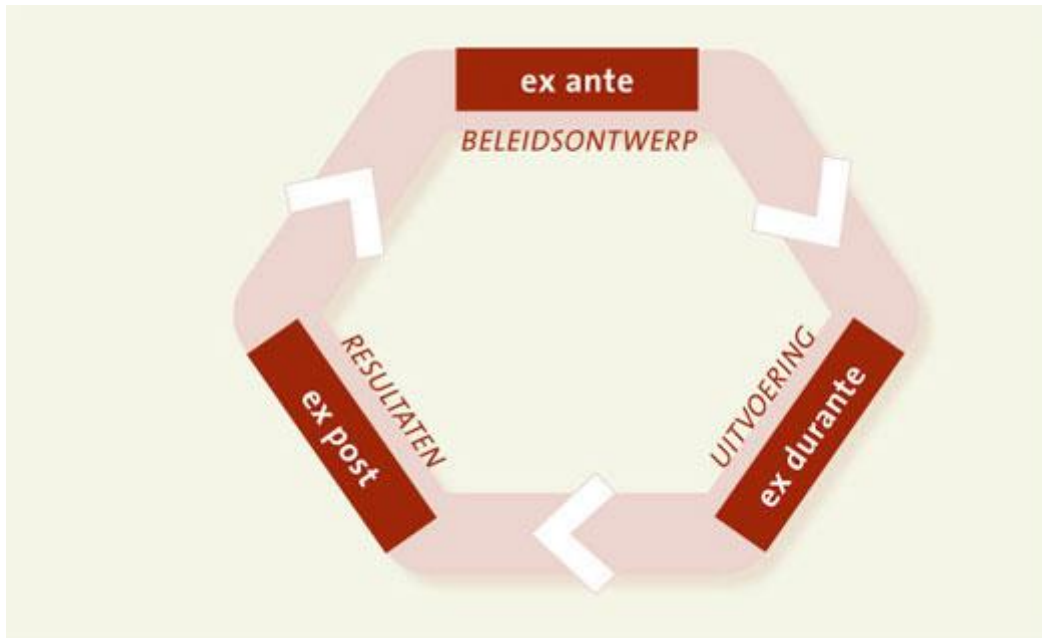


In Nederland vinden veel evaluaties plaats. Maar meer dan eens kan het beter, effectiever, met meer impact.

Beleidsevaluatie levert beleidsrendement in de drie fasen van de beleidscyclus. Binnen elk van de drie fasen staan ons verscheidene [basismethodieken](#) ter beschikking, in te zetten naar gelang de context en de beoogde gebruikswaarde.



Methodieken

1. Ex ante

De beleidscyclus start met het opstellen van een beleidsontwerp. Ex ante evaluaties dragen bij aan een doordacht beleidsontwerp.

2. Ex durante

In de fase van uitvoering staan verschillende vormen van ex durante evaluatie ter beschikking om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de uitvoering. Met uitkomsten van dit type evaluatie is het mogelijk om te sturen op de uitvoering.

3. Ex post

Inzicht in resultaten van beleid ontstaat in ex post evaluatieonderzoek. Onderzoek verschaft informatie over effecten en prestaties. Uit evaluaties blijkt waarom het beleid heeft opgeleverd wat het heeft opgeleverd: evaluatie geeft lessen voor vervolgbeleid. Uitkomsten van ex post evaluaties dienen tevens voor het afleggen van verantwoording aan politiek en maatschappij.

1. EX ANTE METHODIEK

1.1 Scenarioanalyse

De **Scenarioanalyse** geeft inzicht in de voor een organisatie relevante toekomst.

Onderzoekvraag

Welke trends en ontwikkelingen zijn sterk bepalend voor onze (nabije) toekomst en hoe kunnen wij hiermee in onze huidige (politieke) strategische besluitvorming rekening houden?

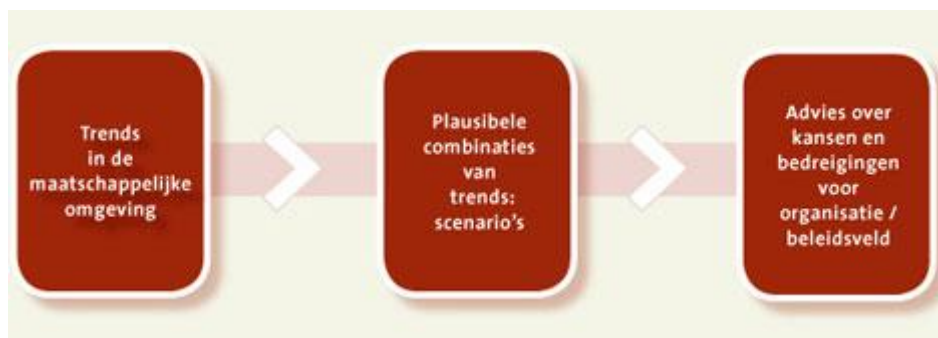
Wat is scenarioanalyse?

Een scenarioanalyse is een inspirerend en hanteerbaar instrument voor private of publieke organisaties die een verkenning willen doen naar hun toekomstige strategische positie, in een wereld waarin complexiteit, onzekerheid en onvoorspelbaarheid troef zijn. Een scenarioanalyse levert handvatten om adequaat om te gaan met verschillende situaties die op hen afkomen. Een scenariostudie werkt als katalysator voor het versterken van het strategisch bewustzijn en het strategisch handelen.

De essentie van een scenarioanalyse is om door nauwkeurige analyse van trends en ontwikkelingen te komen tot uiteenlopende en plausibele toekomstbeelden die dienen als strategisch hulpmiddel voor de bepaling van de strategie van de organisatie. De analyse omvat meerdere scenario's over de toekomst.

Aanpak

De aanpak bestaat in het algemeen uit drie stappen:



Voorbeelden

Voor rijksoverheid en brancheorganisaties zijn relevante ontwikkelingen in beeld gebracht van de maatschappelijke dynamiek in de komende tien jaar. De organisaties zijn geadviseerd over de wijze waarop deze dynamieken in de strategie van de organisatie door kunnen werken

1.2 Impactanalyse

In de **Impactanalyse** worden verschillende toekomststrategieën voor een publieke organisatie opgesteld en op waarde getoetst

Onderzoekvraag

Welke varianten van beleid zijn mogelijk, wat zijn de maatschappelijke gevolgen van elk van deze varianten, en welke variant leidt tot het hoogste maatschappelijke rendement?

Wat is impactanalyse?

De impactanalyse – ook wel aangeduid als maatschappelijke kosten-batenanalyse – geeft inzicht in de maatschappelijke gevolgen van verschillende varianten van beleid. De analyse biedt daarmee noodzakelijke informatie voor politiek debat en besluitvorming.

