



## Actieonderzoek evaluatie pilot Lerend evalueren

Datum	6 april 2022
Status	Definitief

## Colofon

pSG  
VWS-flex

Bezoekadres:  
Parnassusplein 5 2511 VX Den Haag

Contactpersoon

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Auteurs

Simon van Ravesteijn  
Leon de Wit

Aantal pagina's

22

## Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Historische schets</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Aanleiding en voortraject (2017)</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Opstartfase (2018)</b>	<b>7</b>
<b>2.3</b>	<b>Middenfase (2019/2020)</b>	<b>7</b>
<b>2.4</b>	<b>Eindfase (2021/2022)</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>Theoretisch kader voor aanbevelingen</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>Bevindingen en aanbevelingen</b>	<b>11</b>
<b>4.1</b>	<b>Drive en motivatie</b>	<b>11</b>
4.1.1	De drive die is er	11
4.1.2	Nudging	11
4.1.3	Programmatisch werken	12
<b>4.2</b>	<b>Tijd en capaciteit</b>	<b>12</b>
4.2.1	Beleving medewerkers	12
4.2.2	Rol management	13
4.2.3	Organisatie	13
<b>4.3</b>	<b>Politiek versus uitvoering</b>	<b>13</b>
4.3.1	Van buiten naar binnen	13
4.3.2	Wat doen we ermee?	14
<b>4.4</b>	<b>Ondersteuning pilot</b>	<b>14</b>
4.4.1	Toolbox	14
4.4.2	Leerateliërs	15
4.4.3	De Review Board	15
4.4.4	Rol FEZ	15
<b>4.5</b>	<b>Kennis en skills</b>	<b>16</b>
4.5.1	Beleidstheorie	16
4.5.2	Opleiding	16
4.5.3	Kennis delen	17
<b>4.6</b>	<b>Veilige omgeving, ruimte voor reflectie</b>	<b>17</b>
4.6.1	Positief-kritisch, maar soms terughoudendheid	17
4.6.2	Belijden en leiden	18
<b>5.</b>	<b>Samenvatting en conclusies</b>	<b>19</b>
	<b>Bijlage: Gehanteerde interviewleidraad</b>	<b>21</b>

# 1 Inleiding

Om als overheid effectief te zijn, is inzicht in de kwaliteit van het beleid cruciaal. Dit inzicht wordt onder meer verkregen door te evalueren. Goed evaluatieonderzoek vereist expertise en maatwerk en is vaak complex, met name als het zowel ter verantwoording dient van het gevoerde beleid als om lessen uit leren. In 2017 is VWS gestart met de vijfjarige pilot Lerend evalueren. Deze pilot vloeit voort uit de ambitie van VWS om de kwaliteit van de eigen beleidsevaluaties te verhogen en er meer van te leren. In 2018 is rijksbreed de Operatie Inzicht in Kwaliteit gestart. De operatie heeft tot doel om de maatschappelijke toegevoegde waarde van publiek geld te vergroten door meer inzicht in de impact van beleid te krijgen en daarnaar te handelen.

Parallel aan de ex durante evaluatie van de pilot die Regioplan uitvoert is er een actieonderzoek uitgevoerd om te bezien hoe de lerende organisatie van VWS verder kan worden versterkt.

Het doel is om met het actieonderzoek de volgende vragen te beantwoorden:  
Wat zijn de ervaringen met de nieuwe manier van evalueren binnen VWS?  
In welke mate en op welke wijze is er een lerende organisatie aan het ontstaan? Is er meer comfort om kritische vragen over efficiëntie en effectiviteit te stellen? Staan mensen en staat de organisatie beter open voor negatieve feedback?  
Hoe kan lerend evalueren (nog meer) structureel worden geborgd binnen VWS?  
Wat zijn de condities waaronder van evalueren kan worden geleerd zodat het beleid bijgesteld kan worden teneinde de maatschappelijke waarde van beleid te vergroten? Welke ondersteuning is daarbij gewenst vanuit de pilot?

Met het beantwoorden van de vragen krijgen we inzicht in de ervaringen met en de stand van zaken van de pilot Lerend evalueren en eventuele belemmeringen op de verschillende niveaus. Daarnaast geeft het inzicht in (concrete, gedragen, uitvoerbare en realistische) verbetermogelijkheden om (condities voor) lerend evalueren te bevorderen. Aan de hand hiervan brengen we verbetermogelijkheden op het gedragsniveau (cultuur) en organisatieniveau (structuur en governance) in kaart.

Aan de hand van documentatie over de pilot, diverse interviews met trekkers van evaluaties en dossierhouders van complexe beleidsdossiers binnen VWS, besprekingen in DGMT's en de Review Board worden in de volgende hoofdstukken de vragen beantwoord en waar mogelijk voorzien van aanbevelingen.

De vragen tijdens de interviewfase zijn langs drie niveaus opgesteld. Het eerste niveau is dat van de beleidsmedewerker (individueel), het tweede niveau is dat van het management en de directie als geheel (directie) en het derde niveau is dat van de bestuursraad en de VWS-organisatie als geheel (organisatie).

Het eerstvolgende hoofdstuk geeft een historische schets van de pilot, vervolgens wordt in hoofdstuk 3 een theoretisch kader voor aanbevelingen geschetst gevolgd door het hoofdstuk met de bevindingen en aanbevelingen. Tot slot zullen in hoofdstuk 5 de bovenstaande vier vragen aan de hand van de bevindingen en aanbevelingen beantwoord worden.

## 2 Historische schets

In dit hoofdstuk wordt een aantal hoofdlijnen geschetst uit de ontwikkeling van de pilot Lerend evalueren. Er wordt gekeken naar de aanleiding en het voortraject, de opstartfase, middenfase en de eindfase van de pilot.

### 2.1 Aanleiding en voortraject (2017)

Op 23 december 2016 stuurde de minister van Financiën de brief Focusonderwerp en aanpak beleidsdoorlichtingen aan de Tweede Kamer.<sup>1</sup> Hierin wordt bevestigd wat uit eerdere onderzoeken en rapporten naar voren is gekomen, namelijk dat er voor goede beleidsdoorlichtingen vaak onvoldoende goede onderliggende evaluaties zijn. De Studiegroep Begrotingsruimte concludeerde eerder dat inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid beperkt is en dat het merendeel van de doorlichtingen tot de conclusie komt dat er onvoldoende goede onderliggende evaluaties zijn om tot uitspraken over de effectiviteit te kunnen komen. De Algemene Rekenkamer concludeert dat er een tekort aan goede evaluaties is.

