



Den Haag

Handreiking evaluatie gemeente Den Haag



november 2018

Over deze handreiking

Over evalueren van beleid zijn al veel dikke boeken en handleidingen volgeschreven. Veel medewerkers staan er huiverig tegenover: evalueren is moeilijk, kost veel tijd, is extra corvee en er gebeurt vaak toch niets mee. Het is dan ook niet vreemd dat het beeld bestaat dat er in de gemeente Den Haag maar weinig 'echt' geëvalueerd wordt. De werkelijkheid is gelukkig anders: evalueren hoeft niet altijd moeilijk te zijn, hoeft niet veel extra tijd te kosten en is ook nu al vaak een onderdeel van het werk.

Er bestaan binnen de gemeente Den Haag nogal wat misverstanden over evalueren. Deze handreiking is opgesteld om die misverstanden weg te nemen. En om de medewerkers te helpen om evalueren tot een nuttig onderdeel van het werk te maken.

Hieronder wordt eerst kort in gegaan op wat evalueren is en hoe het past in het alledaagse werk, gevolgd door drie aanbevelingen om gericht te evalueren. Daarna wordt uiteengezet waar een evaluatie op gericht kan zijn en hoe je zorgt voor een op maat gesneden evaluatie. De handreiking sluit af met een stappenplan en een raamwerk voor een evaluatierapport.

Over evalueren

Op Wikipedia staat een duidelijke omschrijving van evalueren:

“Het verzamelen, interpreteren en presenteren van informatie teneinde de waarde van een resultaat of proces te bepalen”.

Daarin zien we twee belangrijke elementen:

- om te weten hoe het gaat wordt informatie verzameld, geïnterpreteerd en toegankelijk gemaakt
- en dat kan gaan over het resultaat (wat is gedaan en bereikt) en over het proces (hoe is dat gedaan en bereikt).

We evalueren al veel, maar hebben het vaak niet door

Deze omschrijving helpt om het misverstand weg te nemen dat er binnen de gemeente Den Haag te weinig zou worden geëvalueerd. Evalueren gebeurt al heel veel. Maar het gebeurt ad hoc en niet systematisch. Verder noemen we het meestal niet zo en daardoor herkennen we het vaak niet als evaluatie. Maar vrijwel elk werkoverleg is op zich al een vorm van evalueren: je bespreekt hoe het werk gaat. En als je signaleert dat er een knelpunt is, presenteer je informatie waaruit dit blijkt en zoek je samen naar de oorzaken om te kijken hoe het beter kan. Of als je bijhoudt hoeveel mensen ‘jouw’ subsidie hebben aangevraagd en nagaat hoeveel daarvan je moest afwijzen, dan ben je ook aan het evalueren. Maar omdat zoiets een vanzelfsprekend onderdeel is van je werk, wordt het vaak niet gezien als evalueren.

Het kan op verschillende manieren en momenten

Evalueren is niet iets groots en abstracts, niet iets dat je overkomt en dat buiten jouw werk staat. Elke medewerker die beleid maakt of uitvoert is bezig met het verzamelen, interpreteren en presenteren van informatie daarover en is dus bezig met evalueren. Want er is geen vastomlijnde manier waarop een Echte Evaluatie moet verlopen. Er is geen gouden standaard. Je kunt zelf bepalen hoe je een evaluatie aanpakt. Evalueren kan op vele manieren - soms klein, soms groot. Evalueren start ook niet pas aan het eind, als het werk is afgerond. Evalueren is iets dat je van begin af aan kunt doen en tot een logisch onderdeel van je werk kunt maken: bij het begin, bij de uitvoering en bij de afronding.