De specifieke betekenis van de impactanalyse is gelegen in de objectivering – uiteraard binnen de grenzen van het mogelijke – van de maatschappelijke gevolgen van beleidsvarianten.

Dit type impactanalyses wordt frequent toegepast bij infrastructurele projecten, maar biedt ook mogelijkheden op andere beleidsvelden. Deze mogelijkheden worden niet vaak benut.

Aanpak

De aanpak bestaat in het algemeen uit vijf stappen:



Voorbeelden

In de studie Zuiderzeelijn: Perspectief en Beleid zijn varianten voor de Zuiderzeelijn en perspectieven voor de ruimtelijk-economische ontwikkeling van Noord-Nederland ontwikkeld. Varianten en perspectieven zijn getoetst aan criteria ontleend aan vigerend beleid voor infrastructuur, ruimtelijke ordening en het groene en blauwe milieu.

1.3 Uitvoeringstoets

In de **Uitvoeringstoets** wordt de uitvoerbaarheid van voorgenomen beleid getoetst, leidend tot verbetering van het beleidsontwerp

Onderzoeksvraag

Is het voorgenomen beleid – een programma, maatregelen, of anderszins – uitvoerbaar?

Mag verwacht worden dat de beoogde maatschappelijke resultaten behaald zullen worden?

Wat is de uitvoeringstoets?

De uitvoeringstoets is een korte contra-expertise van voorgenomen beleid. In de contra-expertise wordt vastgesteld of de beleidsuitvoering goed geborgd is en of de beoogde maatschappelijke resultaten haalbaar zijn. Daar waar in het proces van opstelling van een beleidsontwerp 'bedrijfsblindheid' optreedt, of door meervoudigheid van belangen 'verbleking', biedt de uitvoeringstoets een onafhankelijk oordeel over het ontwerp.

Aanpak



Voorbeelden

Uitvoeringstoetsen zijn door B&A verricht naar onder andere de effectiviteit van beleid voor het stimuleren van allochtoon ondernemerschap en de haalbaarheid van een woonfoyer

1.4 Werkbaarheidsanalyse

De **Werkbaarheidsanalyse** is een specifieke vorm van de uitvoeringstoets, gericht op de toetsing van voorgenomen regels

Onderzoekvraag

In hoeverre zullen de beleidsregels werken zoals ze worden verondersteld te werken?

Zullen de regels worden uitgevoerd, nageleefd en gehandhaafd?

Wat is de Werkbaarheidsanalyse?

De Werkbaarheidsanalyse Beleidsvoornemens is ontwikkeld door het Expertisecentrum Rechtshandhaving (Ministerie van Justitie).

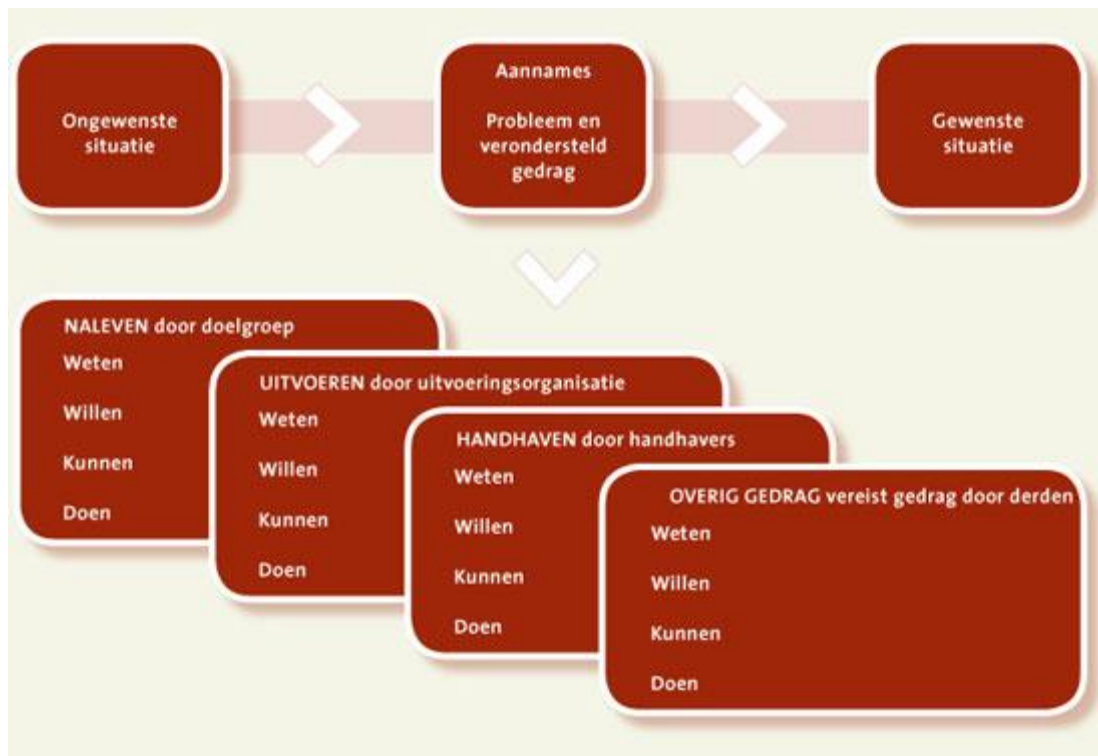
Meer dan eens blijkt dat overheidsregelgeving niet tot het beoogde maatschappelijk resultaat leidt, omdat regels niet nageleefd worden door de doelgroep, omdat uitvoerders de regels niet uitvoeren of omdat handhavers de regels niet handhaven.

Met toepassing van de Werkbaarheidsanalyse Beleidsvoornemens kan dit voorkomen worden. In de Werkbaarheidsanalyse wordt antwoord gegeven op de vraag of de regels zullen werken zoals de beleidsontwikkelaars veronderstellen dat ze gaan werken.

De analyse wordt tijdig in het proces van beleidsontwikkeling toegepast zodat de uitkomsten gebruikt kunnen worden bij de ontwikkeling van de regelgeving. De essentie van de analyse is dat in de analyse de beoogde betrokkenen (doelgroepen, uitvoerders, handhavers) aan het woord komen.

Aanpak

De essentie van de Werkbaarheidsanalyse is dat daarin de beoogde uitvoerders en handhavers van de voorgenomen regelgeving aan het woord komen en oordelen over de werkbaarheid van de voorgenomen regelgeving. De aan hen te stellen vragen zijn samengevat in onderstaand schema.



Bron: R.M.M. Vossen (2005), Werkbaarheidsanalyse Beleidsvoornemens. Handleiding voor de facilitator. Ministerie van Justitie, Expertisecentrum Rechtshandhaving

Voorbeeld

De Werkbaarheidsanalyse is – met bijdragen van B&A – onder meer toegepast bij beleidsvoornemens in het inburgeringsbeleid en het onderwijsachterstandenbeleid.