Het ministerie van VWS heeft daarna het initiatief genomen om middels een pilot werkende weg het inzicht in de kwaliteit van het beleid en het effect hiervan op te samenleving te verbeteren. In een 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. Als bijlage bij de brief zijn de taakopdrachten van de onderzoeken die in 2018 starten bijgevoegd. De pilot had de volgende accenten:

- Voor de te evalueren thema's in de pilot is een planning voor vijf jaar gemaakt. De thema's zijn complexe beleidsvraagstukken op het brede terrein van VWS.
- De inhoud staat centraal en wordt niet begrensd door de begrotingsindeling van VWS. Waar relevant worden ook de uitgaven die vallen onder het uitgavenplafond zorg betrokken in de evaluatieonderzoeken.
- In uitvoering van de evaluaties wordt zoveel mogelijk in de geest van de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE) gewerkt, maar er kan gemotiveerd van worden afgeweken.
- De praktijk (zoals de uitvoerende instanties en de burgers) nadrukkelijk wordt betrokken, (waar mogelijk) de internationale context wordt meegenomen en vernieuwende onderzoeksmethodieken worden toegepast.
- Het meerjarenprogramma bevat niet alleen ex post evaluaties, maar als vernieuwend element ook ex ante en ex durante onderzoeken. In de aanpak van de pilot is tevens voorzien om te werken met een uitdagend, praktijkgericht en interactief ondersteuningsprogramma voor de betrokken beleidsmedewerkers en onderzoekers.

### 2.2 Opstartfase (2018)

Het ministerie ging aan de slag met de pilot Lerend evalueren door samen met trekkers van de evaluaties binnen de pilot na te denken over de vormgeving van de evaluaties. Er was veel enthousiasme over de vernieuwende aanpak. Ook het

<sup>1</sup> TK 31 865-90, Verbetering verantwoording en begroting, 23 december 2016

<sup>2</sup> TK 31 865-99, Pilot beleidsevaluaties VWS, 14 september 2017

betrekken van de praktijk gaf veel energie. Tegelijkertijd werden er ook aandachtspunten geformuleerd zoals hoe om te gaan met de politieke realiteit (korte termijn) en de langere termijn van evaluatieonderzoek. Dit vraagt om goede sturing van het management op tijd en capaciteit. Daarnaast werd aandacht gevraagd om het direct transparant maken van eventuele politiek-bestuurlijke risico's.

Vanaf het begin van de pilot is gewerkt aan de totstandkoming van een soort van toolbox. Dit als laagdrempelig document voor geïnteresseerden waarin onder andere suggesties worden gedaan voor hoe je een evaluatie kan opzetten. Dit is een groeidocument die periodiek wordt aangevuld op basis van de nieuw opgedane kennis en ervaringen.

De pilot kreeg in de opstartfase de wind mee doordat in 2018 rijksbreed de Operatie Inzicht in Kwaliteit werd gestart. Het doel van de operatie is om de maatschappelijke toegevoegde waarde van publiek geld te vergroten door meer inzicht in de impact van beleid te krijgen en daarnaar te handelen. De operatie kent twee sporen:

- **Individuele evaluaties:** het vergroten van de maatschappelijk toegevoegde waarde van overheidsbeleid. Via concrete activiteiten vergroten we het inzicht in de impact van beleid en werken we aan zichtbare verbeteringen.
- **Evaluatiestelsel:** De overheid als lerende organisatie; beoogde realisatie van een structurele verandering in de manier waarop de overheid omgaat met het verkrijgen van en handelen naar het inzicht in de maatschappelijke toegevoegde waarde van beleid. Dit is een traject van lange adem en gaat uiteindelijk om het realiseren van een cultuurverandering, die zorgt dat leren en verbeteren een vanzelfsprekender onderdeel worden van het beleidsproces.

In praktische zin liep VWS met de pilot reeds een jaar voor op de andere departementen die nu door de operatie hiermee aan de slag gaan.

Voor de verdere inbedding van de werkwijze rondom de pilot binnen VWS is een draaiboek opgesteld. In de beschrijving worden verschillende fasen nader toegelicht.

- *Fase 1) Opstellen taakopdracht*  
Een half jaar voordat de taakopdracht naar de Kamer wordt gezonden vinden de eerste overleggen hierover plaats met de desbetreffende DG's en beleidsdirectie. Concepten worden aan BR en Financiën voor commentaar voorgelegd. Na goedkeuring bewindspersonen worden de definitieve taakopdrachten vervolgens naar de Tweede Kamer gestuurd.
- *Fase 2) Het evaluatieonderzoek*  
Uitwerken van plan van aanpak, opzetten begeleidingsstructuur, toelichting geven in Review Board VWS en uitvoeren evaluatieonderzoek.
- *Fase 3) Presentatie resultaten*  
Nadat rapport definitief is wordt deze geagendeerd voor de bestuursraad van VWS. Dit is de formele start van de kabinetsreactie.
- *Fase 4) Reactie Kabinet en TK*

De kabinetsreactie op de evaluatie verloopt in principe via 'de oude vertrouwde' route: een coproductie dus tussen beleid, FEZ in afstemming met Financiën.

- *Fase 5) Opvolging verbeteradviezen*  
Als vast thema komt in de jaarlijkse Kamerbrief de opvolging van de verbeteradviezen terug.

In oktober 2018 was de eerste bijeenkomst van de Review Board. De Review Board betreft een groep experts op het gebied van evaluatieonderzoek bestaande uit VWS-interne en externe leden.

De bedoelingen van de Review Board zijn:

- Reflecteren en gevraagd en ongevraagd advies geven op de individuele onderzoeksopzetten, de lopende evaluaties en concept eindrapportages uit het VWS Meerjarenprogramma 2018-2022. Dit om het inzicht in de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid te vergroten en om vanuit een lerend perspectief het beleid te verbeteren
- Beoordelen of in de uitvoering van de evaluaties de praktijk (zoals de uitvoerende instanties en de burgers) nadrukkelijk wordt betrokken, waar mogelijk de internationale context wordt meegenomen en voor VWS vernieuwende onderzoeksmethodieken worden toegepast.
- Trends signaleren, reflecteren op de opvolging van verbeteradviezen en het leggen van onderlinge verbanden (leren) tussen de verschillende evaluaties uit het meerjarenprogramma van VWS.

### 2.3 Middenfase (2019/2020)

Aan het begin van het jaar 2019 zijn meerdere open gesprekken gevoerd met betrokkenen zoals met het ministerie van Financiën, Algemene Rekenkamer, leden bestuursraad en betrokken directeuren over de voortgang van de pilot. Daar werden een aantal positieve ontwikkelingen besproken zoals de toename van de betrokkenheid vanuit het topmanagement (bestuursraad), de innovatieve evaluatiemethoden en de interdepartementale samenwerking. Daarnaast werden ook een aantal risico's besproken zoals het gebrek aan eigenaarschap bij beleidsdirecties, personele wisselingen en dat de gewenste cultuurverandering nog niet op gang kwam.

