

# Taakopdracht Ex durante evaluatie VWS-pilot Lerend evalueren

## Aanleiding

In 2018 is VWS gestart met de pilot Lerend evalueren. Deze pilot heeft als doel de kwaliteit van de beleidsevaluaties te verbeteren én er meer van te leren.

Kwaliteitsverbetering is gericht op:

- Meer inzicht in doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid.

Leren richt zich op verschillende niveaus<sup>1</sup>:

- Individueel: Beleidsmedewerkers hebben de juiste vaardigheden en instrumenten om een evaluatie uit te voeren.
- Directie: Binnen het team worden samenwerking en teamleren gestimuleerd.
- Departement: Een adaptieve beleidsontwikkeling (kort cyclisch): evalueren – beleid vaststellen – beleid uitvoeren - evalueren. Dit is een continu proces, waarin continu leermogelijkheden worden gecreëerd.

De pilot zet in op het beïnvloeden van de factoren die de kwaliteit en het leereffect vergroten. Denk aan: vooraf meer investeren in de beleidstheorie, vaker kijken naar een samenhangend beleidsonderwerp, meer betrekken van de praktijk, meer aandacht vanuit de top van het departement. In 2019 is een startevaluatie uitgevoerd waarin bij wijze van nulmeting is teruggekeken naar de beleidsdoorlichtingen van de afgelopen jaren (referentiekader). In 2020 en 2022 worden respectievelijk een ex durante en ex post evaluatie uitgevoerd. Dit plan van aanpak betreft de ex durante evaluatie van de pilot Lerend evalueren.

## Startevaluatie

In een eerdere brief over de start van de pilot aan de Tweede Kamer<sup>2</sup> zijn de contouren van de pilot opgenomen met de aangrijpingspunten voor verbetering van de kwaliteit en het leren van evalueren. In de startevaluatie<sup>3</sup> zijn deze aangrijpingspunten omgevormd tot 11 assumpties (zie schema beleidstheorie in de bijlage). Deze assumpties vormen samen de beleidstheorie van de pilot. Ze zijn in de startevaluatie getoetst op de acht beleidsdoorlichtingen van de jaren 2015-2018.

## Ex durante evaluatie

In 2020 volgt de ex durante evaluatie van de pilot. Hierin wordt onderzocht in hoeverre het inzicht in doeltreffendheid en doelmatigheid is verbeterd en de resultaten van de evaluaties daadwerkelijk worden gebruikt om het beleid te verbeteren. Deze evaluatie levert ook inzicht in de werking van de pilot en waar deze eventueel kan worden verbeterd.

## Vragen

1. Zijn in de pilot de relevante complexe vraagstukken op het beleidsterrein van VWS opgenomen? Zijn er 'spannende vragen' (in de zin van: maatschappelijk en beleidsmatig relevant en/of instrument- en thema-overstijgend) gesteld in de evaluaties? Wat is het effect van het niet meer uitvoeren van beleidsdoorlichtingen (synthese-onderzoek)?
2. Heeft de pilot Lerend evalueren het inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid van (de uitvoering van) het beleid van VWS verbeterd? Zo ja, in welke mate en via welke mechanismen is dit gebeurd? Zo nee, waarom niet? Welke belemmeringen speelden hierin een rol?
3. Heeft de pilot bijgedragen aan betere kwaliteit en gebruik van evaluaties? Zo ja, waar blijkt dit uit? Welke factoren en mechanismen waren voldoende en/of noodzakelijk voor succes? Zo nee, welke belemmeringen speelden hierin een rol?
4. Worden de resultaten van de evaluaties door de beleidsdirecties meer en beter gebruikt om het (maatschappelijke) resultaat van het beleid te verbeteren? Zo ja, waar blijkt dit uit en in welke mate en via welke mechanismen is dit het geval? Zo nee, waarom niet? Welke belemmeringen spelen hierin een rol? Leveren de resultaten van de evaluaties voor de Tweede Kamer meer bruikbare en relevante informatie?
5. Welke nieuwe inzichten zijn er opgedaan over de werkwijze en werking van de pilot en tot welke verbeteringen heeft dit geleid gedurende de pilotfase?
6. In welke mate en op welke wijze is er werkende weg een lerende organisatie ontstaan met een cultuur van evalueren en leren door beleidsmedewerkers, teams en organisatie?

<sup>1</sup> Watkins and Marsick (1993) model of dimensions of a learning organization

<sup>2</sup> Brief aan Tweede Kamer van VWS, Pilot beleidsevaluaties VWS, 14 september 2017

<sup>3</sup> Brief aan Tweede Kamer van VWS, Startevaluatie pilot Lerend evalueren, 25 juni 2019

## 7. Hoe kan lerend evalueren structureel worden geborgd binnen VWS?

### Onderzoek bestaat uit drie delen

- I Onderzoek naar kwaliteit uitgevoerde evaluaties en toetsen aan assumpties uit startevaluatie.
- II Onderzoek naar stand van zaken lerende organisatie en de rol van de pilot.
- III Onderzoek hoe structureel een lerende organisatie te borgen.

#### *I Onderzoek naar kwaliteit uitgevoerde evaluaties en toetsen aan assumpties uit startevaluatie*

Alle onderzoeksrapporten die in de periode 2018-2020 in het kader van de pilot naar de Tweede Kamer zijn gestuurd, worden door de voorzitter en het secretariaat beoordeeld op het inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid van het onderzochte beleid. Daarnaast wordt onderstaande tabel ingevuld op basis van de rapporten en de interviews met betrokkenen. De resultaten worden vergeleken met de resultaten uit de startevaluatie.