1.5 Beleidsexperimenten en pilots

In **Beleidsexperimenten** en pilots wordt nieuw beleid in de praktijk getest en ontwikkeld

Onderzoekvraag

Worden met het experiment c.q. de pilot de beoogde beleidsdoelen bereikt?
Tot welke verbeteringen in het beleidsontwerp geeft het experiment aanleiding?

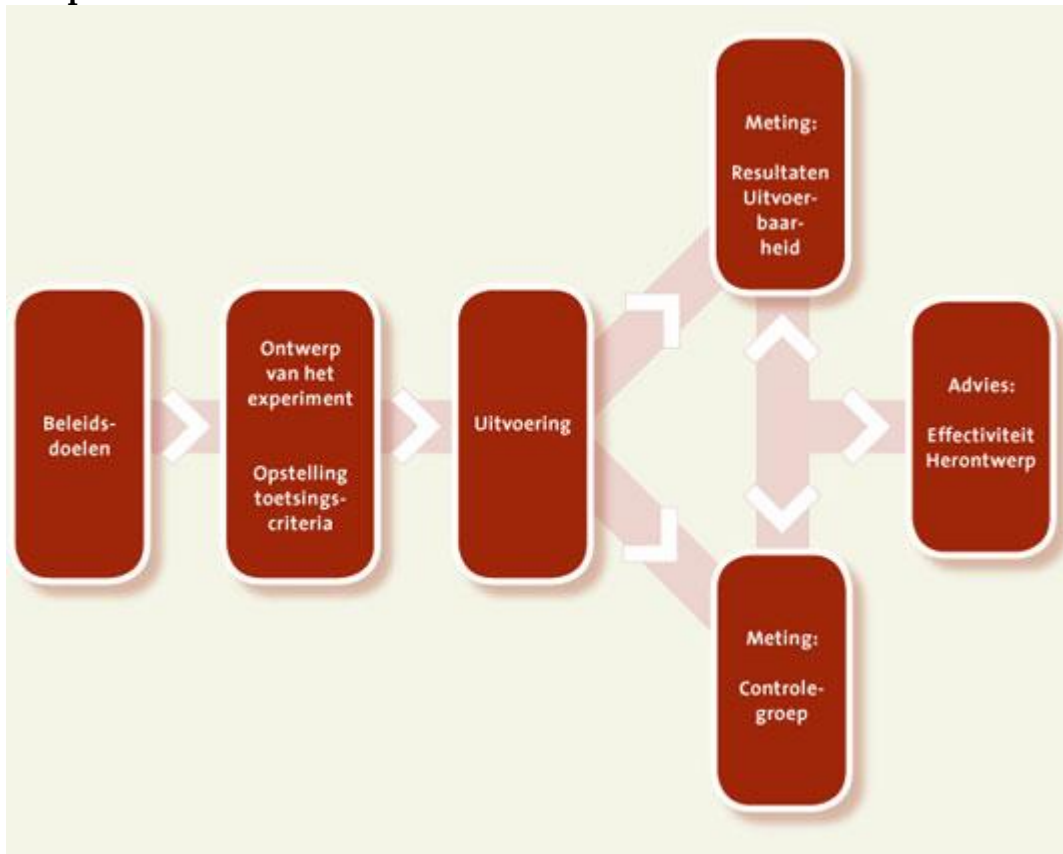
Wat zijn beleidsexperimenten en pilots?

Niet altijd kan 'achter het bureau' en met gebruikmaking van bestaande kennis beredeneerd worden of maatregelen tot het gewenste maatschappelijk effect zullen leiden. Dan biedt een experiment inzicht. Met een experiment wordt in de praktijk beproefd of iets wel of niet uitvoerbaar is en tot maatschappelijk resultaat leidt. En of datgene waarop het experiment betrekking heeft breed ingevoerd kan worden.

Beleidsexperimenten:

- Geven inzicht in de effectiviteit en uitvoerbaarheid van opties voor nieuw beleid
- Bieden gelegenheid het beleidsontwerp te verbeteren
- Demonstreren beleid en bevorderen de adoptie

Aanpak



Voorbeeld

B&A was betrokken – als evaluator en als begeleider - bij experimenten rond ondermeer politiesurveillance, burgerjaarverslagen, verkeershandhaving, en mediation (in het kader van de taakverlichting van de rechterlijke macht).

2. EX DURANTE METHODIEK

In de fase van uitvoering staan verschillende vormen van ex durante evaluatie ter beschikking om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de uitvoering. Met uitkomsten van dit type evaluatie is het mogelijk om te sturen op de uitvoering.

2.1 Monitoring

Monitoring levert beleidsinformatie op over de maatschappelijke effecten en prestaties.

Onderzoeksvraag

Wat zijn de maatschappelijke ontwikkelingen op ons beleidsveld?

Is deze ontwikkeling zoals gewenst in het beleid?

Heeft de beleidsuitvoering een aantoonbaar effect op de maatschappelijke ontwikkeling?

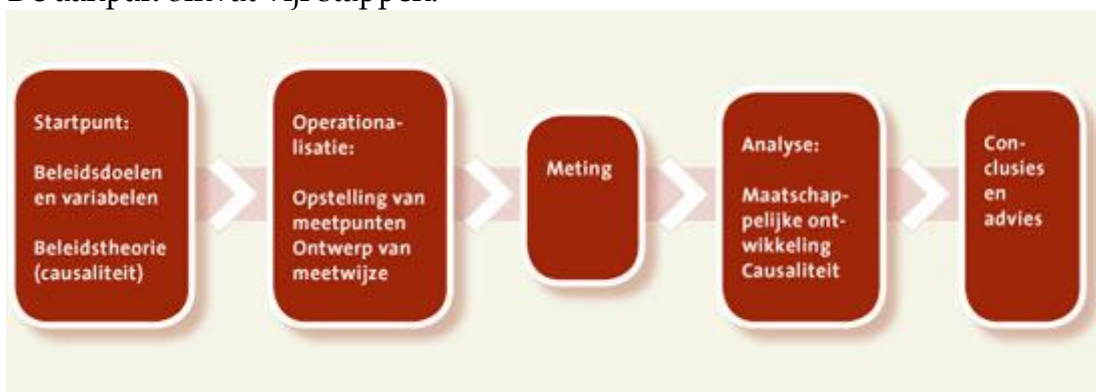
Wat is monitoring?

Een monitor levert beleidsinformatie die betekenis heeft voor verantwoording en voor bijsturing.