Op 25 juni 2019 is de Kamerbrief Startevaluatie pilot Lerend evalueren<sup>3</sup> naar de Tweede Kamer gestuurd. Uit de startevaluatie blijkt dat een deel van de factoren die van invloed zijn op de kwaliteit en het leren van de evaluatie reeds aanwezig zijn (bijvoorbeeld de borging van onafhankelijkheid, kennis van evalueren en passende onderzoeksmethode). Er zijn ook factoren waar minder goed op werd gescoord (bijvoorbeeld vooraf vastgestelde beleidstheorie, geen samenhangend beleidsonderwerp). De beleidsdoorlichtingen 'op de oude manier' gaven beperkt inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid en hadden daardoor onvoldoende toegevoegde waarde om van te leren.

Periodiek wordt de voortgang van de pilot in de bestuursraad besproken aan de hand van actuele kwesties. Het lerende deel van de pilot kent diverse organisatie specifieke en 'cultuur'-elementen. Ervaring leerde dat voorzichtig stappen in de gewenste richting van een lerende organisatie worden gezet.

<sup>3</sup>TK 31.865-150, Startevaluatie pilot Lerend evalueren, 25 juni 2019

Op 10 september 2019 is de Kamerbrief Verbetering verantwoording en begroting<sup>4</sup> over de voortgang van de pilot aan de Kamer gestuurd. De brief schetst een update van het meerjarenprogramma en gaat nader in op algemene lessen werden getrokken uit de negen afgeronde evaluaties.

De minister van Financiën heeft in april 2020 aan de Kamer gemeld dat elk departement in de begroting 2021 invulling zal geven aan een Strategische Evaluatie Agenda (SEA). In 2018 heeft VWS een vernieuwende opzet van de evaluatieagenda geïntroduceerd als onderdeel van de pilot Lerend evalueren. De SEA biedt de mogelijkheid om een volgende stap te zetten met de evaluatieprogrammering in vervolg op de goede ervaringen met de pilot Lerend evalueren.

In deze fase is er ook gewerkt aan het versterken van het kennisnetwerk, bijvoorbeeld door middel van kennisateliers. Het doel van de kennisateliers is om een actieve bijdrage te leveren aan (het versnellen) VWS als lerende organisatie op basis van de opgedane kennis en ervaringen met de pilot Lerend evalueren. Belangrijk aspect van lerend evalueren is om dit te doen in en met de praktijk. Elke sessie kent een inhoudelijk thema die de verschillende evaluaties met elkaar verbindt en waarbij de volgende drie aspecten aan bod komen:

- Wat kunnen we leren van elkaars onderzoeksopzetten (aanpak, methode, monitors)?
- Wat kunnen leren van de beleidsuitkomsten (mate van doeltreffend en doelmatigheid beleid)?
- Wat kunnen we hieruit destilleren voor de ontwikkeling van VWS als Lerende organisatie?

Eind 2020 heeft er een gesprek plaats gevonden met de Algemene Rekenkamer en de Review Board over de pilot Lerend evalueren. Uit dit gesprek vloeide een aantal conclusies voort over wanneer er het meest van evalueren wordt geleerd. Dat is het geval als:

- Evalueren al begint op het moment dat beleid wordt gemaakt en in verschillende stadia daarna (ex ante, ex durante, ex post);
- Op basis van inzichten in output en outcome gesprekken met en tussen stakeholders worden gevoerd over wat deze inzichten betekenen voor het(vervolg) beleid.

## 2.4 Eindfase (2021/2022)

De Algemene Rekenkamer constateert medio 2021 dat de doelstellingen van Inzicht in Kwaliteit nog niet zijn bereikt. "Het is belangrijk dat ook in de komende jaren tijd, energie en aandacht geïnvesteerd worden om tot een substantieel beter inzicht in de effecten van beleid te komen, en om van dat inzicht te leren. We bevelen de minister van Financiën daarom aan om de voorwaarden te scheppen waaronder dat ook kan en gebeurt. Inzicht in doelmatigheid en doeltreffendheid van beleid moet vanzelfsprekend worden."

VWS heeft in een eigen notitie de volgende aanbevelingen gedaan voor een (eventueel) vervolg van de Operatie Inzicht in Kwaliteit:

Leerniveau 1: Beleid aanpassen

- Versnelling trekken leerlessen bijv. middels Gateway Reviews

---

<sup>4</sup> TK 31 865-153, Verbetering verantwoording en begroting, 10 september 2019



- Rijksbrede kennis- en leerateliers bijv. leerlessen decentralisaties

#### Leerniveau 2 Beleid bepalen

- Trek leerlessen uit de disruptieve aanpak Covid-crisis
- Investeer in responsieve manier maken van beleid zoals bij Maatschappelijke diensttijd
- Meer ruimte voor technisch overleg Kamerleden en ambtenaren?

#### Leerniveau 3 Reflectie en analyse van het leerproces

- Rijksoverheid als Lerende organisatie: Rijksbrede pool van kennisexpert en evaluatoren met verschillende achtergronden en competenties, incl. kennis en ervaring met lerend evalueren.
- Tone at the top is absolute voorwaarde:
- Organiseren blik van buiten, zoals m.b.v. Review Board

In totaal zijn er in de periode 2018-2021 28 evaluaties uitgevoerd. Vanaf 2021 lopen er nog 11 evaluaties die nog niet zijn afgerond.

In 2021 met een doorloop naar 2022 is de pilot ex durante geëvalueerd.

### 3 Theoretisch kader voor aanbevelingen

Voor we naar het hoofdstuk met de bevindingen en aanbevelingen gaan staan we eerst stil bij een theoretisch raamwerk voor concrete aanbevelingen. Hiervoor putten we uit de organisatie- en implementatiewetenschappen. Om lerend evalueren succesvol in de organisatie in te bedden is een 'normalisatieproces' van belang. Een kader dat zich hier goed voor leent is de invulling die Verwoerd et al. gegeven hebben aan het Normalisation Process Theory (NPT) framework.<sup>5</sup> Dit raamwerk schets een indeling van handelingen in vier categorieën: begripsvorming, draagvlak, toepassing en waardering. Het is hierbij van belang dat de verschillende soorten handelingen niet los of uit elkaar in de tijd worden gedaan. De verschillende categorieën hangen met elkaar samen.