	+	-	0	totaal
<b>Beleids Theorie vooraf vastgesteld</b>				
<b>Onafhankelijkheid onderzoek is geborgd</b>				
<b>Samenhangend beleidsonderwerp</b>				
<b>Passende onderzoeksmethode</b>				
<b>Kennis van evalueren</b>				
<b>Betrekken van de praktijk</b>				
<b>Timing; past in de beleidscyclus</b>				
<b>Evalueren heeft aandacht top departement</b>				
<b>Thema actueel voor Tweede Kamer</b>				

Onderzoeken wat de invloed van de pilot is geweest op de resultaten. Hierbij kan worden gedacht aan methodes als Process Tracing, Qualitative Comparative Analysis of diepte-interviews volgens de methode van Behavioural Insights Netwerk Nederland (BIN NL).  
(Vraag 1 en 2)

#### *II Onderzoek naar stand van zaken lerende organisatie en de rol van de pilot*

Op basis van onderzoek en interviews met betrokkenen wordt onderzocht in hoeverre de aanbevelingen uit de evaluaties zijn overgenomen in de kabinetsreactie. Zijn de aanbevelingen ook daadwerkelijk uitgevoerd? Daarbij wordt gekeken welke factoren bepalen of een aanbeveling wel/niet wordt uitgevoerd.

Het leren van evaluaties vindt op verschillende niveaus plaats (individueel, directie, departement). Vragen die daarbij passen zijn: wat heb je geleerd als betrokken beleidsmedewerker? Waarover ben je anders gaan denken als beleidsmedewerker of als directie? Waar blijkt dit concreet uit? Wat doe je nu anders dan voorheen? Is er sprake van een cultuurverandering binnen de directie en/of departement?

Dit onderdeel van de evaluatie vraagt actieve betrokkenheid van VWS-medewerkers, VWS MT-leden, Bestuursraad, stakeholders en de leden van de Review Board. Hierbij wordt lerend evalueren letterlijk toegepast. Mogelijke onderzoeksmethodes zijn 360 graden feedback, world café of groepsessies met alle betrokken partijen.

Input voor dit deel van het onderzoek:

- Vanaf de start van de pilot zijn volgens de methode van History Learning de belangrijkste activiteiten van de pilot bijgehouden.
- Verslagen van Review Board.
- Verslagen BR waarin de pilot is besproken.
- Verslagen van Kamerdebatten.
- Interviews met trekkers van evaluaties en hun MT-leden.

(Vraag 3, 4, 5 en 6)

#### *III Onderzoek hoe structureel een lerende organisatie borgen*

In het kader van de Operatie Inzicht in Kwaliteit is duidelijk geworden dat evalueren op een andere wijze dient te worden vormgegeven om te zorgen dat er rijksbreed meer aandacht is voor de impact van beleid en er continu wordt geleerd. Ook VWS wil na 2022 (afloop pilot periode) lerend blijven evalueren. In deze ex durante evaluatie wordt de vraag meegenomen hoe de effectieve elementen van de werkwijze van de pilot structureel in de organisatie kunnen worden

geborgd. Daarnaast wordt breder onderzocht hoe de evaluatiefunctie en lerend evalueren binnen VWS beter kunnen worden ingebed. Hierbij zullen zowel medewerkers van VWS als stakeholders buiten VWS actief worden betrokken. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar goede voorbeelden van andere departementen of in andere landen.  
(Vraag 7)

### **Uitvoering**

VWS zal deze ex durante evaluatie zelf uitvoeren, om maximaal te kunnen leren van de evaluatie. Dit sluit ook aan op het advies van de Review Board van de pilot Lerend evalueren; zo wordt de ex durante evaluatie een lerend proces binnen VWS. De onafhankelijkheid wordt geborgd door een onafhankelijk voorzitter en een begeleidingscommissie met onder meer externe deskundigen en de Review Board. In overleg met de begeleidingscommissie wordt bepaald welke onderzoeksmethoden worden toegepast en zullen de Terms of Reference van de evaluatie worden vastgesteld.

Goede sturing op D&D van beleid en daardoor grotere maatschappelijke toegevoegde waarde

Lerende organisatie: evalueren <-> beleidmaken

Kwaliteit: beter inzicht in doeltreffendheid en doelmatigheid

Leren van evalueren

23 x pilot evaluatie

1)A: vooraf beleidstheorie vast stellen  
G: makkelijker te bepalen of beleid D&D is.

3)A: beleidsthema samenhangend evalueren  
G: meer inzicht & Bruikbaar

4)A: Gebruik van alternatieve manieren van onderzoek  
G: beter zicht op complexiteit & Interessanter om uit te voeren

5)A: evaluatie kennis van medewerkers verhogen  
G: kwaliteit evaluaties verhoogd & Evalueren wordt aantrekkelijker

6)A: Minder strikt werken met afvinklijstje en zonder eis 20% besparingsvariant.  
G: motivatie om kritisch naar het beleid te kijken groter.

9)A: Focus op relevant thema waarvoor politiek-bestuurlijk momentum bestaat  
G: resultaat past beter in beleidscyclus en meer motivatie om te leren van evalueren

7)A: beleid EA en ED evalueren  
G: uitkomsten direct bruikbaar bij invoering /aanpassing van beleid en wordt het leereffect van de

10)A: Meer aandacht voor evalueren bij top departement  
G: bevordert cultuur waarbij continu wordt geleerd en beleid wordt aangepast op basis van nieuwe kennis en inzichten.

8)A: betrekken praktijk  
G: leefwereld en systeemwereld gekoppeld. - > resultaten die van belang zijn voor het beleid en uiteindelijk meer MTW leveren.

11)A: verbeteren actualiteit van evaluaties  
G: TK krijgt meer bruikbare en relevante informatie voor debat.

Figuur: Schema beleidstheorie