Monitoring is het op gezette tijden volgen van (maatschappelijke) ontwikkelingen ten behoeve van beleid op een bepaald terrein. Meer specifiek: om na te gaan of de ontwikkeling zich in de beleidsmatig beoogde richting voltrekt. Een monitor kan ook erop ingericht zijn om na te gaan of het beleid oorzakelijk (causaal) effectief is ('dankzij of ondanks het beleid'). Deze causaliteit is niet altijd vast te stellen. Om de causaliteit op het spoor te komen is een transparante beleidstheorie nodig.

Aanpak

De aanpak omvat vijf stappen:



Voorbeelden

B&A voert monitor-onderzoek uit op thema's als de kwaliteit van (gemeentelijke) dienstverlening, veiligheid in steden, dorpen en wijken, ouderparticipatie in het onderwijs en de ontwikkeling van brede scholen.

2.2 Zelfanalyse en visitatie

Daarnaast zijn er enkele instrumenten om **het uitvoeringsproces** te toetsen: Zelfanalyse en visitatie is een intensief proces van analyse en verbetering van uitvoeringsprocessen

Onderzoeksvraag

Wat is er tot nog toe in de beleidsuitvoering gebeurd?

Tot welke resultaten heeft dat geleid?

Wat vinden beleidsmakers en visitatoren van resultaten, procesgang en organisatie?

Wat kan hieruit geleerd worden voor het vervolg van het proces?

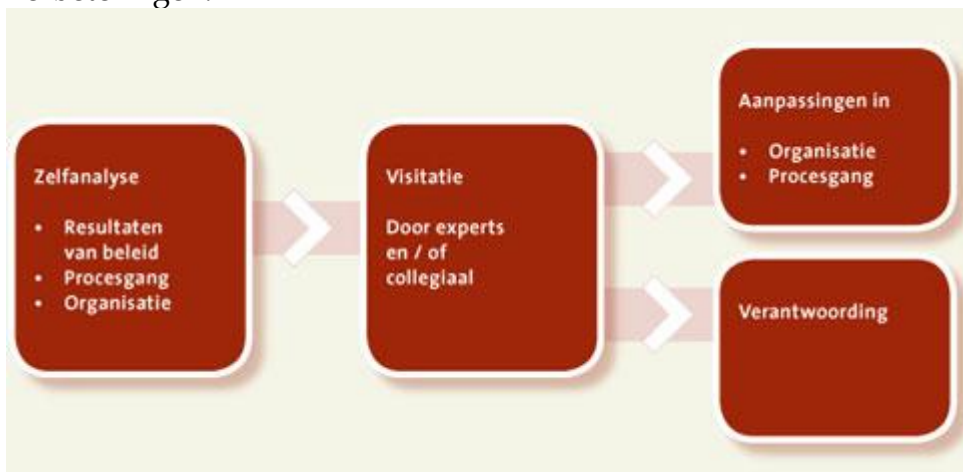
Wat is zelfanalyse en visitatie?

Zelfanalyse en visitatie houdt in dat geleerd wordt van een oordeel van ervaringsdeskundigen. De lessen uit de evaluatie kunnen direct worden omgezet in aanpassingen in het lopende beleidsproces. Ook kan verantwoording worden afgelegd over het gevoerde beleid, waaronder verantwoording over gerealiseerde maatschappelijke effecten.

Zelfanalyse en visitatie kan betrekking hebben op één organisatie maar heeft in de praktijk veelal betrekking op een groep vergelijkbare organisaties zodat toegevoegde waarde ontstaat door vergelijking en leren van anderen.

Aanpak

In de zelfanalyse beoordeelt eerst de organisatie zelf haar prestaties en werkwijzen; vervolgens geven externe deskundigen hun oordeel hierover en adviseren over verbeteringen.



Voorbeelden

B&A was betrokken bij ondermeer de zelfanalyse en visitatie van de G21, het Grote Stedenbeleid, het Gelders Stedelijk Ontwikkelingsbeleid en de Visitatiecommissie ICTU.

2.3 Schouwing

Schouwing is een quick scan van de kwaliteit van uitvoeringsprocessen

Onderzoeksvraag

Hoe voeren de uitvoeringsorganisaties hun werk uit, wat kunnen zij doen om de effectiviteit van het beleid te vergroten, en wat kunnen zij van elkaar leren?

Wat is schouwing?

De schouwing is een snelle doorlichting van de wijze waarop een of meerdere uitvoeringsorganisaties hun taken uitvoeren. De schouwing levert de verantwoording op aan de opdrachtgevende organisatie, en is ook goed bruikbaar voor de horizontale verantwoording van de uitvoerende instantie(s) en aan externe partners.

De functies van een schouwing zijn:

- inzicht in de effecten van de programma's van de uitvoerende instantie
- beoordeling van de wijze van taakuitvoering
- kennisbasis voor verantwoording van de uitvoerende instantie naar de beleidsmaker en / of toezichthouder

Aanpak



Voorbeeld

B&A ontwikkelde de werkwijze voor de schouwing – naar inhoud en naar proces – voor een groep organisaties werkzaam in de sfeer van het beroepsonderwijs

2.4 Werkplaats programma's en projecten

De **Werkplaats programma's en projecten** zijn bedoeld voor doorlichting van effecten en prestaties van programma's en projecten, en op het realiseren van verbeteringen daarin

Onderzoeksvraag

Ligt de uitvoering van het programma / project op koers?

Is er aanleiding voor verbetering in de uitvoering ervan? Welke?

Wat is de Werkplaats programma's en projecten?

Vaak wordt beleid uitgevoerd in de vorm van programma's of projecten. In de 'werkplaats programma's en projecten' vindt een mid term review plaats over de stand en gang van zaken in het programma of het project. Hierin wordt nagegaan of de beoogde voortgang behaald wordt (prestaties en effecten) en of de programma- of projectorganisatie goed functioneert.

In de werkplaats vindt analyse plaats, worden conclusies getrokken, en worden zo mogelijk ter plekke verbeteringen in de aanpak van programma / project aangebracht.

Aanpak



Voorbeelden

B&A evalueerde in opdracht van een lokale rekenkamercommissie voortgang en opbrengst van een organisatiebreed verbeterprogramma, opgezet nadat in deze organisatie ernstige financiële onregelmatigheden aan het licht kwamen

2.5 Benchmark

In de **Benchmark** worden effect-, prestatie- en productie-indicatoren van vergelijkbare organisaties onderzocht

Onderzoekvraag

Hoe functioneert onze organisatie – naar werkwijze en naar behaalde resultaten - in vergelijking met anderen?

Hoe kunnen wij ons verbeteren?

Wat is de benchmark?

Bij benchmarking wordt het functioneren van de eigen organisatie vergeleken met het functioneren van andere organisaties met een overeenkomstige taak. De benchmark kan betrekking hebben op behaalde resultaten en / of op het (intern) functioneren van de organisaties.

Vergelijken van prestaties met anderen levert een duidelijk beeld op van het prestatieniveau. Als er goede vergelijkbare kengetallen beschikbaar zijn, kunnen organisaties met elkaar in gesprek raken over de oorzaken van de verschillen en zichzelf spiegelen.

Primair doel van de toepassing van het instrument is dat organisaties van elkaar leren. Daarnaast zijn er nog twee belangrijke doelstellingen, namelijk het bieden van transparantie en het afleggen van verantwoording aan de omgeving. De toepassing van het instrument benchmarking kan organisaties (in de openbare of private sector) helpen om hun prestaties inzichtelijk te maken voor de buitenwereld.

Aanpak



Voorbeelden

B&A verzorgde de inhoudelijke voorbereiding van een ambtelijke intervisiebijeenkomst over de vraag hoe om te gaan met de mogelijke spanning tussen de twee gebruikswaarden van benchmarking: leren en verbeteren versus transparantie en afrekenen.

In opdracht van een waterschap heeft B&A een benchmark uitgevoerd op de personele omvang van elk van de afdelingen binnen de organisatie; in de benchmark zijn acht vergelijkbare waterschappen betrokken.

2.6 Midterm Review

Bij een **Midterm Review** wordt werkende weg, dus tijdens de beleidsuitvoering, geëvalueerd. De uitkomsten van het onderzoek zijn bruikbaar om de beleidsuitvoering bij te sturen

Een Midterm Review start met de expliciete weergave van de achterliggende *beleidstheorie* van een organisatie. Er wordt een analysekader toegepast op de stand van zaken dat bestaat uit de vier hoofdstappen in de beleidscyclus: doelen, strategie, uitvoering en resultaten. Op basis van deze tussentijdse evaluatie van de uitgevoerde programma's komt B&A tot een oordeel over de voortgang in het realiseren van de programmadoelen van de organisatie. Dit resulteert in een advies over de kracht van de beleidstheorie zelf en over de voortgang in de realisering van de beleidsprogramma's. Een positieve uitkomst draagt bij aan een verdere verankering en legitimering van de organisatie. De legitimiteit kan desgewenst ook worden aangetoond door een benchmark met enkele soortgelijke initiatieven in andere sectoren.

Functie Midterm Review

Een Midterm Review kan een tweeledige functie hebben:

- Een tussentijdse verantwoording (aan het bestuur of de omgeving);
- Inzicht in het doelbereik van de organisatie: hierbij wordt de Midterm Review gehanteerd als een 'positioneringsinstrument'.

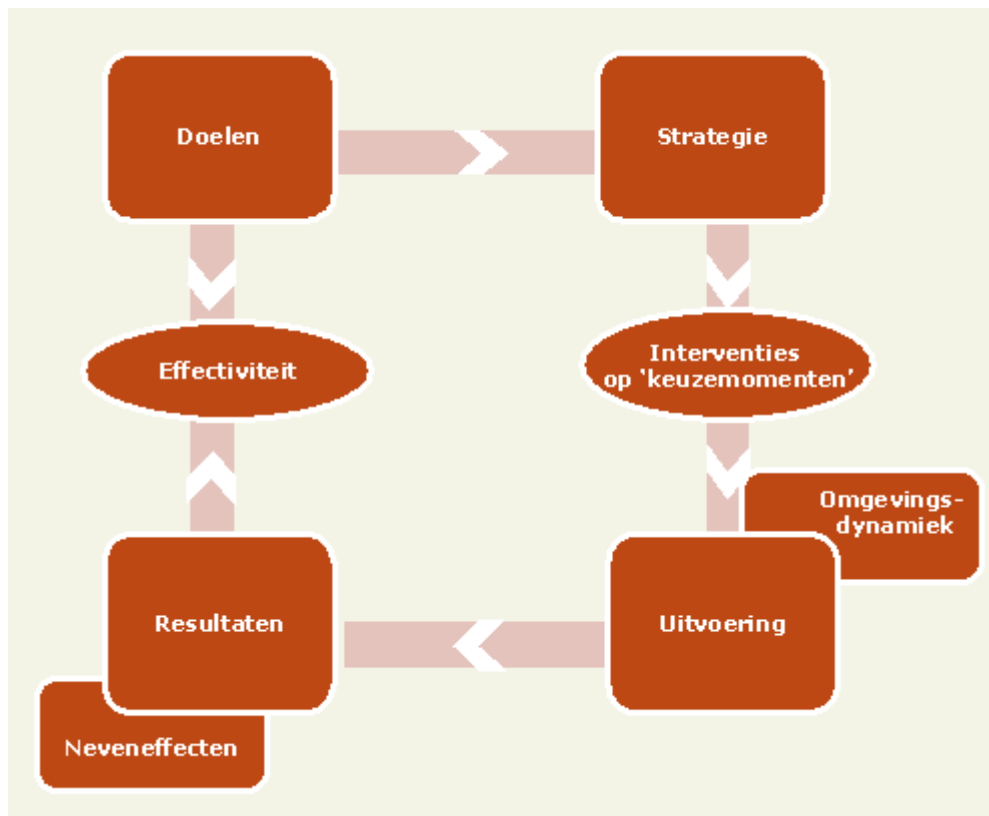
Centrale vragen

De centrale vragen van een Midterm Review zijn:

- In hoeverre leidt de beleidstheorie van uw organisatie empirisch aantoonbaar tot de realisatie van de gestelde doelen?
- Zijn deze gestelde doelen wel voldoende expliciet benoemd?
- Is de gekozen strategie geschikt om de doelen te bereiken?
- Is de uitvoering in lijn met de doelen en de strategie? Wat zijn de uitkomsten?
- Worden er écht resultaten geboekt? Hoe groot is bijvoorbeeld het bereik van de beleidstheorie in termen van de doelgroepen waar uw organisatie op is gericht?

Aanpak: evaluatie en analysekader

Bij een Midterm Review wordt het volgende analysekader toegepast op de stand van zaken. Het kader is opgesteld vanuit de vier hoofdstappen in de beleidscyclus: doelen, strategie, uitvoering en resultaten. Het vertrekpunt is de beleidstheorie van de organisatie:



Stappen

In de Midterm Review worden de volgende stappen gezet:

- Stap 1: Evaluatie van een nader te bepalen aantal beleidsprogramma's (of projecten) van de organisatie**
 Na selectie van een aantal belangrijke programma's, wordt het geselecteerde programma geëvalueerd in termen van het bovenstaande analysemodel. In iedere programmaevaluatie worden concrete onderzoeksvragen geformuleerd en geoperationaliseerd door meetbare indicatoren (kwalitatief en/of kwantitatief). De technieken van dataverzameling ten behoeve van de evaluatie kunnen verschillen, zoals schriftelijke enquêtes of face-to-face-interviews.
- Stap 2: Inzicht in resultaten**
 In deze stap wordt, in termen van het plaatje van het analysemodel, geanalyseerd in hoeverre de projectdoelen en projectresultaten congruent zijn met de betreffende programmalijn en de 'overall doelstellingen' (c.q. de missie) van de organisatie. De resultaten worden altijd gerelateerd aan de gekozen strategie en uitvoering, om te beoordelen of versterking mogelijk is.
- Stap 3: Verrijken van de beleidstheorie**
 Na deze twee stappen wordt de beleidstheorie opnieuw op doeltreffendheid bekeken. In vrijwel alle gevallen blijkt dat de ex durante evaluatie inzichten oplevert die leiden tot een 'verrijking' van de beleidstheorie. Het is veelal wenselijk om in deze fase te werken met een expertpanel om de inzichten te bespreken en te versterken. In termen van strategische positionering is dit een

belangrijke meerwaarde.

