



Voortgangsrapportage OIIK

Bijlage 1 – departementale initiatieven

Operatie Inzicht in
Kwaliteit

Datum

17 januari 2019

Introductie

Dit document vormt een bijlage bij de eerste voortgangsrapportage van de operatie Inzicht in Kwaliteit (kenmerk: 2019-0000010051). Deze bijlage bevat meer informatie over de concrete initiatieven waaraan met departementen wordt gewerkt. De bijlage bespreekt achtereenvolgens het selectieproces om tot de lijst met initiatieven te komen, de daadwerkelijke lijst initiatieven en een overzicht van de vervolgstappen. Voor de volledigheid is aan het eind een beknopte samenvatting van de aanleiding, aanpak en mijlpalen van alle initiatieven bijgevoegd.

Doel en selectieproces initiatieven

De operatie kent een tweeledige aanpak: met alle departementen wordt gewerkt aan concrete initiatieven om inzicht in en toegevoegde waarde van specifiek beleid te vergroten. Daarnaast werkt de operatie aan het versterken van het onderliggende evaluatiestelsel om inzicht en toegevoegde waarde structureel te vergroten.

Met de initiatieven streeft het kabinet na om, naast het vergroten van de maatschappelijke toegevoegde waarde op specifieke beleidsterreinen, ervaringen op te doen die helpen om het stelsel te verbeteren.

Om tot een goede selectie van initiatieven te komen zijn drie criteria geformuleerd waar geschikte initiatieven aan moeten voldoen: [1] de mogelijkheid om maatschappelijke toegevoegde waarde te verhogen; [2] het potentiële leereffect; en [3] de diversiteit van het totale portfolio.

Ad 1) Bij ieder initiatief dient een hypothese te bestaan dat méér inzicht op dit terrein echt gaat helpen om de maatschappelijke toegevoegde waarde van beleid te vergroten. Geen 'onderzoek om het onderzoek', maar gericht op verbetering voor de maatschappij, met inzichten die realistisch gezien zouden kunnen leiden tot het bijsturen of veranderen van beleid.

Ad 2) De departementale initiatieven dienen als input voor de zoektocht naar structurele versterking van het evaluatiestelsel. Bij ieder initiatief is het daarom belangrijk om de vraag te stellen wat hiervan als overheid te leren valt. Bij geschikte initiatieven verwacht de operatie lessen en ervaringen op te doen die breder toepasbaar zijn bij andere departementen of instellingen.

Ad 3) Om zoveel mogelijk kennis op te doen is het wenselijk dat de departementale initiatieven een grote diversiteit kennen, zodat er mogelijkheden zijn om veel verschillende zaken te leren.

Op basis van deze criteria is in overleg met alle departementen een portfolio van initiatieven opgesteld met één, twee of drie onderwerpen per departement. Deze selectie is voor alle departementen afgestemd met de betrokken directies en ambtelijke leiding om inhoudelijke relevantie te waarborgen. Eigenaarschap voor de uitvoering van de initiatieven ligt nadrukkelijk bij de betrokken departementen, waarbij de operatie een ondersteunende rol heeft en overkoepelende lessen trekt en inbrengt.

De lijst initiatieven

Tabel 1 geeft een overzicht van de lijst met initiatieven en een korte toelichting op de verwachte maatschappelijke toegevoegde waarde en het leereffect.

