe samenwerking met de Parochiële Caritas Instellingen van de stad Utrecht ontwikkeld worden.
 - Samenstellen van Expertgroep 'Communicatie en PR' die doelgroepgericht communicatiebeleid helpt opzetten en meedenkt over de uitvoering ervan
 - Samenstellen van Expertgroep 'Fondsenwerving' die ondersteunend is bij de ontwikkeling van fondsenwervende strategieën en adviseert over de uitvoering en het experimenteren ermee
 - Bevorderen van kennisuitwisseling in het diaconale werk door middel van (incidentele) leernetwerken, advisering, ondersteuning en stimuleren van concrete verbinding en samenwerking
 - Lopende diaconale acties en activiteiten stimuleren door verbreden van inzet en betrokkenheid van een breder netwerk van partners
 - Initiëren van concrete actie en verbinding rond thema dat zich acuut aandient
 - Ontwikkelen van een kader voor het vrijwilligersbeleid door stimulering van gezamenlijke werving en het ontwikkelen van een (situationeel) aanbod voor training en begeleiding
 - o *Rond organisatorische doelstellingen:*

- Inrichting, afstemming en uitwerken van rolverdeling in bestaande organisatie rond de basisstructuur
- Verdere explicitering van uitgangspunten, prioriteiten en doelstellingen voor tweede projectjaar op gebied van werkwijze, structuur, cultuur en strategie op basis van reflectie op opgedane ervaringen en door afstemming
- Afstemming over verkennend traject rond exploratie van diaconale eigenheid

Vanuit de ontwikkelende werkwijze van het project is het cruciaal dat de verdere invulling van het tweede en derde projectjaar plaats vindt op basis van de ervaringen en resultaten van het eerste jaar. Deze invulling zal binnen de volgende contouren voor het tweede en derde projectjaar zijn:

Jaar 2: projectgedreven werkwijze vanuit leefwereldperspectief ontwikkelen

- *Rond inhoudelijke doelstellingen:*
 - Stimuleren en experimenteren met participatieve aanpak en gebruik van ervaringskennis bij ontwerp, uitvoering en evaluatie
 - Evaluatie van huidige activiteiten door middel van focusgroepen met deelnemers en direct betrokkenen. Zij worden ook betrokken bij de verdere uitbouw en ontwikkeling ervan om zo de effectiviteit en de toegankelijkheid te bevorderen
 - Uitbreiden van netwerk van samenwerkingspartners en vrijwilligers.
 - Opstarten van nieuwe initiatieven en pilots met een helder aanbod die drempelverlagend zijn en waardoor nieuwe doelgroepen bereikt worden. Voor deze pilots wordt geëxperimenteerd met verschillende vormen van fondsenwerving en met ketensamenwerking.
 - Stimuleren van concrete activiteiten in en samen met mensen in geloofsgemeenschappen gericht op ontmoeting en persoonlijke verbinding en betrokkenheid.
- *Rond organisatorische doelstellingen:*
 - Aanscherpen van activiteiten en opstellen van helder en samenhangend aanbod die in samenhang de gekozen strategie versterken.
 - Verdiepend traject rond diaconale eigenheid als basis voor strategische beleidsoriëntatie en een versterkte profilering.
 - De parameters voor een organisatie-inrichting vaststellen die ondersteunend is aan de ontwikkelde werkwijze met een effectieve verdeling van taken en verantwoordelijkheden op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Jaar 3: Consolidatiefase

- Implementatie van organisatieontwerp en beleidsontwikkeling (taak- en functieverdeling, verantwoordelijkheidsstructuren)
- Aandacht voor uitstraling, profilering en eigenheid op basis van bezinningstraject rond diaconale eigenheid dat o.a. leidt tot een heldere en langjarige strategische koers voor de 'Protestantse Diaconie Utrecht'.
- Verzelfstandiging van werkwijze door middel van de instelling van taakgroepen en ondersteuning bij methodiekontwikkeling
- Versterken van een informele en persoonlijke cultuur in de wijze van aansturen, samenwerken en verbinden.

7. Samenwerking

De ontwikkeling en uitvoering van dit project is in samenwerking met:

- De tien wijkdiaconieën van de Protestantse Gemeente Utrecht

- Diaconaal werkers en vrijwilligers van DMO
- Daarnaast zal nauwe samenwerking gezocht worden met de Katholieke Caritas Utrecht en de Parochiële Caritas Instellingen van de stad Utrecht in de verdere ontwikkeling en uitvoering van dit project om zo vanuit een gezamenlijke bewogenheid invulling te geven aan het Mission Statement

Naar verwachting worden onderdelen van dit project (financieel, moreel en in menskracht) gedragen door:

- Katholieke Caritas Utrecht
- Evangelisch-Lutherse gemeente Utrecht
- Doopsgezinde gemeente Utrecht
- Remonstrantse gemeente Utrecht

In het eerste jaar van het project wordt ingezet op een uitbreiding van deze samenwerkingspartners door het polsen van en zoeken naar samenwerking met andere leden van het Diaconaal Platform Utrecht.

8. Achtergrond bij projectbegroting en dekkingsplan

Personele inzet

De uitvoering van het project wordt organisatiebreed ingezet. Voor een aantal onderdelen van het project zal gebruik gemaakt worden in de uitvoering van de inzet van de huidige betaalde krachten. Daarnaast wordt in het eerste jaar vrijwillig kader geworven voor de verschillende 'expertgroepen'. In het eerste jaar wordt ook gewerkt aan het versterken van het draagvlak bij wijkdiaconieën om zo gezamenlijk eigenaar te zijn van het project.

Voor de verdere uitwerking en ontwikkeling en het sturen op de doelstellingen van het project willen wij een externe kracht aantrekken om als projectleider op projectbasis van een jaar met mogelijkheid tot verlenging met twee jaar, hiervoor ingezet te worden.

Taakverdeling

Door de huidige betaalde krachten zullen taken uitgevoerd worden op het gebied van communicatie, fondsenwerving, de begeleiding van leernetwerken en kennisondersteuning.

Voor de ondersteuning bij de nieuwe werkwijze en nieuwe initiatieven, het stimuleren van samenwerking, het onderzoeken en ontwikkelen van draagvlak, de begeleiding van de Expertgroepen, de verdere ontwikkeling van het netwerk en het sturen op de doelstellingen zal de extern aan te werven kracht verantwoordelijk zijn.

De vermogenspositie van DMO

DMO financiert zijn werk voor circa 75% uit de opbrengst van het belegde vermogen dat in de achterliggende decennia aan de diaconie is toevertrouwd. Een percentage van circa 25% van de inkomsten is afkomstig uit bronnen zoals giften, collecten en subsidies. In de achterliggende 10 jaren heeft het vermogen een gemiddeld jaarlijks rendement opgeleverd van ruim 5%. Voor de jaarlijkse begroting en de meerjarenplanning wordt een rendement van 5% als uitgangspunt gehanteerd.

Er is 4 jaar geleden een reserve gevormd voor Ouderenwerk ter grootte van 1 miljoen Euro, te besteden in 10 jaar. Dit maakt dat het belegd vermogen in de komende 10 jaren zal dalen, waardoor de inkomsten uit vermogen zullen dalen.

Op basis van de huidige lage rentestand en daardoor verminderende opbrengsten uit het vermogen heeft DMO in periode 2012-2014 nieuw financieel beleid gevormd. Het DMO heeft als visie dat hij het vermogen waarover hem de verantwoordelijkheid is toevertrouwd voor zover het binnen zijn mogelijkheden ligt in stand dient te houden.

Zoende zullen ook volgende generaties de mogelijkheid hebben om het werk onder kwetsbare groepen voort te zetten. Daarbij hanteert het DMO een lange termijn visie zodat niet iedere fluctuatie in het exploitatieresultaat of in de rendementen op het vermogen aanzet tot heroverweging van zijn beleid. Hierbij aanvaardt DMO tijdelijke afname van het belegde vermogen binnen een marge van 10% ten opzichte van de huidige situatie. De voorwaarde die daarbij gesteld is, is dat dit niet ten koste mag gaan van het huidige werk en de bestaande personele inzet.

Waarom er financiële ondersteuning gezocht wordt

Deze keuze heeft consequenties. Het betekent dat er hierdoor minder financiële ruimte is voor vernieuwing en innovatie. Daarom zoeken we actievere financiële samenwerking met partners zoals lokale en landelijke vermogensfondsen, andere kerkgenootschappen en samenwerking met de burgerlijke gemeente. Het voorliggende projectplan, alsmede het onlangs vastgesteld Beleidsplan Fondsenwerving, ondersteunt deze visie waardoor we kunnen toewerken naar een meer bestendige situatie en de organisatie ook kunnen inrichten op een meer projectgerichte werkwijze en nauwere ketensamenwerking. Op die wijze streeft DMO zowel een groter diaconaal bereik na, alsmede een situatie waarbij het eigen vermogen als werkkapitaal behouden blijft.

9. Aansturing, evaluatie en rapportage

Aansturing

De aansturing en tussentijdse evaluatie van het project zal onder verantwoordelijkheid van een speciaal ingestelde stuurgroep plaats vinden. Deze stuurgroep krijgt het mandaat om binnen de afgesproken doelstellingen en kaders van het project naar vrijheid de invulling verder vorm te geven.

De dagelijkse aansturing van het project zal door de teamleider van het DMO uitgevoerd worden. Hij staat er voor in

- dat er nauwe afstemming blijft plaats vinden met het moderamen van het DMO.
- dat diaconaal werkers goed gehoord en betrokken worden in het project en dat de te maken afspraken daarover nageleefd worden.
- dat het project geborgd is en afgestemd binnen de Protestantse Gemeente Utrecht.

Evaluatie

Belangrijk criterium bij de evaluatie is dat daarin de ervaringen en perspectieven van de verschillende doelgroepen worden betrokken. In het eerste jaar zal dit vooral door middel van een tussentijdse evaluatie van de direct betrokkenen plaats vinden. Vanaf het tweede jaar zal een participatieve methodiek vanuit de theoretische achtergrond van 'responsieve evaluatie' ingezet worden om vorm te geven aan het evaluatieproces.⁴

Rapportage

De projectleider stelt na het eerste halfjaar een tussentijdse rapportage op met daarin een overzicht van de uitgevoerde werkzaamheden, de behaalde resultaten, de plannen voor het komende half jaar en een evaluatie van de voortgang en effectiviteit van het project op basis van de vooropgestelde doelstellingen.

⁴ Greene, J. C. and T. A. Abma, Eds. (2001). *Responsive evaluation*. New directions for evaluation, No. 92. San Francisco, CA., Jossey-Bass; Abma, T.A. (2006). "The Practice and Politics of Responsive Evaluation" *American Journal of Evaluation* **27**(1): 31-43.