

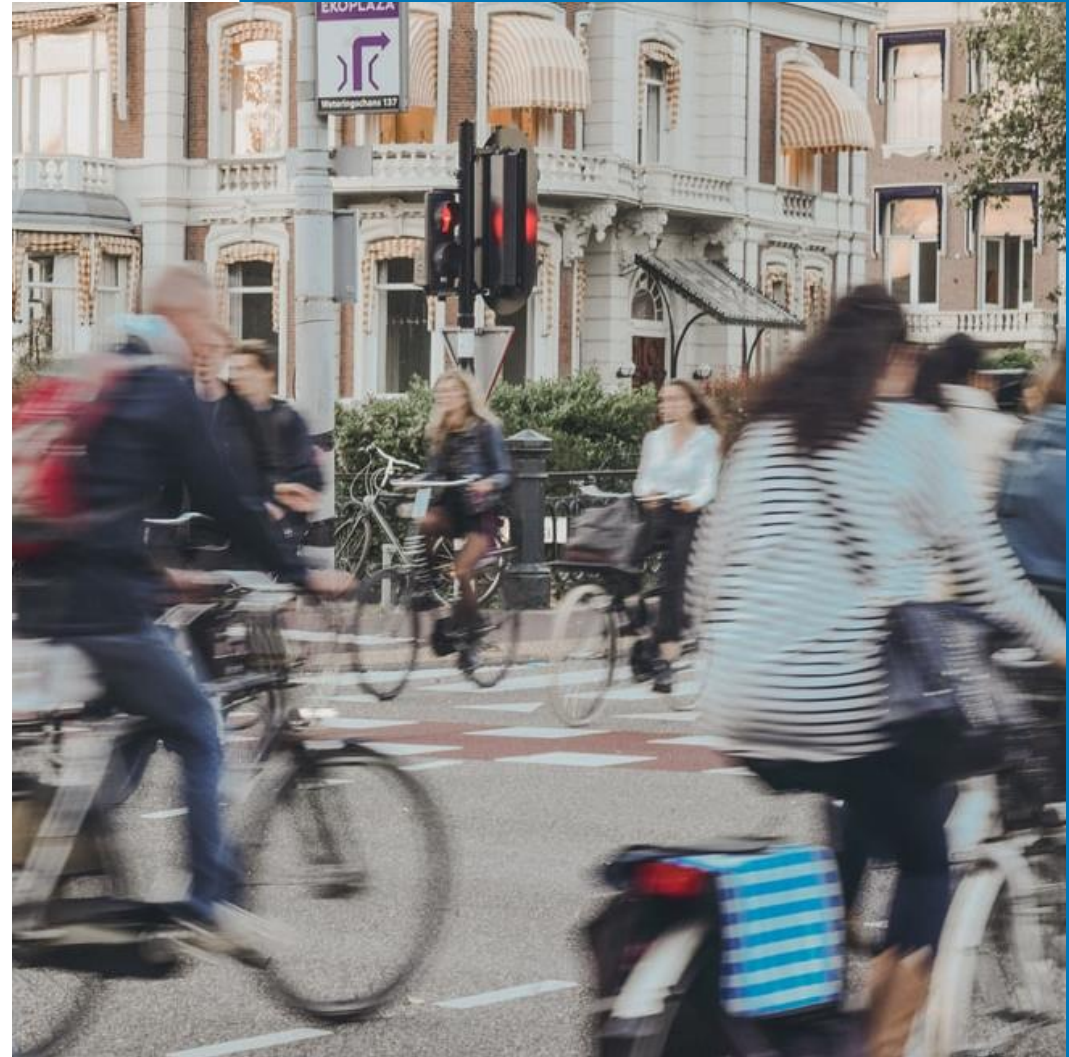


KWINK
GROEP

Spanningsvelden bij evaluatieonderzoek

*Whitepaper
Maart 2022*

KWINK groep evalueerde de afgelopen 15 jaar ontzettend veel beleid, organisaties, wetten en programma's. Hierbij komen we vaak dezelfde spanningsvelden tegen. In dit whitepaper lichten we drie van deze spanningsvelden toe. We gaan in op hoe KWINK groep met deze spanningsvelden omgaat.