In de onderstaande tabel worden de mechanismen achter de soorten handelingen nader toegelicht:

	<b>Toelichting</b>
<b>Begripsvorming</b> ( <i>sensemaking</i> )	Dit betreft handelingen en acties die de meerwaarde aantonen van de nieuwe manier (innovatie) van evalueren ten opzichte van de reeds bestaande praktijk. Hierdoor ontstaat meer begrip voor de nieuwe aanpak.
<b>Draagvlak</b> ( <i>engagement</i> )	Dit betreft handelingen en acties om draagvlak voor de innovatie te creëren. De innovatie (in casu leren evalueren) wordt aangemoedigd en gelegitimeerd door onder andere een (informele) community of practice te ontwikkelen en behouden.
<b>Toepassing</b> ( <i>enactment</i> )	Dit betreft handelingen en acties t.b.v. het uitvoeren van de methodiek, zoals tools en instrumenten, maar ook de ontwikkeling van gedeelde principes en vaardigheden nodig om de methodiek met kwaliteit te kunnen toepassen. Het toe-eigenen en aanpassen van de methodiek zodat deze past binnen de organisatiecontext behoort hier ook bij
<b>Waardering</b> ( <i>appraisal</i> )	Dit betreft handelingen en acties om de uitvoering en effecten van de methodiek te kunnen waarderen.

In het volgende hoofdstuk zullen aan de bevindingen waar mogelijk steeds aanbevelingen worden gekoppeld. Deze zullen gelabeld zijn aan de verschillende categorieën zoals hierboven gepresenteerd. De categorieën zijn te herkennen aan de letters B, D, T en W die respectievelijk aan de bovenstaande tabel zijn te koppelen. Zoals gezegd hangen de categorieën met elkaar samen waardoor er ook meerdere categorieën aan een aanbeveling kunnen worden gekoppeld.

<sup>5</sup> How to normalize reflexive evaluation? Navigating between legitimacy and integrity - Lisa Verwoerd, Pim Klaassen, Barbara J. Regeer, 2021 (sagepub.com)

## 4 Bevindingen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aan de hand van een aantal thema's de bevindingen uit het onderzoek gepresenteerd. Waar mogelijk worden bevindingen direct opgevolgd door één of meerdere aanbevelingen.

### 4.1 Drive en motivatie

#### 4.1.1 *De drive die is er*

Een belangrijk gegeven is dat er tijdens de interviews veel enthousiasme is uitgesproken over het concept lerend evalueren. Medewerkers staan er voor open en zien de toegevoegde waarde. Met andere woorden: de basis voor verdere implementatie is aanwezig. Uit de interviews bleek ook dat het de voorkeur heeft om zowel ex durante als ex post evaluaties uit te voeren. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om tussentijds beter bij te sturen en komt het eindresultaat ten goede. Hierdoor ligt de nadruk ook op het lerende effect en minder op een eindoordeel.

Deze bevinding onderstreept dat medewerkers op individueel niveau bij VWS intrinsiek gemotiveerd zijn om lerend bezig te zijn met hun beleidsdossier. Deze basis is een belangrijke voorwaarde om het evalueren naar een hoger plan te brengen.

Als positief punt wordt ook benoemd dat lerend evalueren niet alleen kijkt naar de verbeterpunten maar ook naar de positieve punten van het beleid. De meeste deelnemers geven aan dat de pilot ervoor heeft gezorgd dat het uiteindelijke evaluatietraject er anders uit is komen te zien dan wanneer de pilot er niet zou zijn geweest.

**Aanbeveling:** Benut het aanwezige enthousiasme in de organisatie door goede voorbeelden meer aandacht te geven en meer in beeld te brengen. Dit leidt tot meer begrip en draagvlak voor evalueren binnen VWS (**B, D**)

#### 4.1.2 *Nudging*

Een van de aandachtspunten die tijdens de interviews naar voren kwam was dat er vanuit de organisatie weinig prikkels zijn om lerend evalueren goed handen en voeten te geven. In de interviews werden concrete suggesties naar voren gebracht, bijvoorbeeld het hanteren van één of enkele nudges om de bredere implementatie en acceptatie van lerend evalueren aan te moedigen.

Een nudge betreft een subtiele aanmoediging om bepaald (gewenst) gedrag te stimuleren. Een duwtje in de goede richting. Hierbij kan gedacht worden aan een gesprekje van een halfuur met een kennis- of evaluatiecoördinator aan de start van een beleidstraject, of aan een afspraak om in een startnota altijd een paar zinnen te wijden aan de geleerde lessen op basis waarvan dit nieuwe beleid nu aan de orde is. Door het laagdrempelig te houden kan de acceptatiegraad toenemen. Verder is er ook een voorstel geopperd om een snelle evaluatie met je team doen: trek twee uur uit om aan de hand van een aantal vragen met het team terug te blikken of tussentijds te evalueren.

Andere vormen van nudging die kunnen bijdragen aan de bredere adaptatie van lerend evalueren zijn het onderwerp vaker onder de aandacht te brengen (bijvoorbeeld bij afdelingsoverleggen) en om lerend evalueren actief te betrekken in de beleidscyclus. De rol van het management is hier van essentieel belang. Zij kunnen ervoor zorgen dat er genoeg aandacht op het onderwerp gevestigd wordt en het als belangrijk wordt ervaren door de betreffende medewerkers.

**Aanbeveling:** Geef nudging van lerend evalueren breed in de organisatie handen en voeten. Maak het zo laagdrempelig mogelijk. Een (subtiel) beloningsstructuur kan een concrete uitwerking hiervan zijn. **(W)**

#### 4.1.3

##### *Programmatisch werken*

Gedurende de looptijd van de pilot Lerend evalueren is VWS ook meer programmatisch gaan werken. Veel nieuwe beleidsvoornemens werden in beleids- of actieprogramma's vormgegeven. Uit de interviews met trekkers van evaluaties, maar ook met dossierhouders binnen programma's komt naar voren dat deze manier van beleid maken zich ook goed leent voor lerende evaluaties. Doordat er heel doelgericht aan beleid wordt gewerkt en er veel ruimte is voor vernieuwing is een lerende evaluatie die gedurende de looptijd van een programma input levert zeer nuttig. Programmatisch werken heeft daardoor waarschijnlijk ook bijgedragen aan een lerende cultuur binnen de VWS-organisatie.

**Aanbeveling:** Pak beleidstrajecten en evaluaties meer projectmatig aan: zorg bij beleidstrajecten dat het proces en de aanpak aan de voorkant duidelijk zijn afgebakend en werk zo mogelijk met meetbare indicatoren (zowel kwalitatief als kwantitatief). Dat maakt evalueren gedurende de beleidsontwikkeling en in latere fasen gemakkelijker. Schrijf hierbij ook nadrukkelijk de beleidstheorie uit, die veronderstelt waarom een bepaalde aanpak werkt om een bepaalde kwestie op te lossen of verder te brengen. **(T)**

## 4.2 Tijd en capaciteit

### 4.2.1

#### *Beleving medewerkers*

In de ogen van de geïnterviewde medewerkers wordt er vaak te weinig tijd en capaciteit vrijgemaakt voor lerend evalueren trajecten. Ook in de gesprekken met de DGMT's werd dit benadrukt. Het onderwerp verdwijnt langzaam naar de achtergrond ten koste van andere, op dat moment meer prioritaire zaken. Er gaat veel tijd en energie in een goede lerende evaluatie zitten. Een vliegende start aan de hand van de juiste tools en achtergrondinformatie zou hierbij kunnen helpen.