Tabel 1: departementale initiatieven

	Initiatieven	Omschrijving	Potentieel maatschappelijk toegevoegde waarde	Potentieel leereffect voor het evaluatiestelsel
BuZa	Indicatorontwikkeling uitvoering handelsagenda	Initiatief gericht op het ontwikkelen van een monitoringssysteem voor de resultaatbereiking van de uitvoering van de handelsagenda en mogelijk ook een dashboard hiervoor ontwikkelen.	Het monitoren van de handelsagenda kan bijdragen aan het kort-cyclisch bijsturen en verbeteren van handelsbeleid.	Ervaring opdoen met het ontwikkelen van indicatoren.
	Bijsturing veranderingsgerichte Nederlandse conflictpreventie inzet	Initiatief tot doorontwikkeling van doel- en resultaatgerichte Nederlandse bijdrage aan conflictpreventie daar waar conflictrisico's Nederlandse belangen bedreigen en Nederland toegevoegde waarde en invloed heeft.	Doeltreffender beleid op gebied van conflictpreventie.	Meer inzicht in effectievere manieren om 'ex durante' te evalueren in een complex beleidsterrein: tijdens beleidsuitvoering bijsturen.
BZK	Aardgasvrije wijken	Initiatief om een proef met gemeenten om 27 wijken aardgasvrij te maken te monitoren en evalueren. Deze proef is onderdeel van de aanpak om samen met gemeenten ongeveer 100 bestaande wijken aardgasvrij maken starten.	Het opdoen van kennis over het succesvol aardgasvrij maken van woonwijken. Onderdeel van klimaatbeleid om het gebruik van aardgas terug te dringen en CO2 te besparen.	Leren hoe projecten die in nauwe samenwerking met de medeoverheden tot stand komen geëvalueerd kunnen worden. Specifieke vraagstukken die daarbij spelen: hoe om te gaan met verschillen in aanpak van gemeenten; hoe maak je inzichtelijk wat de bijdrage is van verschillende actoren; hoe inzichtelijk te maken wat toe te rekenen valt aan externe factoren.
Def	Intensivering cyber, Defensie deel	Initiatief om de effectiviteit van cybermaatregelen in kaart te brengen, naar aanleiding van de intensivering van cybersecurity. Dit initiatief betreft het Defensie deel. Deze cybermaatregelen hebben tot doel om (1) bij te dragen aan het minder aantrekkelijk worden van Nederland als doelwit van cyberaanvallen; (2) Het verhogen van de digitale weerbaarheid van Defensie en haar medewerkers; (3) Het voorkomen van digitale aanvallen van statelijke en niet statelijke actoren die een bedreiging kunnen vormen voor de nationale veiligheid.	Het reduceren van kans op en schade door cyberaanvallen.	Inzicht in effectiviteit van het beleid inzake cybermaatregelen. Daarnaast wellicht ook hoe we doelmatigheid en doeltreffendheid het beste meetbaar kunnen maken als het gaat om cybersecurity (departementsbreed).
EZK	Monitor Nederlandse digitaliserings-strategie	Initiatief om te komen tot het ontwikkelen van een monitor voor de digitaliseringsstrategie. De focus van de monitor ligt eerst op de EZK-domeinen MKB & Industrie. In een latere fase wordt gekeken naar de wenselijkheid en mogelijkheden van gebruik door andere betrokken departementen. Het gaat om twee delen: - Kernindicatoren: die een algemeen beeld geven van de Nederlandse digitale economie in internationaal perspectief; - Beleidsinterventies: een set van indicatoren die de voortgang van de beleidsinterventies meten.	Digitalisering is een belangrijke factor voor economische groei. Een monitor helpt om beleid sneller bij te sturen om doelstellingen te behalen.	Leren hoe je een monitor ontwikkeld voor een complex beleidsterrein met vele actoren, die de overheid in staat stelt om het beleid waar nodig bij te sturen.
	Evaluatiestructuur (nationaal) klimaatbeleid	Initiatief om te komen tot een integrale evaluatiestructuur van het (nationaal) klimaatbeleid, met aandacht voor samenhang tussen sectoren en instrumenten. Dit komt in de plaats van de geplande beleidsdoorlichting van artikel 4 in 2021.	Het klimaatbeleid bevat een belangrijke opgave voor de overheid en het beperken van klimaatverandering een grote maatschappelijke toegevoegde waarde. Een monitoringinstrument dat het mogelijk maakt om voortgang te monitoren en het beleid periodiek te herijken kan helpen bij deze opgave.	Leren hoe de overheid beleid over sectoren en begrotingsgrenzen heen kan evalueren. Hoe kunnen de resultaten worden ingezet bij periodieke bijstelling van beleid?
Fin	Beleidsdoorlichting Financiering staatsschuld	Onderzoek naar doeltreffendheid en doelmatigheid van de wijze waarop de Staatsschuld wordt gefinancierd.	De financiering van de staatsschuld is een substantiële kostenpost. Verlaging van de kosten betekent ruimte voor meer middelen voor beleid, lastenverlichting of snellere afbouw van de staatsschuld. Het onderzoek kan inzichten geven voor nieuwe beleidskader met betrekking tot afruil rentekosten en risico.	Leren van een alternatieve en beleidsrelevantere aanpak van een 'beleidsdoorlichting' waarin meer nadruk ligt op het identificeren van verbeteringen voor de toekomst.