Evalueer zelf, voor jezelf en **praktisch**

Dat leidt tot drie heldere aanbevelingen om gericht te evalueren:

- 1 Doe het zelf
- 2 Doe het voor jezelf
- 3 Doe het praktisch

Ad 1. Doe het zelf

Elke medewerker verzamelt, interpreteert en presenteert informatie over zijn of haar werk. Je houdt in de gaten wat je doet, wat dat ongeveer kost aan tijd (en geld) en wat dat zoal opbrengt. Het is een logisch onderdeel van het werk van jou en je collega's. Het is ook efficiënt dat jullie het zelf doen, want jullie hebben over het algemeen de informatie. En het helpt om overzicht te houden op je werk. Als je daarbij je bronnen steeds duidelijk benoemt en onderscheid maakt tussen feiten en oordelen, krijg je minder snel het verwijt dat de slager zijn eigen vlees keurt.

Ad 2. Doe het voor jezelf

Evalueren wordt nu vaak gezien als corvee, een administratieve last. Iets dat moet of zou moeten gebeuren, voor iets of iemand anders. Maar jij bent de primaire ontvanger van de evaluatie van waar je mee bezig bent: het helpt jou om te verbeteren. Als je zelf of als afdeling evalueert, is dat een goede manier om te leren van wat je doet. En dan kun je je werk beter en effectiever maken. En natuurlijk zijn er soms regels of wetten die evaluatie verplicht stellen, dan is het een moetje. Maar zelfs dan kun je vaak kijken of je dat zodanig doet dat je er zelf ook beter door wordt, dat je zelf ook nut hebt van de informatie die je verzamelt en presenteert. Evalueren heeft alleen zin als er iets mee gebeurt. En als na afloop of tussentijd een leidinggevende, wethouder of raadslid opeens een evaluatie wil, dan heb jij al de nodige informatie verzameld.

Ad 3. Doe het praktisch

Begin met het eind voor ogen. Je bent bezig met beleid of uitvoering om iets te bereiken. Welke informatie heb je nodig – en moet je dus gaan bijhouden - om na verloop van tijd te kunnen zien of het goed gaat? Bedenk vooraf wat je straks wilt weten. Hou de informatie die je daarvoor nodig hebt systematisch bij. Als je bijvoorbeeld een innovatieve nieuwe aanpak begint, dan wil je waarschijnlijk goed in kaart brengen hoe dat proces verloopt. Als je de samenleving veiliger wilt maken, dan moet je vooraf bedenken hoe je informatie over dat beoogde maatschappelijke effect kunt verzamelen. Je kunt er dus keuzen in maken: niet elke evaluatie hoeft groot en omvangrijk. Doe het proportioneel: een kleine regeling/beleidsveld, kun je meestal ook klein (sober) evalueren. En, heel praktisch, vraag ook collega's (van andere afdelingen) hoe zij dat aanpakken, leer van hun lessen en aanpakken. Beter goed gejat...

Evalueren: vijf velden

Waarover gaat zo'n evaluatie dan? Waar kijk je dan naar? Hierboven gaven we aan dat evalueren zowel op de resultaten (het wat) als op het proces (het hoe) kan zijn gericht. Om het behapbaar te maken, is dat iets verder uitgesplitst in vijf velden:

Evaluatievelden	
1. Proces intern	Proces
2. Proces extern	
3. Prestaties	Resultaat
4. Effecten	
5. Neveneffecten	Proces en resultaat

Het proces gaat over hoe we de dingen doen. Bij het **interne proces** draait het er om welke medewerkers/afdelingen erbij zijn betrokken, welke werkafspraken en procedures zijn gemaakt en hoe dit alles functioneert. Het **externe proces** gaat om de dienstverlening naar buiten: welke partijen zijn erbij betrokken, wat zijn hun rollen, hoe loopt dat? Maar denk ook aan wat een inwoner bijvoorbeeld moet doen om een voorziening of subsidie te krijgen, en hoe inwoners de dienstverlening ervaren.