Vanuit de pilot is de associatie met evalueren die van een langdurig traject met een externe partij. Terwijl het ook mogelijk is om een snelle evaluatie met je team te doen door bijvoorbeeld aan de hand van vragen of stellingen teamsessies te houden met of zonder externen.

Het verdient de aanbeveling om bij de keuze voor een bredere adaptatie van lerend evalueren binnen VWS rekening te houden met het vrijmaken van voldoende tijd en capaciteit. Dit komt de kwaliteit ten goede en zorgt ook voor een positieve uitstraling op het proces van lerend evalueren zelf.

**Aanbeveling:** Stel tijd, mensen en middelen beschikbaar voor lerend evalueren trajecten. **(T)**

**Aanbeveling:** Organiseer binnen directies heisessies over de vraag of we de goede dingen doen. **(D, T)**

#### 4.2.2 *Rol management*

Er is een belangrijke rol voor het management weggelegd om de aandacht vast te houden en structureel genoeg tijd en middelen vrij te maken voor lerend evalueren trajecten. Door het belang van lerend evalueren te onderstrepen, de uitvoerders te ondersteunen en het als prioritair te behandelen zal het voor de medewerkers ook zo gezien worden. Tijdens de interviews werd in dit kader ook gesproken over het vormen van enkele subteams die zich specifiek bezig kunnen houden met lerend evalueren.

**Aanbeveling:** Geef als management het juiste voorbeeld en besteedt oprecht de nodige tijd aan evaluaties. **(W)**

#### 4.2.3 *Organisatie*

Het vrijmaken van capaciteit kan in verschillende vormen. Het is belangrijk om hier heldere keuzes te maken. Een belangrijke keuze zit bijvoorbeeld in de vraag of evalueren primair door beleidsmedewerkers zelf moet worden opgepakt of dat er een aparte afdeling binnen de VWS-organisatie nodig is om de evaluatiefunctie vorm te geven.

Daarnaast dient er een helder ambitieniveau te worden geformuleerd. Het bij iedereen binnen de VWS-organisatie lerend evalueren laten internaliseren is vrijwel onmogelijk en leidt ertoe dat het nergens een stevige plek krijgt. Aangegeven wordt dat het helpt om focus aan te brengen door bijvoorbeeld beleidsvelden aan te wijzen waar lerend evalueren een geschikt instrument voor is.

**Aanbeveling:** Maak een heldere keuze als organisatie hoe je de evaluatiefunctie wilt inrichten. Laat het ambitieniveau aansluiten bij de beschikbare capaciteit. Dit voorkomt teleurstellingen achteraf. **(D, W)**

**Aanbeveling:** Stel periodiek een evaluatieprogramma vast waarin je aangeeft op welke manier je evalueren vormgeeft en waar je specifiek aangeeft of een lerende evaluatie een geschikt instrument is. Voer dit programma uit en deel goede voorbeelden. **(T, W)**

### 4.3 **Politiek versus uitvoering**

#### 4.3.1 *Van buiten naar binnen*

Een belangrijk onderdeel van lerend evalueren trajecten is het naar binnen halen van de buitenwereld. Oftewel het betrekken van de externe stakeholders bij de evaluatie van beleid. Dit maakt de evaluatie vaak complexer maar het komt de bruikbaarheid van de evaluatie wel ten goede.

Daarnaast is er ook sprake van een breder draagvlak en is er een automatische toets op de hanteerbaarheid van nieuwe voorstellen door feedback vanuit de

praktijk. Door het betrekken van externe stakeholders bij een beleidsevaluatie kan er wel een tegenstelling ontstaan tussen politieke wensen en praktijkervaring in de uitvoering. Zo kan het voorkomen dat de externe stakeholders opteren voor een zienswijze die politiek onwenselijk is. Daarom is het van groot belang om van tevoren afspraken te maken hoe hier mee omgegaan wordt en wat de doorslag geeft.

Door aan de voorkant duidelijk aan te geven binnen welke kaders er geëvalueerd wordt is er minder ruimte voor discussie over punten die niet haalbaar zijn. Aan de andere kant kan er bij een hoge mate van negatieve feedback uit het veld ook een situatie ontstaan waarbij de politieke wenselijkheid kan worden heroverwogen. In alle gevallen brengt het in ieder geval een duidelijk wederzijds inzicht in de verschillende belangen en afwegingen.

**Aanbeveling:** Wees richting de politieke leiding duidelijk over eventuele negatieve uitkomsten van evaluaties. Breng deze risico's tijdig in kaart. Maak hier voorafgaand aan de evaluaties afspraken over zodat niemand voor verrassingen komt te staan. **(B)**

**Aanbeveling:** Beschouw evaluatieresultaten niet als afrekenmoment, maar als leerlessen voor een eventuele doorstart. **(W)**

**Aanbeveling:** Neem bewindspersonen bij hun aantreden in een vroeg stadium mee in de manieren waarop er binnen het ministerie wordt geëvalueerd. Laat zien dat de evaluatiefunctie kan helpen om politieke doelstellingen te bereiken. **(D)**

#### 4.3.2

##### *Wat doen we ermee?*

Als er vanuit de lerend evalueren gedachte aan de externe stakeholders gevraagd wordt om kritisch mee te denken tijdens de evaluatie van beleid is het van belang dat de input van deze partijen ook serieus genomen wordt. Externe partijen moeten wel het gevoel hebben dat er iets gedaan wordt met de geleverde input. Dit betekent overigens niet dat de externe input altijd overgenomen moet worden. Er dient wel aangegeven te worden hoe de input eruitzag en wat er mee gedaan is.

**Aanbeveling:** Koppel wat er is gedaan met externe input altijd terug aan het de betrokken partijen. Schets aan de voorkant duidelijke kaders waarbinnen er ruimte voor wijzigingen is binnen het beleid. **(W, B)**

## 4.4

### Ondersteuning pilot

#### 4.4.1

##### *Toolbox*

Door de geïnterviewden is aangegeven dat de pilot veel toegevoegde waarde had. Er was sprake van een iteratief proces met veel ondersteuning bestaande uit tips en tricks, ondersteunend leesmateriaal, meelesen, meedenken en de mogelijkheid tot intervisie. De deelnemers aan de pilot konden daarnaast gebruik maken van verschillende ondersteuningsmogelijkheden uit de 'toolbox'. De toolbox bevat een reeks aan mogelijkheden om evaluatieonderzoek te doen. Deze toolbox was niet bij alle deelnemers even goed bekend.