Tabel 1: departementale initiatieven (vervolg)

	Initiatieven	Omschrijving	Potentieel maatschappelijk toegevoegde waarde	Potentieel leereffect voor het evaluatiestelsel
Fin	Doорlichting fiscale evaluaties	Initiatief om de fiscale evaluaties in de periode 2010-2018 te onderzoeken. Het gaat zowel om witte vlekken in de toepassing van het evaluatie instrument te ontdekken, als om te kijken welke inhoudelijke verbeterpunten nog geïmplementeerd kunnen/moeten worden (bijv. belastinginstrumenten waarbij uit de evaluatie bleek dat de effectiviteit niet kon worden vastgesteld of dat ze niet efficiënt zijn, maar desalniettemin niet zijn afgeschaft of aangepast).	Fiscale maatregelen zijn een belangrijk beleidsinstrument. Dit initiatief kan leiden tot doeltreffender en doelmatiger fiscaal beleid.	Leren van evaluaties aan de 'inkomstenkant'. Leren hoe de bruikbaarheid van evaluaties om beleid te verbeteren, kan worden verhoogd.
	Klantcontact Belastingdienst	Initiatief om burgers en bedrijven beter te helpen. Er is gekozen voor een focus op complexe en niet-veelvoorkomende vragen over wet- en regelgeving die burgers en bedrijven hebben. Kan voorkomen worden dat burgers en bedrijven vragen hebben, door aanpassingen in hetzij interactieproces hetzij back-office proces? Kan de beantwoording worden verbeterd? Via welk kanaal worden burgers en bedrijven het beste geholpen? Kan ervaring die externe partijen hebben ons iets leren?	Verbetering van kwaliteit en kwantiteit van klantinteractie tussen Belastingdienst en burgers en bedrijven en de achterliggende processen waardoor burgers en bedrijven beter bediend worden.	Er wordt gekeken naar welke lessen kunnen worden getrokken uit voorbeelden uit de private sector, waarbij vooral wordt gekeken hoe reactieve interactie kan worden veranderd in proactieve interactie of het voorkomen van (de noodzaak tot) interactie.
IenW	Waterveiligheid	Initiatief om te komen tot het verdere verbetering van het waterveiligheidsbeleid, waarbij knelpunten en kansen worden geïdentificeerd en oplossingsrichtingen in kaart worden gebracht.	Als land met uitgestrekte kustgebieden en veel laaggelegen delen is waterveiligheid van groot belang. Met klimaatverandering nemen risico's toe. De samenleving is zeer gebaat bij beleid dat gericht is op het op orde krijgen en houden van een duurzaam watersysteem tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, waardoor Nederland droge voeten heeft.	Bij dit initiatief wordt expliciet gekeken naar hoe van te voren MKBA-achtige analyses losgelaten kunnen worden op waterveiligheidsvraagstukken. Deze invalshoek is mogelijk breder bruikbaar.
	Circulaire economie	Initiatief om tot een nadere invulling van de beleidsopgave bij circulaire economie te komen. Voor circulaire economie is het doel: '50 procent reductie van gebruik van primaire grondstoffen in 2030'. Welke aanvullende acties/beheersingsmaatregelen zijn mogelijk om dit doel te halen? Het gaat hierbij niet alleen om financiële middelen, maar ook over regelgeving, communicatie, bevorderen van netwerken.	Een succesvolle circulaire economie beperkt onze afhankelijkheid van (soms eindige) natuurlijke hulpbronnen en verkleint milieuschade.	Leren hoe het is om voor een dergelijk complex werkterrein effectiviteit inzichtelijk te maken.
JenV	Recidivebestrijding ('Koers en Kansen')	Initiatief om recidive terug te dringen, o.a. met experimenten die de sanctie-uitvoering vernieuwen en toekomstbestendig maken.	Bijna 70% van de criminaliteit ontstaat door daders die in herhaling vallen. Effectiever beleid hier kan grote maatschappelijke toegevoegde waarde hebben.	Leren hoe kort-cyclische experimenten gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van beleid en het inzicht daarin te vergroten.
	Effectiviteit politietoedren	Combinatie van initiatieven die er naar streven om de effecten van politietoedren inzichtelijk te maken en verbetermogelijkheden te signaleren.	Doeltreffender en doelmatig beleid op een beleidsterrein waar EUR ~6 mrd in om gaat en met grote impact op veiligheid(sgevoel) in Nederland.	Leren hoe inzicht kan worden gekregen in de effectiviteit van een grote en complexe organisatie.
LNV	Garantstelling Landbouw / Borgstelling MKB landbouwkredieten	Initiatief om de doeltreffendheid en doelmatigheid van een bestaande garantstellingsregeling te onderzoeken. (Garantstelling Landbouw 2010-2016. Vanaf 2017 Borgstelling MKB landbouwkredieten).	Doeltreffendere en doelmatigere inzet van een instrument waarmee de staat jaarlijks voor max EUR 120 mln garant staat. Doeltreffendheid in termen als meer verdien capaciteit/welvaart, duurzamer agrarische productie, innovatie.	Leren van een evaluatie met sterke kwantitatieve componenten en data koppeling uit verschillende bronnen. In deze evaluatie wordt ook geprobeerd om een controlegroep te reconstrueren, wat bij veel evaluaties van pas kan komen.
OCW	Doорlichting Hoger Onderwijs 'Nieuwe Stijl'	Initiatief om de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gehele hoger onderwijsbeleid (inclusief beleidsinstrumentarium) te onderzoeken en verbeteropties te identificeren voor de strategische agenda 2020-2024.	Doeltreffender en doelmatiger beleid op een beleidsterrein waar EUR ~8 mrd in om gaat en met grote impact op de welvaart en concurrentiepositie van Nederland.	Leren van een alternatieve en beleidsrelevanter aanpak van een 'beleidsdoорlichting' waarin meer nadruk ligt op het identificeren van verbeteringen voor de toekomst, in het bijzonder het beleidsinstrumentarium.
SZW	Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt ('VIA')	Initiatief met pilots gericht op verbetering van de arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond en asielstatushouders. Op basis van de resultaten uit monitoring en evaluaties wordt bekeken wat er werkt en landelijk opgeschaald kan worden.	Inzicht in wat echt effectief is om de verhoogde arbeidsparticipatie van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond en asielstatushouders te kunnen bereiken.	Leren (in) hoe(verre) experimenten vormgegeven kunnen worden binnen maatschappelijk ingewikkelde context. Leren hoe kort-cyclische experimenten gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van beleid en het inzicht daarin te vergroten.
	Persoonlijke dienstverlening door UWV	Initiatief om meer inzicht te krijgen in de werking van re-integratie instrumenten en inzet van persoonlijke dienstverlening door het UWV, specifiek op het gebied van activering van mensen met een arbeidshandicap in de WGA door het versterken van de persoonlijke dienstverlening door het UWV.	Verbetering van de persoonlijke dienstverlening aan arbeidsgehandicapten zodat meer mensen de juiste ondersteuning naar werk krijgen en het werk kunnen hervatten.	Lessen trekken uit de kansen en mogelijkheden, maar ook beperkingen bij het doen van effectonderzoek bij een uitvoeringsorganisatie.
VWS	Pilot 'Lerend Evalueren'	Initiatief waarbij beleidsdoорlichtingen vervangen zijn door een eigen strategische evaluatie-agenda waarbij t/m 2022 elk jaar 5-10 beleidsrelevante evaluaties plaatsvinden. Evaluaties die nu lopen variëren van de aanpak van overgewicht bij de jeugd en langer thuiswonende ouderen tot de evaluatie van de geneesmiddelenvisie.	Doeltreffender en doelmatiger beleid op 25 verschillende beleidsvragen, door meer inzicht in kwaliteit van het beleid.	Leren hoe het evaluatieprogramma beter kan aansluiten op de beleidscyclus. Leren in hoeverre een alternatieve evaluatie-planning en innovatieve aanpakken van individuele evaluaties leiden tot meer inzicht en uiteindelijk tot doeltreffender en doelmatiger beleid.