Bij resultaten gaat het over wat er is gedaan en wat dat heeft opgeleverd. Daarbij onderscheiden we prestaties (ook wel 'output') en effecten ('outcome'). **Prestaties** zijn bijvoorbeeld het aantal verstrekte voorzieningen, gevoerde keukentafelgesprekken of het uitgekeerde subsidiebedrag. **Effecten** gaan over de doelen die worden beoogd, wat dit in de samenleving teweegbrengt: met bepaalde subsidies wil de gemeente bijvoorbeeld bereiken dat de stad een aantrekkelijk cultureel aanbod heeft of dat Hagenaren meer bewegen.

De **neveneffecten** zijn het vijfde aandachtsveld. Soms heeft beleid gevolgen waarop niet direct was aangestuurd. Die kunnen zowel positief als negatief zijn en betrekking hebben op het proces maar ook op resultaten. Als bijvoorbeeld een regeling heel goed blijkt te werken en een andere afdeling daarvan hoort en die regeling overneemt voor een ander beleidsterrein, dan is dat een positief neveneffect dat betrekking heeft op het interne proces. Of als de afdeling Sport door de vele aanvragen voor een subsidieregeling beter inzicht krijgt in wie er in de wijk allemaal met sport bezig zijn, is dat een positief neveneffect op het externe proces.

Het zijn de vijf mogelijke aandachtsvelden voor een evaluatie. Welke aandachtsvelden je in de evaluatie betreft, is afhankelijk van het doel van de evaluatie: wat wil je weten?

Evaluatie is maatwerk

Het doel van de evaluatie bepaalt welke velden erin worden betrokken. Als de beleidsdoelstellingen niet helder zijn geformuleerd dan is een evaluatie op beoogde effecten niet goed mogelijk, je kunt dan wel kijken naar zaken als prestaties of proces. Een mogelijk doel kan zijn tussentijds een regeling te verbeteren, de voortgang te bewaken, te zien welke resultaten worden behaald, afrekenen, et cetera. Belangrijk bij het maken van de keuzen over het doel en de inrichting van de evaluatie is dat die keuzen aan het begin worden gemaakt, goed worden onderbouwd en transparant zijn. Dat voorkomt eventuele verwijten achteraf dat je iets niet hebt meegenomen, misschien zelfs wel hebt vermeden, omdat je weet dat het juist daarop is misgegaan.

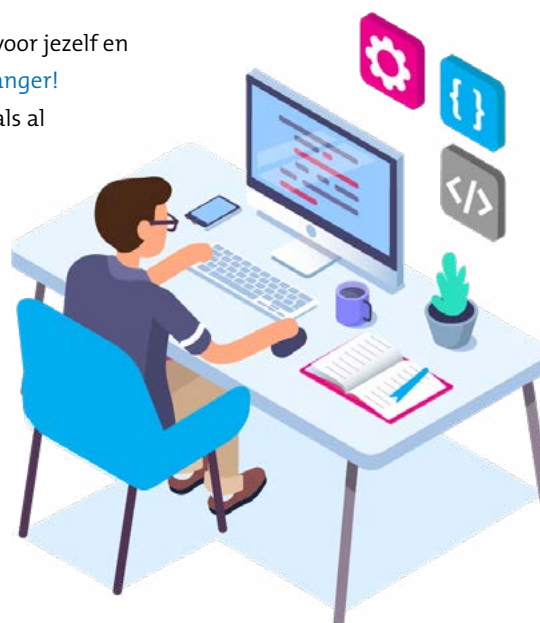
Hierboven gaven we aan dat het evalueren bij voorkeur zelf doet, voor jezelf en praktisch. [Jij bent de primaire ontvanger. Maar niet de enige ontvanger!](#)

Soms evalueer je vanuit een wettelijke plicht. Dan nog kun je – zoals al aangegeven – kijken hoe je dat aanpakt zodat het jou helpt om het werk beter te maken. En als je werkt aan een politiek-gevoelig dossier dan beïnvloedt dat ook het doel van de evaluatie. Dan bedenk je welke informatie jouw wethouder straks nodig heeft: welke vragen moeten in ieder geval beantwoord kunnen worden? Probeer daarbij ook in te schatten hoeveel ruimte er bij anderen is om echt te leren, om fouten erkennen of misschien zelfs te constateren dat beleid moet worden stop gezet.