**Aanbeveling:** Ga door met het doorontwikkelen van de toolbox. Breng deze proactief onder de aandacht. **(T)**

#### 4.4.2

##### *Leerateliërs*

Binnen de pilot zijn ook leerateliërs georganiseerd waarbinnen onder andere trekkers van evaluaties ervaringen met elkaar delen en tips and tricks konden uitwisselen. De geïnterviewden die deel hebben genomen aan deze leerateliërs waren hier onverdeeld positief over. Het met elkaar spreken over lerend evalueren en van elkaars ervaringen leren stimuleert en motiveert om ook zelf aan de slag te gaan met lerend evalueren. Ook het delen van knelpunten werkt bevorderlijk doordat je daardoor het gevoel krijgt niet alleen te staan.

**Aanbeveling:** Werk continu aan lerende gemeenschappen binnen VWS. Verbindt kennis door mensen met elkaar te verbinden. Ervaringen en vaardigheden worden hierdoor gedeeld en werken stimulerend. **(D, T)**

#### 4.4.3

##### *De Review Board*

Binnen de pilot is er de Review Board. De Review Board is een groep experts op het gebied van evaluatieonderzoek en bestaat uit VWS-interne en externe leden. De Review Board is onafhankelijk en toetst lerende evaluaties in diverse stadia. Daarnaast denken ze mee over de doorontwikkeling van de pilot Lerend evalueren.

De Review Board is door de geïnterviewde trekkers van evaluaties verschillend ervaren. De Review Board is bedoeld om op een positief-kritische wijze mee te denken met evaluatietrajecten, maar voor een aanzienlijk deel van de betrokken beleidsmedewerkers voelt het als verantwoording afleggen over wat je gedaan hebt. De aanbevelingen die voortkomen uit de Review Board zijn soms nuttig, maar sluiten soms niet aan bij het stadium waarin een evaluatie zich bevindt. Ook is niet altijd duidelijk wat de follow-up is van opmerkingen die zijn gemaakt en vragen die zijn gesteld. Daarnaast levert het ook niet altijd nieuwe inzichten op. Inzichten dubbelen bijvoorbeeld soms met inzichten die in een stuurgroep van een individuele evaluatie zijn genoemd.

De naamgeving van de groep experts (Review Board) werkt ook niet uitnodigend en sluit niet goed aan bij de bedoeling ervan.

**Aanbeveling:** Kijk kritisch naar de rol van de Reviewboard bij het inbedden van lerend evalueren. Een kwalitatief goede stuurgroep die dicht op de evaluatie wordt georganiseerd levert mogelijk meer op. **(D)**

#### 4.4.4

##### *Rol FEZ*

De directie Financieel-Economische Zaken (FEZ) is de verantwoordelijke directie voor de pilot Lerend evalueren. De ondersteuning vanuit FEZ voor de pilot werd door de deelnemers als positief ervaren. De programmamanager en diverse betrokken collega's waren goed bereikbaar en waren in een aantal gevallen ook actief betrokken bij het vinden van de juiste uitvoerende partij voor een evaluatietraject en dachten op positieve wijze mee over de inhoud en vormgeving van evaluaties. Vanuit de pilot werd er meegedacht. Daarnaast werden de deelnemers voorzien van de nodige literatuur om het inzicht in lerend evalueren

verder uit te breiden. Een aantal van de geïnterviewden gaf wel aan dat meer informatie vooraf en duidelijke kaders behulpzaam hadden kunnen zijn om het gehele proces efficiënter te doorlopen.

**Aanbeveling:** Blijf zorgen voor een goede ondersteuning van evaluatietrajecten. Dit helpt beleidsmedewerkers bij het inrichten en uitvoeren van evaluatieonderzoek. **(D, T)**

## 4.5 Kennis en skills

### 4.5.1 *Beleidstheorie*

Een veelbesproken begrip binnen de pilot Lerend evalueren is de 'beleidstheorie'. Dit begrip wordt rijksbreed toegepast.<sup>6</sup> In veel gevallen komen beleidsmedewerkers voor het eerst met het begrip in aanraking als er een evaluatie moet worden gedaan. Er is afgelopen jaren meer aandacht voor de beleidstheorie, waardoor deze een grotere rol krijgt bij de beleidsvorming. Bijvoorbeeld in Beleidskeuzes uitgelegd.<sup>7</sup> Er bestaat echter nog veel onbekendheid met het begrip. De bestaande toelichtingen zijn soms complex weergegeven, terwijl in essentie de beleidstheorie gaat over waarom en hoe een bepaalde maatregel effect heeft op het beleidsdoel dat je probeert na te streven. Ook op het niveau van het management en directieuren weet men niet altijd wat de beleidstheorie precies behelst. De ervaring leert dat als je in eenvoudige bewoordingen uitlegt wat dit precies inhoudt iedereen het opstellen van een beleidstheorie heel logisch vindt en het doorgaan ook wordt gedaan.

**Aanbeveling:** Gebruik in je communicatie herkenbare en toegankelijke woorden. Een woord als 'beleidstheorie' creëert afstand en maakt beleid abstract. **(B, D)**

**Aanbeveling:** Zorg dat aan de voorkant bij de beleidsvorming de beleidstheorie helder is en hoe deze vervolgens kan worden getoetst gedurende de looptijd van het beleid. **(T)**

**Aanbeveling:** Creëer duidelijke formats waarin helder is wat er precies wordt gevraagd, zodat niet iedere keer het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden. **(T)**

### 4.5.2 *Opleiding*

Niet iedereen had het gevoel dat zij de juiste tools hadden om goed met een lerend evalueren traject aan de slag te gaan. De ondersteuning vanuit de pilot was goed maar zelf had men niet altijd het idee dat het helemaal duidelijk was wat hen te wachten stond. Meer informatie voorafgaand aan het traject is hierin aan te raden.

In diverse interviews is opgemerkt dat er binnen het ministerie van VWS zelf geen opleiding is om evaluaties uit te voeren of te begeleiden. Bij de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering (RAFEB) is er wel een cursusaanbod. Evalueren maakt daarnaast geen onderdeel uit van de introductiecursus binnen het ministerie van VWS.

<sup>6</sup> Zie o.a.: [Stap 2 Vraagstelling bepalen | Stappen evaluatieproces | Toolbox Beleidsevaluaties](#)

<sup>7</sup> TK 31865-198, Beleidskeuzes uitgelegd: werkwijze onderbouwing voorstellen vanaf november 2021, 1 november 2021



De ervaring is dat met betrekking tot opleidingen het goed zou zijn als managers ook proactief aansturen op het volgen van cursussen die te maken hebben met evalueren. Beleidsmedewerkers komen vaak pas in aanraking met evaluatieonderzoek als er een concrete aanleiding is (bijvoorbeeld een wettelijke verplichting) terwijl lerend evalueren ook nuttig kan zijn bij beleidsvorming en de uitvoering.

**Aanbeveling:** Zet een interne opleiding op voor lerend evalueren die aansluit op de cultuur en organisatie van VWS. **(T)**

**Aanbeveling:** Stimuleer als management het volgen van opleidingen die te maken hebben met lerend evalueren. **(D, W)**

#### 4.5.3

##### *Kennis delen*

Evaluatieonderzoek leidt vaak tot nieuwe inzichten. Daarnaast leveren ook wetenschappelijke publicaties nuttige inzichten voor beleid op. Binnen VWS bestaat er een kennisnetwerk die in goed contact staat met de pilot Lerend evalueren. Beide kunnen elkaar versterken. Binnen het ministerie is veel inhoudelijke kennis en expertise aanwezig. Tijdens de interviews werd opgemerkt dat het verspreiden en onder de aandacht brengen van kennis weerbaar is. 'Met het rondsturen van rapporten kom je er niet'. Een belangrijk aandachtspunt is daarom ook de follow-up van evaluatieonderzoek. Het is nog geen automatisme dat er wordt gemonitord wat er met de uitkomsten wordt gedaan. Investerings die in het evaluatieonderzoek worden gedaan leveren meer op als ook in de follow-up en monitoring wordt geïnvesteerd.

**Aanbeveling:** Borg de kennis- en evaluatiefunctie goed in de organisatie. Geef ook een duidelijk mandaat op basis van evaluaties en wetenschappelijk onderzoek om waar nodig kritische reflecties dwingend op tafel te leggen. **(T)**

**Aanbeveling:** Geef uitkomsten van evaluaties en onderzoek een duidelijke plaats in de beleidscyclus en/of jaarplancycclus. Investeer in de follow-up en monitoring van wat er wordt gedaan met resultaten. **(W)**

**Aanbeveling:** Organiseer een gesprek met een kennis- of evaluatiecoördinator bij de start van een beleidstraject of evaluatie om bestaande onderzoeken in kaart te brengen. **(T)**

## 4.6

### **Veilige omgeving, ruimte voor reflectie**

#### 4.6.1

##### *Positief-kritisch, maar soms terughoudendheid*

Een rode draad uit de gesprekken met trekkers van evaluaties is zoals eerder gezegd dat de *drive* om lerend tegenover een beleidsdossier te staan aanwezig is. Ook buiten evaluatietrajecten om is men betrokken op de beleidsterreinen waarop gewerkt wordt. Over het algemeen wordt aangegeven dat de ruimte bestaat om te reflecteren op het beleid van VWS. Dit wordt ook over het algemeen als veilig ervaren.

Aangegeven wordt dat men binnen het ministerie betrokken is op het werk, maar dat daardoor kritiek van buiten soms iets te makkelijk wordt afgedaan. Men voelt zich snel (persoonlijk) aangevallen.

Er zijn ook signalen dat er terughoudendheid is om kritisch te zijn met het oog op carrièreperspectieven. Er kan angst bestaan om niet een al te kritische opstelling in te nemen, omdat soms wordt ervaren dat dit negatieve invloed kan hebben voor eventuele stappen in de carrière. De politiek-bestuurlijke context en de druk die daarbij gepaard gaat werkt ook niet mee aan voldoende ruimte voor reflectie of openheid daarvoor. Of dit feitelijk ook zo is valt op basis van dit onderzoek niet te onderbouwen.

Daarnaast heerst er soms het gevoel dat het management en bestuursraad niet altijd zitten te wachten op kritische reflecties op het beleid. Het is niet altijd duidelijk of de maatschappelijke impact van beleid voorrang krijgt op bestaande ambtelijk-politieke lijnen die 'beschermd' moeten worden. Taakopdrachten voor evaluaties en beleidsonderzoek worden als gevolg hiervan soms ook versmald.

**Aanbeveling:** Laat aan de organisatie expliciet zien dat lerend evalueren bij het beleidswerk hoort. Geef aandacht aan voorbeelden van kritische evaluaties en geef hier een follow-up aan. **(D, W)**

#### 4.6.2

##### *Belijden en leiden*

Een terugkerend onderwerp tijdens interviews en andere sessies is 'the tone at the top'. Met andere woorden: op welke manier er vanuit het topmanagement wordt gesproken over evalueren en welke aandacht ervoor is. Wanneer er over lerend evalueren wordt gesproken is men veelal positief, maar het is niet evident dat er ook echt iets mee gedaan wordt.

Bij de geïnterviewden is een wisselend beeld. Dat varieert van veel aandacht en ervaren enthousiasme en betrokkenheid tot beperkte of geen betrokkenheid vanuit bijvoorbeeld de bestuursraad. Ook in de gesprekken met de diverse DGMT's in aanwezigheid van bestuursraadsleden is een wisselende kennis over en enthousiasme voor de pilot Lerend evalueren. Evaluaties binnen de pilot zijn binnen directies goed en stevig belegd, maar er zijn ook gevallen waarbij het werd behandeld als een 'klus die ook geklaard' moest worden. De intrinsieke motivatie is dan eigenlijk uit het zicht verdwenen.

Over de pilot wordt ook gezegd dat 'Het een onderwerp was, maar langzaam uit het zicht is verdwenen'. Dat is niet kwaadwillend maar haast inherent aan een politiek-ambtelijke organisatie die snel geneigd is om op de waan van de dag te acteren. Ook de coronacrisis heeft hieraan bijgedragen. Blijvende aandacht voor evalueren en reflecteren komt niet automatisch tot stand en vraagt dus blijvende aandacht.

**Aanbeveling:** Laat een bestuursstijl zien waarbinnen er ruimte is voor lerend evalueren. Dwing jezelf als bestuursraad om hier blijvend aandacht aan te geven. **(D, W)**

## 5 Samenvatting en conclusies

In de inleiding stelden we een aantal onderzoeksvragen waar in dit hoofdstuk een antwoord op gegeven wordt.

### **Wat zijn de ervaringen met de nieuwe manier van evalueren binnen VWS?**

Op basis van verschillende interviews stellen we vast dat er binnen VWS over het algemeen enthousiasme is over lerend evalueren. Het geeft ruimte en vrijheid om evaluaties zo vorm te geven dat veldpartijen en de praktijk goed kunnen worden betrokken en dat werkende weg beleid kan worden verbeterd. De focus van lerend evalueren op de maatschappelijke impact helpt ook om de doelstelling van het beleid leidend te laten zijn in een evaluatie. De ondersteuning vanuit de pilot wordt ook als waardevol aangemerkt.

We stellen daarnaast vast dat er aan de andere kant soms te veel vrijheid wordt gegeven en dat er vaak nog onduidelijkheid bestaat over de te hanteren methodieken en onbekendheid over begrippen zoals beleidstheorie. Een gestructureerd evaluatieprogramma met verschillende methoden, mogelijkheden en een goede ondersteuning zijn daarom essentieel.