Desgewenst kan ook de kracht van de uitvoeringsorganisatie zelf in de evaluatie worden betrokken. Hierbij kan het gaan om elementen als kwaliteit van de werkprocessen, de aansturing en de bemensing.

- **Optioneel is stap 4: Voorbereiding van de besluitvorming.** Bijvoorbeeld een bestuursbesluit.

3. EX POST METHODIEK

Inzicht in resultaten van beleid ontstaat in ex post evaluatieonderzoek. Onderzoek verschaft informatie over effecten en prestaties. Uit evaluaties blijkt waarom het beleid heeft opgeleverd wat het heeft opgeleverd: evaluatie geeft lessen voor vervolgbeleid. Uitkomsten van ex post evaluaties dienen tevens voor het afleggen van verantwoording aan politiek en maatschappij.

Ex post evalueren: Ex post evalueren leidt tot inzicht in effecten en prestaties. Daaruit kunnen lessen getrokken worden voor vervolgbeleid. Deze informatie wordt gebruikt voor beleidsverantwoording.

3.1 Effectevaluatie

De **Effectevaluatie** is het algemene model voor de ex post beleidsevaluatie. Dit model kent toespitsingen op onder andere adviesorganen, subsidies en taakorganisaties.

Onderzoekvraag

Welke effecten heeft het beleid?

Is het gevoerde beleid effectief in het licht van de gestelde beleidsdoelen?

Wat is effectevaluatie?

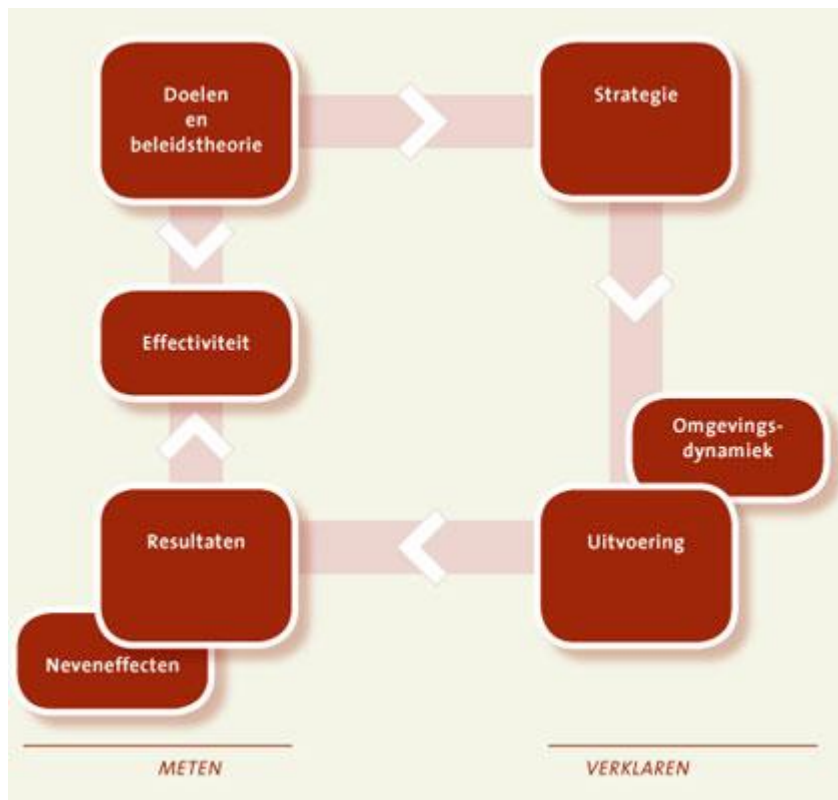
De effectevaluatie heeft betrekking op de verhouding tussen doelstellingen en resultaten (doelrealisatie). Een ex post-effectevaluatie van beleid levert twee inzichten op. Ten eerste: inzicht in de mate waarin doelen bereikt zijn ('meten'). Ten tweede: het zo goed mogelijk verklaren waarom bereikt is wat bereikt is, waaronder begrepen de mate waarin maatschappelijke resultaten – al dan niet – causaal aan het beleid zijn toe te schrijven ('verklaren').

Deze inzichten leveren evenzovele lessen op voor vervolg-beleid, en maken onderdeel uit van de verantwoording aan de democratische organen.

De effectevaluatie omvat de toetsing van de beleidstheorie zoals deze gold ten tijde van de opstelling van het beleidontwerp. In de evaluatie wordt nagegaan in hoeverre de beleidstheorie in de praktijk kloppend bleek te zijn; dit kan een belangrijk onderdeel vormen van de verklaring van de mate van doelrealisatie. Meer dan eens maakt 'reconstructie' van de beleidstheorie onderdeel uit van het evaluatieonderzoek.

Aanpak

Het algemene analysekader voor ex post-evaluatie van beleidseffectiviteit ziet er als volgt uit:



Voorbeelden

De Winkeltijdenwet is ongeveer tien jaar na invoering door B&A geëvalueerd. Technocentra zijn bedoeld als investeringsimpuls tot versterking van de kennisinfrastructuur binnen de technische sector. De 15 centra zijn door B&A geëvalueerd op aspecten als effectiviteit en externe waardering. Effectiviteit en functioneren van verscheidene adviesraden (zoals ACVZ, ROB/RFV en RZW) zijn door B&A onderzocht.

3.2 Incident- en crisisevaluatie

De **Incident- en crisisevaluatie** is gericht op het meten van doeltreffendheid en doelmatigheid van interventies bij incidenten en crises.

Onderzoeksvraag

Heeft het bevoegd gezag adequaat opgetreden vóór, tijdens en na een crisis of incident?

Welke leerpunten zijn er opdat alle betrokkenen zich in de toekomst beter kunnen voorbereiden op onvoorziene omstandigheden met grote tijdsdruk en impact?

Wat is incident- en crisisevaluatie?