Maatwerk is ook dat je een evaluatie [proportioneel](#) doet. Als je een kleine waarderingssubsidie evalueert, dan is het waarschijnlijk in verhouding te veel werk om ook de effecten in kaart te brengen. Zo'n subsidie is namelijk maar één van de instrumenten binnen een groter beleid en de effecten van alleen dat ene instrument zijn lastig in kaart te brengen. Dan kun je ervoor kiezen de evaluatie te richten op bijvoorbeeld het interne en externe proces en eventueel de prestaties, dus de velden 1, 2 en 3. Als je het gehele beleid evalueert (bijvoorbeeld: is Den Haag veiliger geworden?) dan vraagt dat vaak om een evaluatie waarin wel alle velden aan bod komen, dus ook de maatschappelijke effecten.

En [soms kun je een evaluatie beter niet zelf doen](#), maar uitbesteden aan een andere afdeling of zelfs aan een onafhankelijke (externe) expert. Dat is afhankelijk van de materie: ligt het gevoelig, vergt het veel expertise of tijd of volledige onafhankelijkheid.

Daarmee zijn de belangrijkste afwegingen genoemd. Kern is dat het van belang is om [vooraf te bepalen wat je tussentijds en achteraf wilt weten](#): welke informatie ga je verzamelen, interpreteren en presenteren. Die keuzen moet je vooraf maken en goed onderbouwen. Als je dat pas achteraf beslist, is dat heel veel extra werk (omdat je dan pas alle informatie gaat opzoeken en opvragen). Maar je maakt jezelf ook kwetsbaar. Dat voorkomt eventuele verwijten achteraf dat je iets niet hebt meegenomen, misschien zelfs hebt vermeden, omdat je weet dat het juist daarop is misgegaan.



Aan de slag!

'Begin anywhere!' Ook als je nu middenin een project zit, kun je al beginnen met evalueren.

Evalueren kun je leren, door het te doen. Passend en praktisch, voor jezelf. Zoals aangegeven bestaan er veel dikke boeken en handleidingen over evalueren van beleid. Daaruit kun je putten. Maar doe het zelf, voor je zelf en praktisch! Om je daarbij te helpen, hebben we die dikke boeken en handleidingen alvast samengevat. In essentie gaat het om acht praktische stappen:

- 1 Bepaal het doel van de evaluatie
- 2 Bepaal op basis van het doel welke velden je wilt evalueren
- 3 Bepaal per veld welke informatie nodig is
- 4 Bepaal voor elke soort informatie wie dat hoe en wanneer verzamelt
- 5 Bepaal waar en hoe je dat vastlegt
- 6 Bepaal wanneer, hoe vaak en aan wie wordt gerapporteerd
- 7 Bepaal wie de informatie analyseert en interpreteert, en wie daarover rapporteert
- 8 Bepaal ook alvast het moment waarop je - met elkaar - de lessen trekt uit de evaluatie

Daarmee kun je aan de slag, en daarmee kom je al gauw een heel eind. In de bijlage vind je een voorzet voor een evaluatierapport, met als uitgangspunt de 5 velden. Die voorzet kun je gebruiken, invullen en bijstellen.

Evalueren is ook uitproberen

Er is geen vastomlijnde manier voor een evaluatie. Je kunt zelf bepalen hoe je een evaluatie aanpakt. Dat is even zoeken misschien. Wat is een praktische passende manier voor jou en jouw werk? Je hoeft ook niet in een keer een perfecte evaluatie te houden. Begin klein, misschien ontdek je gaandeweg dat het groter moet. Misschien ontdek je dat je de evaluatie niet meteen helemaal handig hebt aangepakt. Dan stel je de aanpak bij.