### **In welke mate en op welke wijze is er een lerende organisatie aan het ontstaan? Is er meer comfort om kritische vragen over efficiëntie en effectiviteit te stellen? Staan mensen en staat de organisatie beter open voor negatieve feedback?**

We stellen vast dat met name trekkers van evaluaties binnen de pilot goed bekend zijn met lerend evalueren. Er kan echter nog niet gesproken worden van een bepaalde 'spin off' richting de rest van de organisatie. Managers op de verschillende niveaus zijn betrokken bij individuele evaluaties, maar niet zo zeer bij de bredere ontwikkeling binnen VWS als geheel. Althans, dat hebben we niet vast kunnen stellen. Tijdens de interviews kwam naar voren dat de mate van adaptatie in relatie tot lerend evalueren per directie verschilt.

Over het algemeen staat men binnen de breedte van de VWS-organisatie open voor kritische vragen en is er op verschillende niveaus binnen de organisatie ruimte voor reflectie. Aan de andere kant is er ook terughoudendheid geconstateerd. Dit kan tijdsgebrek als oorzaak hebben, maar ook het gevoel dat kritische reflecties niet altijd even welkom zijn. Tussen korte en lange termijn en tussen politiek en uitvoering blijft een spanningsveld bestaan.

### **Hoe kan lerend evalueren (nog meer) structureel worden geborgd binnen VWS?**

In het vorige hoofdstuk zijn diverse aanbevelingen gedaan om lerend evalueren en de evaluatiefunctie binnen de organisatie te borgen. Belangrijke hoofdlijnen hierin zijn:

- Werk aan een duidelijk evaluatieprogramma en stel daar capaciteit en ondersteuning voor beschikbaar.
- Deel goede voorbeelden en wakker vanuit het (top)management het aanwezige enthousiasme aan.
- Investeer in het borgen en monitoren van de uitkomsten van evaluaties.

- Betrek de politieke leiding in een vroeg stadium bij de evaluatiepraktijk binnen VWS en laat zien hoe deze kan helpen bij het bereiken van (politieke) doelstellingen.

**Wat zijn de condities waaronder van evalueren kan worden geleerd zodat het beleid bijgesteld kan worden teneinde de maatschappelijke waarde van beleid te vergroten? Welke ondersteuning is daarbij gewenst vanuit de pilot?**

Ook hier zijn diverse aanbevelingen voor gedaan in het voorgaande hoofdstuk. We concluderen dat lerende evaluaties bij kunnen dragen aan het werkende weg bijstellen van beleid. Het betrekken van de praktijk bij het evalueren biedt kansen om de maatschappelijke waarde van het beleid te vergroten. We constateren daarbij dat de uitvoeringscomplexiteit kan botsen met de politiek-bestuurlijke context en het ministerie.

Qua ondersteuningsbehoefte ligt de behoefte met name op het vlak van kennis en kunde. Beleidsmedewerkers hebben doorgaans één of enkele keren te maken met een evaluatie. Het helpt als er handzame formats, methodieken, beschrijvingen, etc. beschikbaar zijn om een evaluatie goed vorm te geven. Daarnaast zijn mensen met ervaring en kennis op dit vlak als sparringpartner onmisbaar.

## Bijlage: Gehanteerde interviewleidraad

### Algemeen

Het doel is om met het actieonderzoek de volgende vragen te beantwoorden, waarbij steeds oog is voor deze drie niveaus en de onderlinge wisselwerking hiertussen:

1. Wat zijn de ervaringen met de nieuwe manier van evalueren binnen VWS?
2. In welke mate en op welke wijze is er een lerende organisatie aan het ontstaan? Is er meer comfort om kritische vragen over efficiëntie en effectiviteit te stellen? Staan mensen en staat de organisatie beter open voor negatieve feedback?
3. Hoe kan lerend evalueren (nog meer) structureel worden geborgd binnen VWS?
4. Wat zijn de condities waaronder van evalueren kan worden geleerd zodat het beleid bijgesteld kan worden teneinde de maatschappelijke waarde van beleid te vergroten? Welke ondersteuning is daarbij gewenst vanuit de pilot?

### Uitwerking

#### Deelvraag 1:

- Hoe heb je de uitvoering van het evaluatieonderzoek ervaren?
- Wat is bij jullie evaluatie het meest wezenlijk anders gedaan als het gaat om lerend evalueren?
- Heeft de evaluatie ook tot ander type uitkomsten geleidt? Hoe kijk je aan tegen de effectiviteit van deze uitkomsten?
- Is bij de uitvoering van de evaluatie gebruik gemaakt van ondersteuning vanuit de pilot? (bijvoorbeeld toolbox of adviesgesprekken)?
- Welke invloed heeft dat gehad op de uitvoering van de pilot? Verbetering kwaliteit uitvoering?
- Heb je nog bepaalde ondersteuning gemist? Welke aanvullende ondersteuning had je nog kunnen helpen?
- Welke lessen kunnen we trekken uit de nieuwe manier van lerend evalueren?

#### Deelvraag 2:

- Wat hebben volgens jou beleidsmedewerkers nodig om zich meer lerend tegenover hun eigen beleidsterrein op te stellen? Wat belemmert hierin?
- Hoe kijk je aan tegen de cultuur van evalueren binnen VWS? Wordt dit voldoende gestimuleerd en is hier ruimte voor, waarom wel of niet?
- Hoe is evalueren binnen je directie georganiseerd? Hoe zou het indien nodig levendiger kunnen worden gemaakt?
- Hoe beoordeel je de betrokkenheid vanuit de ambtelijke top (tone at the top)?

#### Deelvraag 3:

- Wat denk je dat er nodig is om het lerend evalueren de komende jaren verder te borgen in de VWS-organisatie?

- Wat heb je als beleidsmedewerker nodig?
- Wat heb je vanuit MT-niveau nodig?
- Wat heb je vanuit de BR nodig?
- In hoeverre hebben verantwoordelijke directeuren zich gecommitteerd aan het onderzoek? Waar blijkt dat uit? (bv. betrokkenheid bij opdrachtformulering, regelmatige terugkoppeling vragen, extern uitdragen onderzoek ...)
- Zijn de uitkomsten van eerdere evaluaties betrokken bij de opzet van de huidige evaluatie?
- (Hoe) valt de planning van de evaluatie in de beleidscyclus? Kan de opgedane kennis gebruikt worden bij aanpassingen van het beleid?

Deelvraag 4:

- In hoeverre hebben bij het onderzoek betrokken stakeholders zich gecommitteerd aan het lerende karakter van de evaluatie? Zijn zij bereid om te willen leren van de evaluatie?
- Hoe kunnen we de maatschappelijke impact van beleid vergroten met behulp van evaluaties? Hoe vergroten we de meerwaarde ervan?
- Wat is er nodig om de lessen uit evaluaties daadwerkelijk om te zetten in acties? Welke rol heeft de beleidsmedewerker, MT-lid, BR?