Spanningsvelden bij evaluatieonderzoek

1

Verantwoorden of leren?

2

Meetbare feiten en cijfers of publieke waarden?

3

Betrokkenheid of beïnvloeding?



Spanningsveld 1: verantwoorden of leren?

Evaluaties hebben vaak een dubbele functie.

Ten eerste het **opmaken van de balans en verantwoorden** over vragen als: Is het beleid goed uitgevoerd? Zijn de doelen van de organisatie behaald?

Ten tweede is **leren** ook bijna altijd een functie van het evaluatieonderzoek: de evaluatie is bruikbaar als deze lessen voor de toekomst oplevert. Daarbij staan vragen centraal als: Wat ging goed en fout? Wat kan beter?

“

*Een open houding is
nodig voor leren, maar
maakt kwetsbaar bij
verantwoording*

”

- KWINK groep

Deze dubbele functie in één evaluatie leidt tot spanningen.

Want: gezamenlijk leren vergt een open houding van de betrokkenen. Zij moeten eerlijk (durven te) zijn over wat de afgelopen periode goed én minder goed ging. De verantwoordingsfunctie van de evaluatie kan echter resulteren in het tot de orde roepen van de betrokkenen door bijvoorbeeld de Tweede Kamer.

Voor een optimaal leereffect dienen betrokkenen dus eerlijk te zijn over wat is misgegaan. Dit maakt de betrokkenen tegelijkertijd kwetsbaar. We merken in evaluaties dan ook dat betrokkenen zich soms strategisch opstellen en niet altijd het achterste van hun tong durven te laten zien. Een ander voorbeeld is dat ze scherp kijken naar welke formuleringen we precies kiezen in ons rapport.



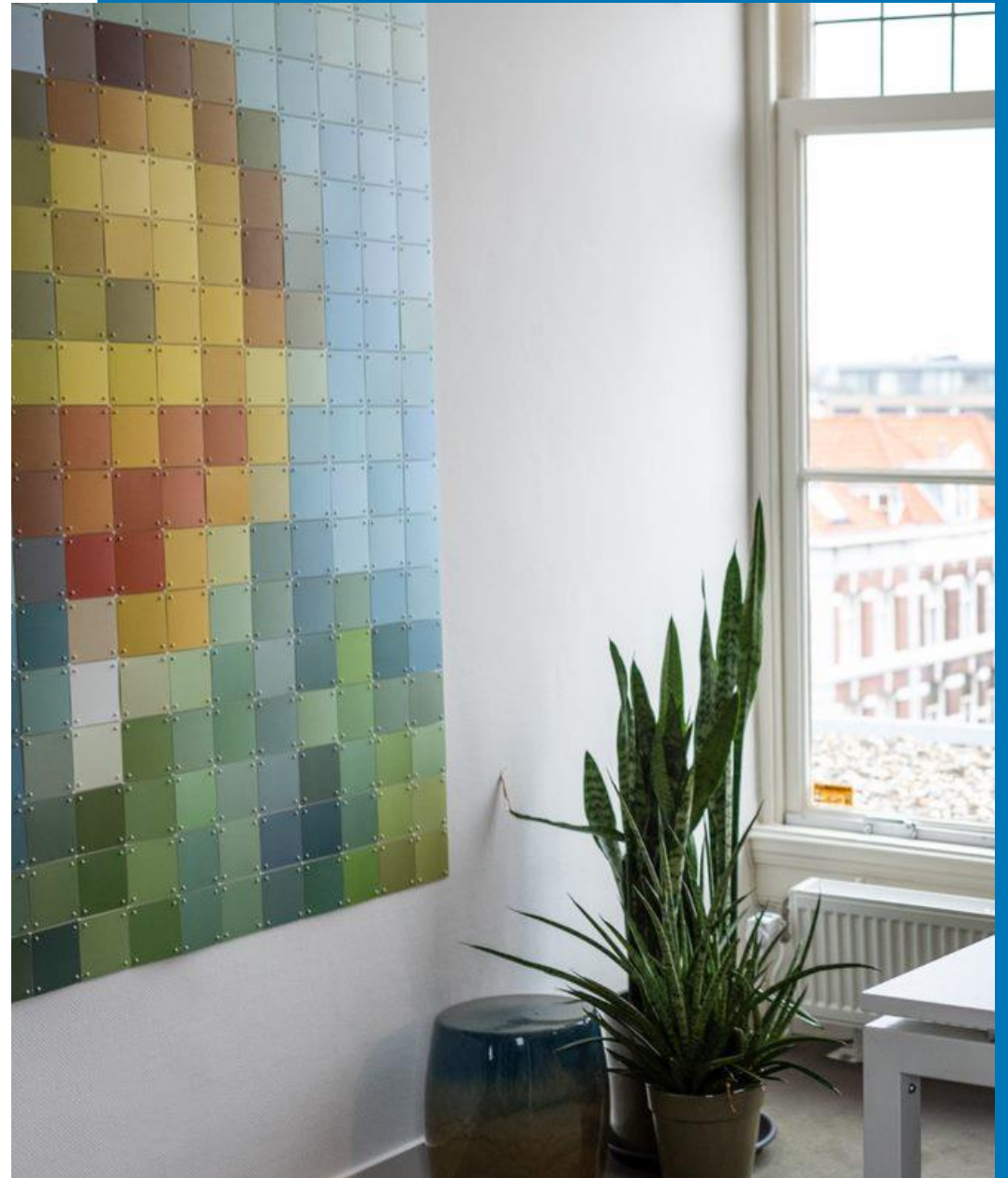
We vinden dat leren een prominente rol moet krijgen binnen evaluaties. Tegelijkertijd blijft het belangrijk antwoord te geven op de vraag of programma's en organisaties wel of niet succesvol zijn geweest. We proberen dan ook altijd binnen een evaluatie aandacht te schenken aan verantwoorden én leren.