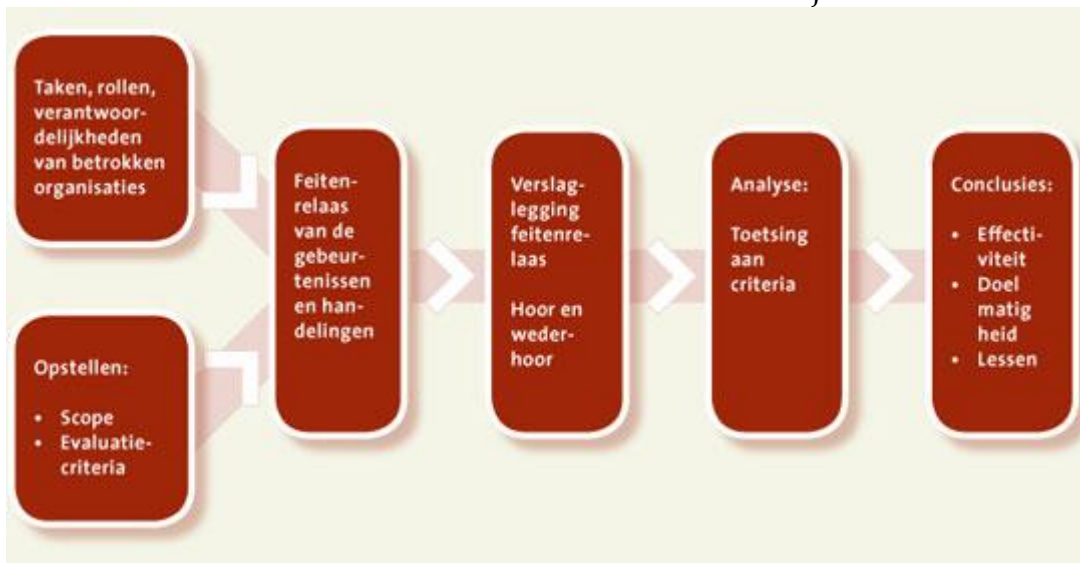
Evaluaties van crises of incidenten dienen voor het afleggen van verantwoording en om te leren van ervaringen; dit kan aanleiding zijn tot het plegen van investeringen in de preparatie op volgende incidenten en crises.

Een crisis creëert een momentum en een goede, onomstreden evaluatie kan een organisatie helpen om hiervan maximaal gebruik te maken.

Het is een gegeven dat een crisis niet zelden zorgt voor verdeeldheid. In elke crisis gaan er dingen mis en komen sluimerende fricties aan de oppervlakte, wat aanleiding kan zijn om op zoek te gaan naar schuldigen. Dit is een belangrijk aandachtspunt in de uitvoering van een evaluatie; zo kan het raadzaam zijn op het feitenrelaas hoor en wederhoor toe te passen.

Aanpak

De kernonderdelen van een crisis- of incidentevaluatie zijn:



Voorbeelden

B&A evalueerde de MKZ-crisis 2001 en kleinere crisis en incidenten zoals het Ketenwagenincident in Amersfoort, Vopak-incident Vlaardingen, chlooremissie Delfzijl, en leverde een bijdrage aan de evaluatie van de brand in het asielzoekerscentrum op Schiphol.

3.3 Doelmatigheidsevaluatie

De **Doelmatigheidsevaluatie** gaat over de doelmatigheid van overheidshandelen.

Onderzoekvraag

Is het beleid en/of de bedrijfsvoering doelmatig c.q. efficiënt?

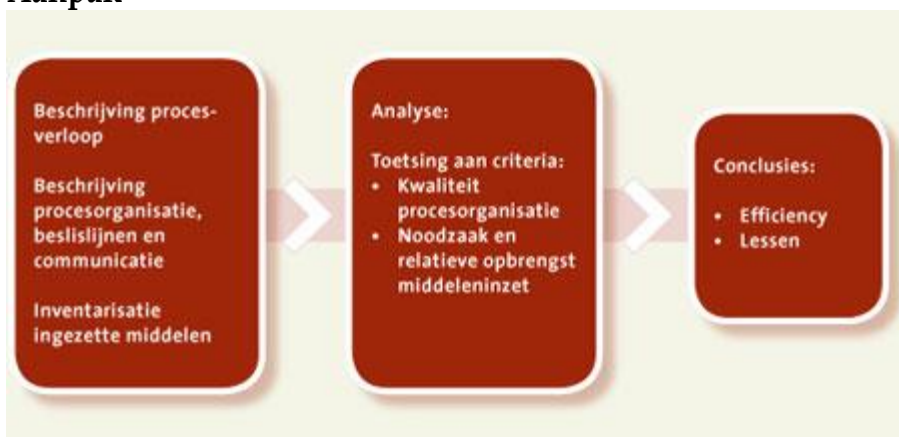
Staan de kosten en inspanningen in een goede verhouding tot de effecten van het beleid (doelmatigheid van beleid) en de resultaten van de bedrijfsvoering (doelmatigheid van bedrijfsvoering)?

Wat is doelmatigheidsevaluatie?

Bij de vraag naar doelmatigheid gaat het om de beoordeling van de efficiency van de inzet van publieke middelen. Centrale vraag is of de middelen op een dusdanige wijze zijn ingezet dat er sprake is van een doelmatig beleid of bedrijfsvoering. De vraag heeft te maken met enerzijds de kwaliteit van de procesgang en anderzijds de nuttigheid van de besteding van middelen. Hadden we hetzelfde doel kunnen bereiken met minder middelen, of een hoger doel met dezelfde middelen? Hadden we niet geld over kunnen houden voor het realiseren van andere doelen?

Inzichten opgedaan in doelmatigheidsonderzoek kunnen leiden tot verbetering van doelmatigheid (lessen) en maken onderdeel uit van de verantwoording.

Aanpak



In de aanpak is systematisch verweven de wijze van vraagstelling waarin - in retrospectief - naar de werking van alternatieven gevraagd wordt, zoals de werking van inzet van andere middelen.

Voorbeeld

De doelmatigheid was onderwerp in ondermeer de door B&A uitgevoerde evaluatie van de Wet op de Kamers van Koophandel.

3.4 Procesevaluatie

Procesevaluatie gaat over de kwaliteit van beleidsprocessen

Onderzoeksvraag

Is het beleidsproces goed verlopen wat betreft beleidvorming, organisatie en communicatie?

Op welke punten zijn bij een volgende gelegenheid verbeteringen mogelijk?

Wat is procesevaluatie?