Wat betreft de maatschappelijke toevoegde waarde geldt dat bij alle geselecteerde initiatieven het betrokken departement overtuigd is dat méér inzicht hier het verschil kan maken om beleid en uitvoering te blijven verbeteren. De specifieke focus van deze verbetering verschilt per departement: sommige initiatieven zijn gefocust op het vergroten van doeltreffendheid van beleid, andere op doelmatigheid of allebei. Voor alle initiatieven geldt nadrukkelijk dat er nu 'aan de voorkant' uiteraard geen garantie is dat meer inzicht ook daadwerkelijk ruimte voor verbetering gaat tonen. Deze verwachting en intentie is wel overal aanwezig.

Wat betreft het leereffect geldt dat de initiatieven allemaal iets 'vernieuwends' bieden ten opzichte van bestaande Rijksbrede evaluatie-instrumenten. Deze vernieuwing betreft niet alleen inhoud, maar ook zaken als omvang, doorlooptijd en type aanpak:

- Een aantal initiatieven, zoals bijvoorbeeld OCW, Financiën en VWS hebben betrekking op een andere manier van omgaan met bestaande evaluatie-instrumenten.
- Een aantal initiatieven, zoals bijvoorbeeld BuZa, BZK en EZK, richt zich op inzicht via 'monitoren en bijsturen' in plaats van het traditionele 'uitvoeren en terugkijken'.
- Een aantal initiatieven zijn gericht op het vergroten van inzicht via een experimentele benadering aan de voorkant van de beleidscyclus, zoals bijvoorbeeld JenV en SZW.
- Een aantal initiatieven richten zich op grote uitvoeringsdomeinen waar inzicht typisch complex is, zoals bijvoorbeeld JenV (politie) en het SZW (UWV).

Diversiteit in initiatieven vergroot het potentiële leereffect. Tabel 2 geeft een schematische overzicht van de verschillende dimensies waarnaar hierbij is gekeken. De initiatieven richten zich op verschillende stadia van de beleidscyclus:

- bij de beleidsvoorbereiding om beleidskeuzes te maken die zo goed mogelijk aansluiten bij op te lossen problemen en om een integrale afweging van in te zetten publieke middelen te faciliteren (ex ante);
- bij de beleidsuitvoering om reeds in gang gezet beleid te kunnen bijsturen en aanpassen waar nodig (ex durante);
- bij het afleggen van verantwoording over gemaakte beleidskeuzes en resultaten en daaruit lessen te trekken (ex post).

Daarnaast richten de initiatieven zich op verschillende typen beleidsverbetering en kennen een verschillende doorlooptijd tot beleidsrelevante inzichten verwacht worden. Qua budgettaire omvang variëren de initiatieven tot enkele miljoenen (met potentieel grote maatschappelijke betekenis) tot vele miljarden.

Tabel 2: diversiteit van portfolio

		Type evaluatie (Ex ante, ex durante of ex post)	Type impact (Focus op vergroten doeltreffendheid of doelmatigheid)	Verwachte doorlooptijd tot eerste beleidsrelevante inzichten
BuZa	Indicatorontwikkeling Handelsagenda	Ex durante	Doeltreffendheid	<1 jaar
	Bijsturing conflictpreventie inzet	Ex durante	Doeltreffendheid	<1 jaar
BZK	Aardgasvrije wijken	Ex durante	Doeltreffendheid	3 jaar
Def	Intensivering cyber	Ex durante en ex post	Doeltreffendheid en doelmatigheid	n.t.b.
EZK	Monitor NL digitaliseringsstrategie	Ex durante	Doeltreffendheid	1-3 jaar
	Klimaatbeleid	Ex durante	Doeltreffendheid	5 jaar
Fin	Financiering Staatsschuld	Ex post	Doeltreffendheid en doelmatigheid	1-30 jaar
	Fiscale Evaluaties	Ex post	Doeltreffendheid en doelmatigheid	1-3 jaar
	Klantcontact Belastingdienst	Ex ante en ex durante	Doeltreffendheid en doelmatigheid	1-3 jaar
IenW	Waterveiligheid	Ex ante en ex post	Doeltreffendheid en doelmatigheid	2 jaar
	Circulaire Economie	Ex ante en ex durante	Doeltreffendheid	2 jaar
JenV	Recidivebestrijding	Ex ante	Doeltreffendheid	1-4 jaar
	Effectiviteit politieoptreden	Ex durante	Doeltreffendheid en doelmatigheid	>3 jaar
LNV	Garantstelling Landbouw	Ex post	Doelmatigheid	<1 jaar
OCW	Hoger onderwijs 'nieuwe stijl'	Ex post (doorlichting) en ex ante (strategische agenda)	Doeltreffendheid en doelmatigheid	2 jaar
SZW	Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt	Ex ante	Doeltreffendheid	1-2 jaar
	Uitbreiding persoonlijke dienstverlening UWV	Ex ante, ex durante en ex post	Doeltreffendheid	3 jaar
VWS	Pilot 'Lerend Evalueren'	Ex ante, ex durante en ex post	Doeltreffendheid en doelmatigheid	1-3 jaar

Vervolgstappen

Een deel van de initiatieven loopt al, de andere initiatieven worden nu opgestart. Ieder initiatief heeft zijn eigen tijdslijn en dynamiek. De initiatieven zijn 'eigendom' van de departementen: zij zijn verantwoordelijk voor de voortgang. De operatie werkt ondersteunend, zowel bij individuele initiatieven, als in het leggen van relevante verbindingen tussen initiatieven.

Over de voortgang van de initiatieven wordt halfjaarlijks via de voortgangsrapportage van de operatie op hoofdlijnen gerapporteerd. Hierin zal ook in worden gegaan op de bredere lessen voor het evaluatiestelsel die uit de initiatieven te trekken zijn.