Spanningsveld 2: Meetbare feiten en cijfers of publieke waarden?

Overheden maken beleid om maatschappelijke doelstellingen te halen. Ook publieke organisaties bestaan omdat ze een bijdrage leveren aan 'de maatschappij'. Tegenwoordig gaat het dan ook vaak over de publieke waarden waar beleid of een organisatie aan bijdraagt.

Publieke waarden zijn lastig te meten en misschien nog wel lastiger toe te rekenen aan specifiek beleid of aan één organisatie. We zien dan ook dat vaak veel aandacht is voor dat wat meetbaar is. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aantal activiteiten dat een publieke organisatie per tijdseenheid uitvoert, of het aantal medewerkers.



In evaluaties dient zowel aandacht te zijn voor de meetbare feiten en cijfers als voor de bijdrage aan de publieke waarden.

Het risico bestaat dat de lastig te meten waarden, die even belangrijk zijn als de feiten en cijfers, onderbelicht blijven.

Het is dan zoeken naar een manier om ervoor te zorgen dat het gesprek over de harde doelen en indicatoren het gesprek over de publieke waarden niet overstemt.

Bij zowel evaluatoren als de opdrachtgevers kan daarbij een **perverse prikkel** bestaan om te focussen op cijfers in plaats van de (achterliggende) publieke waarden: inzicht geven op voortgang op cijfermatige ontwikkelingen is eenvoudiger en leidt tot helderdere antwoorden dan bij publieke waarden. Een uitspraak die het risico dat dan op de loer licht mooi vat is 'het klopt wel, maar het deugt niet'.

“

Het klopt wel, maar het deugt niet

”

- Zijlstra Center for Public Control



In een evaluatie dient volgens ons altijd aandacht te zijn voor de publieke waarden. Tegelijkertijd blijven de feiten en cijfers ook een essentieel onderdeel van een evaluatie, want hiermee wordt de beweging richting publieke waarden zichtbaar. Door steeds de verbinding te maken tussen de feiten en cijfers en de publieke waarden, voorkomen we dat het gesprek over feiten en cijfers het gesprek over publieke waarden overstemt.