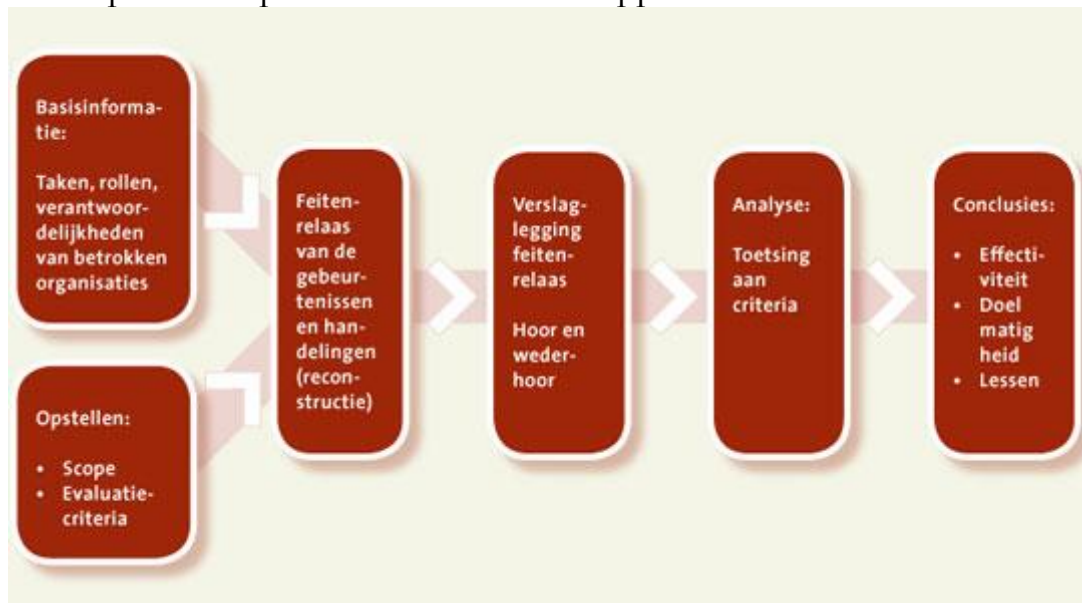
Procesevaluatie ex post heeft betrekking op de kwaliteit in beleidsmatig, organisatorisch en communicatief opzicht van een afgerond beleidsproces. Met de

uitkomsten van de evaluatie vindt verantwoording plaats en kunnen lessen getrokken worden voor toekomstige beleidsprocessen.

De kwaliteit van beleidsprocessen wordt beoordeeld aan de hand van bestuurs- en organisatiekundige criteria zoals transparantie van besluitvorming, realisatiekracht en tempo in het proces, en steun en bijdragen van alle partners.

Aanpak

De aanpak verloopt in de onderstaande stappen:



Voorbeeld

In de evaluatie van de Wet op de Kamers van Koophandel is de doelmatigheid onderzocht van de wijze waarop het stelsel van kamers functioneert

3.5 Wetsevaluatie

Ex post Wetsevaluatie heeft doorgaans doeltreffendheid als onderwerp, maar kan ook op doelmatigheid en proceskwaliteit betrekking hebben

Onderzoeksvragen

- In hoeverre voldoet een wettelijke regeling aan zijn doelstelling en welke effecten doen zich voor in de uitvoeringspraktijk? (ex post)
- Welke wetswijzigingen kunnen leiden tot verbetering van doelbereik en / of uitvoeringspraktijk? (ex ante)

Wat is wetsevaluatie?

Wetsevaluatie is doorgaans opgezet als ex post evaluatie maar bevat vrijwel altijd ex ante elementen, namelijk opties voor verbetering van de regelgeving, op grond van

conclusies over minder goed functionerende wetsonderdelen.

Wetsevaluaties (ex post) zijn vrijwel altijd onderdeel van het proces van opstelling en parlementaire behandeling van wetsvoorstellen.

Aandachtspunten in de ex post evaluatie zijn ondermeer de mate van realisatie van beleidsdoelen, de mate van naleving en handhaving van de wet, het oordeel van de uitvoerders van de wet over de hanteerbaarheid en doelmatigheid ervan, het oordeel van de doelgroep over de wet, en mogelijke al dan niet voorziene neveneffecten.

Naast wetsevaluatie ex post worden ook ex ante wetsevaluaties uitgevoerd: onderzoek naar de mogelijke effecten van een wet(swijziging) die binnen afzienbare tijd in werking zal treden, gericht op een zodanig beleidsontwerp dat uitvoerbaarheid, doelbereik en doelmatigheid geoptimaliseerd worden.

Tot de categorie ex ante wetsevaluaties behoren ook implementatiestudies: een variant van de [impactanalyse](#) waarin onderzocht wordt op welke wijze nieuwe wettelijke regels door de beoogde uitvoerders – bijvoorbeeld gemeenten – uitgevoerd zullen worden.

Aanpak

Wetsevaluatie heeft geen specifieke aanpak, maar is samengesteld uit andere aanpakken:

Ex post: [effectevaluatie](#), [doelmatigheidsevaluatie](#) en [procesevaluatie](#)

Ex ante: [impactanalyse](#), [werkbaarheidsanalyse](#)

Voorbeelden

B&A voerde ex post evaluaties uit van ondermeer de Winkeltijdenwet en de Wet op de Kamers van Koophandel. Ex ante is de lokale implementatie onderzocht van de Wet bestuurlijke boete overlast in de openbare ruimte

3.6 Vierde generatie evaluatie

In de **Vierde generatie evaluatie** worden ex post en ex ante direct aan elkaar verbonden: integratie van leren en verbeteren

Onderzoekvraag

Hoe kan het beleid in samenspraak met de direct betrokkenen worden geëvalueerd en verbeterd?

Hoe kan het beleid geëvalueerd worden en gelijktijdig gewerkt worden aan verbetervoorstellen, die tevens in goede aarde vallen bij degene die belanghebbende dan wel uitvoerder van de voorstellen zijn?

Hoe kan een evaluatie ingezet worden om de ‘lerende organisatie’ te versterken?

Wat is vierde generatie evaluatie?

De opbrengst van een traditionele ex-post evaluatie is vaak een rapport met conclusies en aanbevelingen die door één partij – meestal de beleidsmaker – zijn

opgesteld. Vervolgens moet de beleidsmaker met de extern betrokkenen in de weer om draagvlak te krijgen voor het rapport. In een vierde generatie evaluatie wordt al tijdens de evaluatie gewerkt aan draagvlak en consensus. De kans dat de evaluatie door de extern betrokkenen daadwerkelijk wordt opgepakt, wordt daarmee een stuk groter.

Sleutelwoorden zijn draagvlak en energie. Die ontstaan doordat de externe partners zelf hebben meegewerkt en meebeslist, zowel over de beoordeling als de verbeterpunten. Een vierde generatie evaluatie is een proces van beleidsmaker en externe partners samen, met een gezamenlijk product.

Aanpak

De vierde generatie kijkt terug, leert van het verleden, en kijkt vooruit. Naar de aanpak bezien wordt gebruik gemaakt van de kaders van de effectevaluatie (achteruit kijken: leren) en van de impactanalyse (vooruit kijken).