Wil je graag nog meer weten, dan kun je je verder verdiepen. Zie hiervoor bijvoorbeeld de uitgebreide handreiking van de Algemene Rekenkamer¹. Of die van de Randstedelijke Rekenkamer². Die handreikingen zijn gericht op het evalueren van subsidies, maar bieden ook prima houvast voor het evalueren van andere beleidsinstrumenten. Maar let op: je kunt 'shoppen' in die handreikingen, en daaruit een passende maatwerk-evaluatie maken voor en van 'jouw' werk!

1 <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/publicaties/2011/10/13/handreiking-effectevaluaties-van-subsidies>

2 <https://www.randstedelijke-rekenkamer.nl/onderzoek/inzicht-in-doeltreffendheid-van-subsidies/?provincie=zuid-holland>

Bijlage: Raamwerk evaluatierapport

Om evalueren nog gewoner te maken, kan het helpen op een min of meer vaste wijze te rapporteren. Hieronder staat daarvoor een raamwerk voor een evaluatierapport, met per mogelijk evaluatieveld een paragraaf. Ter illustratie zijn per paragraaf mogelijke aandachtspunten en vragen vermeld. Afhankelijk van waarop je evalueert, neem je bepaalde paragrafen wel of niet op. Zo'n rapport kan een paar pagina's beslaan, maar ook een compleet boekwerk zijn.

§1 In- en aanleiding evaluatie

Vragen voor deze paragraaf zijn bijv.:

Wat is het doel van deze evaluatie, welke keuzen zijn gemaakt ten aanzien van de evaluatievelden (bijvoorbeeld niet kijken naar outcome, wel naar intern en extern proces, output en neveneffecten), hoe is de evaluatie uitgevoerd, wat is de context ervan, wie heeft de evaluatie gedaan?

§2 Achtergronden regeling, instrument of beleid

Vragen voor deze paragraaf zijn bijv.:

Wat is de oorsprong van de regeling / het instrument / het beleid, hoe is het opgezet, wat kwam er uit eventuele eerdere evaluaties, wat is er tussentijds veranderd?

§3 Interne proces

Vragen voor deze paragraaf zijn bijv.:

Hoe is het proces ingericht, welke medewerkers/afdelingen erbij zijn betrokken, welke werkafspraken en procedures zijn gemaakt, hoe is het gelopen, hoeveel tijd vergt het, wat is er tussentijds veranderd, welke informatie wordt door wie waar vastgelegd?

§4 Externe proces

Vragen voor deze paragraaf zijn bijv.:

Welke maatschappelijke actoren zijn erbij betrokken, wat is hun rol en taak, hoe hebben zij het ervaren (proces en resultaten!), wat is er tussentijds veranderd in het externe proces?

§5 Prestaties

Vragen voor deze paragraaf zijn bijv.:

Welke prestaties zijn er geleverd, wat is er gedaan en wat heeft het opgeleverd, bijvoorbeeld ten aanzien van aantallen deelnemers, type activiteiten, spreiding over de stad, duurzaamheid, uitgekeerde bedragen?

§6 Effecten

Vragen voor deze paragraaf zijn bijv.:

In hoeverre zijn de beoogde doelen gerealiseerd, zijn de beoogde maatschappelijke effecten bereikt, wat is de invloed van het gevoerde beleid hierop, wat zijn mogelijke verklaringen voor de bereikte mate van effectiviteit?

§7 Neveneffecten

Vragen voor deze paragraaf zijn bijv.:

Welke voorziene en niet voorziene effecten zijn binnen en buiten de organisatie opgetreden (zowel positief als negatief), welke nieuwe contacten zijn gelegd, wat voor nieuwe processen zijn ontstaan?

§8 Conclusies

Vragen voor deze paragraaf zijn bijv.:

Wat heeft de regeling / het instrument / het beleid opgeleverd (prestaties, effecten en/of neveneffecten), wat heeft het gekost (financieel en organisatorisch), hoe zijn de processen gelopen (intern, extern), welke lessen en conclusies zijn hieruit te trekken?