Spanningsveld 3: betrokkenheid of beïnvloeding?

Onze onafhankelijkheid als evaluator is een van de **belangrijkste**, zo niet **dé belangrijkste pijler van ons werk**. Onafhankelijkheid van de evaluator is de toegevoegde waarde ten opzichte van wat betrokkenen (zoals beleidsmedewerkers of medewerkers van de organisatie die we evalueren) zelf al zien en vinden.

Deze onafhankelijkheid houdt in dat we komen tot conclusies zonder dat we ons daarbij laten leiden door opdrachtgevers of stakeholders. Daarbij stellen wij ons onpartijdig op. We hebben van tevoren geen bepaalde uitkomst voor ogen: dat wat wij ophalen tijdens ons onderzoek bepaalt de uitkomst.

Draagvlak en impact

Tegelijkertijd kan dit streven naar onafhankelijkheid ook doorschieten. Dan ontstaat een situatie waarbij het evaluatieonderzoek is losgezongen van de praktijk van de beleidmakers en -uitvoerders. Hierbij bestaat ook het risico dat de evaluatie te weinig aandacht heeft voor neveneffecten.

Het betrekken van beleidsmedewerkers en andere stakeholders draagt bij aan het draagvlak van het onderzoek. **Ook is de kans groter dat de aanbevelingen leiden tot verandering als de uitkomsten herkenbaar zijn.**

Bij het betrekken van stakeholders ligt echter ook beïnvloeding en een aantasting van de onafhankelijkheid op de loer. Een voorbeeld waarbij wij deze spanning tegenkomen is bij het herschrijven van stukken. Vaak leggen we onze (concept)rapporten voor aan de opdrachtgever en de organisatie die we evalueren. Zij krijgen dan de kans om feitelijke onjuistheden eruit te halen en nuanceringen te plaatsen. Reacties die we regelmatig terugkrijgen: ‘als jullie het anders opschrijven kunnen we er meer mee’, of ‘met deze formulering kan dit veel kritiek opleveren’.

Soms leiden de reacties tot aanpassingen, omdat we op een feitelijke onjuistheid gewezen worden of het ermee eens zijn dat een andere formulering juister of passender is. **We nemen echter nooit iets klakkeloos over.**

Voorbeeld: reacties op rapporten



Onafhankelijkheid is waar we als KWINK groep voor staan. We vinden het ook belangrijk dat de evaluatieonderzoeken die we uitvoeren impact hebben. Daarom houden we bij evaluatieonderzoeken oog voor de praktijk van de uitvoering en de mensen die geraakt worden door het beleid, programma of de organisatie. Om de opdrachtgever en stakeholders goed te betrekken en tegelijkertijd onze onafhankelijkheid te bewaken maken we bij aanvang van een evaluatieonderzoek heldere afspraken over ieders rol.





Verder lezen

- 1 [Valueerkunst.](#) Douglas, S. Scherpenisse, J. Huiting, M. en Van der Steen, M. (2021)
- 2 [Kennisdemocratie. In het oog van de orkaan.](#) In 't Veld, R.J. (2021)
- 3 [Publieke Waarde uitgemeten: Interne sturing is externe verantwoording.](#) Van Dijk, G., Klarenbeek, S. en Donck, O. (2021)
- 4 [Van casus-specifieke beleidsevaluatie naar systematische opbouw van kennis en ervaring.](#) Knottnerus, A. (2016)
- 5 [Systematisch leren van evalueren Waarden.](#) Knottnerus, A., De Goede, P. en Van der Knaap, P. (2016)
- 6 [Opgavegericht evalueren voor systeemverandering.](#) Van der Steen, M., Faber, A., Frankowski, A. en Norbruis, F. (2018)



Een whitepaper van
onderzoeks- en adviesbureau
KWINK groep

Auteurs:
Pauline Modderman &
Niek de Vreeze

Nassaulaan 1
2514 JS Den Haag

+31 (0)70 359 6955
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl

