

Factoren en condities van evaluatiecapaciteit

Masterscriptie Bestuurskunde

Specialisatie: Beleid en Advies

Faculteit der Managementwetenschappen

Radboud Universiteit te Nijmegen

Datum: 26-01-2018

Student: Arnaud Mosterd – s4140915

Begeleider: dr. J.K. Helderman

Radboud Universiteit



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Achtergrond	5
1.3 Probleemstelling en deelvragen	7
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	8
1.5 Begrippen	9
1.6 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2: theoretisch kader	10
2.1 Inleiding	10
2.2. Verantwoording en doelbereiking	10
2.3 Evaluatiecapaciteit	11
2.4 Context – indicator	16
2.5 Conceptueel model	16
2.6 Conclusie	18
Hoofdstuk 3: methodologisch kader	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Onderzoeksmethode	19
3.2.1 Kwalitatief onderzoek en kwalitatieve dataverzameling	19
3.2.2 Opbouw van het onderzoek	19
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid	21
3.3.1 Validiteit	21
3.3.2 Betrouwbaarheid	21
3.4 Operationalisatie	22
3.5 Conclusie	23
Hoofdstuk 4: resultaten en analyse evaluatiepraktijk	24
4.1 Inleiding	24
4.2 Evaluatie gepland	24
4.3 Evaluatie uitgevoerd	25
4.4 Congruentie tussen beleidsdocumenten en programmabegroting	25
4.5 Illustraties	25
4.5.1 Beleidsplan AWBZ/WMO	25
4.5.2 Programma Economie 2013	26
4.5.3 Nota Minimabeleid 2015 en verder	27

4.5.4 Toekomst Huishoudelijke Ondersteuning.....	28
4.5.5 Totaalbeeld en analyse.....	29
4.6 Conclusie	29
Hoofdstuk 5: resultaten en analyse evaluatiecapaciteit.....	31
5.1 Inleiding.....	31
5.2 Menselijk kapitaal.....	31
5.2.1 Productie en ervaring.....	31
5.2.2 Opleidingsniveau	32
5.2.3 Evaluatiescholing.....	32
5.2.4 Deelconclusie Menselijk kapitaal	33
5.3 Organisationeel kapitaal.....	34
5.3.1 Organisatiestructuren – locatie.....	34
5.3.2 Middelen	36
5.3.3 Deelconclusie Organisationeel kapitaal	37
5.4 Cultureel kapitaal	39
5.4.1 Bekendheid, betrokkenheid en leiderschap.....	39
5.4.2 Resultaatgerichtheid	41
5.4.3 Opvattingen.....	43
5.4.4 Deelconclusie Cultureel kapitaal	45
5.5 Technisch kapitaal	47
5.5.1 Evaluatiemodellen en dataverzamelingstechnieken.....	47
5.5.2 Doorgaande datacollectie	48
5.5.3 Deelconclusie Technisch kapitaal.....	49
5.6 Strategisch kapitaal	50
5.6.1 Beleid en strategie.....	50
5.6.2 Procedures.....	51
5.6.3 Evaluatiedoelstellingen	51
5.6.4 Doorwerking evaluatieresultaten.....	54
5.6.5 Context	56
5.6.6 Deelconclusie Strategisch kapitaal	57
5.8 Conclusie	59
Hoofdstuk 6: conclusies en aanbevelingen.....	61
6.1 Inleiding.....	61
6.2 Beantwoording vraagstelling.....	61
6.2.1 Wat is evaluatiecapaciteit?	61
6.2.2 Evaluatiepraktijk.....	61

6.2.3 Evaluatiecapaciteit	61
6.3 Beantwoording hoofdvraag.....	62
6.4 Reflectie.....	63
6.5 Aanbevelingen.....	64
Bibliografie	65
Bijlage I: interviewguide	66
Bijlage II: lijst met geraadpleegde beleidsdocumenten en evaluatiedocumenten (gerangschikt naar beleidsprogramma)	67
Bijlage III: lijst met gehouden interviews	69

Hoofdstuk 1: inleiding

1.1 Aanleiding

Aanleiding voor dit onderzoek is de vraag van de griffie van de gemeente Ede naar een doorlichting van de structuur en cultuur van de beleidsevaluatieve functie van de gemeente Ede. Evaluatieonderzoek bij de gemeente kan gedaan worden door beleidsambtenaren, door mensen van een onderzoeksafdeling of door externe partijen. Evaluatieonderzoek draagt bij aan het komen tot verantwoording voor wat betreft de drie geijkte termen 'doelmatigheid', 'doeltreffendheid' en 'rechtmatigheid'.

Het evaluatieonderzoek vindt dus plaats om te onderzoeken of de uitvoering van beleid voldoet aan wettelijke kaders en regelgeving, zonder verspilling is verlopen en of de verwachte effecten ook daadwerkelijk bereikt zijn. Het evalueren van beleid aan de hand van deze drie criteria is voor de gemeente Ede van belang om te komen tot enerzijds het mogelijk maken van controle van het gevoerde beleid en anderzijds tot leren voor de toekomst (Gemeenteraad Ede, z.j.). Met andere woorden: de gemeente moet zich ten opzichte van de gemeenteraad kunnen verantwoorden, en evaluatieonderzoek levert hieraan een belangrijke bijdrage.

In deze scriptie wordt de vraag van de gemeente Ede theoretisch opgevat.¹ Het onderzoek valt uiteen in twee delen. Enerzijds wordt de *evaluatiecapaciteit* van de gemeente Ede gemeten aan de hand van een conceptueel model dat op basis van bestaande theoretische modellen geconstrueerd wordt. Theoretische inzichten met betrekking tot evalueren en welke organisationele factoren goede evaluatie bevorderen, worden getoetst in de praktijk. Anderzijds worden feitelijke gegevens over hoe en hoeveel er geëvalueerd wordt, en of dit in officiële stukken is vastgelegd, in kaart gebracht, zodat de grootte van de evaluatiecapaciteit vergeleken kan worden met de feitelijke stand van zaken.

1.2 Achtergrond

In dit onderzoek wordt een specifieke contextuele indicator meegenomen, hoewel die in de theorie weinig weerslag vindt. De gemeente Ede vraagt namelijk naar dit onderzoek in een periode waarin gemeenten nog volop de recentelijk doorgevoerde decentralisaties aan het verwerken zijn. Sinds 2015 zijn verschillende voorheen nationaal of provinciaal geregelde zaken in het takenpakket van gemeenten ondergebracht. Als gevolg van deze maatregelen zijn er in het sociale domein drie transities gaande.

¹ In een meer praktisch ingestoken onderzoeksrapport is verslag gedaan van het onderzoek naar de structuur en cultuur van de evaluatiepraktijk van de gemeente Ede, dat desalniettemin zowel op de theoretische basis als de empirische gegevens van dit onderzoek is gebaseerd.

Allereerst zijn grote delen van de voormalige Algemene Wet Bijzonder Ziektekosten (AWBZ) via onder meer de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Zorgverzekeringswet onder de verantwoordelijkheid van gemeenten geplaatst. Wat overbleef van de AWBZ is in de Wet Langdurige Zorg(WLZ) vervat. Als tweede zijn gemeenten door middel van de Participatiewet gedeeltelijk verantwoordelijk gemaakt voor het beleid ten aanzien van mensen met een arbeidsbeperking. Delen van de Wet Arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten(Wajong) en de Wet Werk en Bijstand(WWB) gingen op in deze nieuwe wet (Movisie, 2015). Tenslotte regelt de Jeugdwet de decentralisatie van de jeugdzorg (Rijksoverheid, 2015).

Deze actuele omstandigheden zijn relevant voor dit onderzoek. De gedecentraliseerde taken zorgen namelijk voor een sterke toename van de door de gemeente te verwerken informatie. Alleen al de overdracht van taken van rijk of provincie en gemeente vereist intensieve samenwerking en gaat gepaard met forse informatiestromen. Voor de uitvoering van taken die voorheen onder de verantwoordelijkheid van het rijk of de provincie vielen, moest door gemeenten beleid gemaakt worden op een volstrekt nieuw beleidsterrein. Daarnaast moesten gemeenten in contact treden met tal van organisaties en instanties die bij zorg en arbeid betrokken zijn. Met die organisaties worden permanente informatiestromen ingericht.

Het Centraal Planbureau (CPB) wijst in een inventarisatie van kansen en risico's van de op dat moment (het jaar 2013) nog te decentraliseren overheidstaken al op het belang van de beschikbaarheid van informatie dat voor elk van de drie decentralisaties geldt. Veelzeggend is dat zij het kopje 'beschikbaarheid van informatie' uitwerken als het gaat om de kansen die de betreffende maatregel biedt, maar ook als de risico's ervan worden uiteengezet. Bovendien maakt het CPB er melding van dat er afspraken nodig zijn om de informatievoorziening te regelen die monitoring en evaluatie van de decentralisaties mogelijk zouden maken (CPB, 2013).

Te midden van al die informatiestromen moeten gemeenten komen tot verantwoording van gevoerd beleid en bestede middelen. Deze verantwoording kan in het sociale domein alleen maar tot stand komen wanneer sprake is van verantwoording van bijvoorbeeld zorgaanbieders in de richting van de gemeenten. Niet voor niets publiceerde het Transitiebureau van de Vereniging van Nederlandse gemeenten in 2014 een zogenaamde *Handreiking verantwoording WMO/Jeugd*. Hierin worden aanbevelingen gedaan hoe gekomen kan worden tot goede afspraken op basis waarvan gemeenten zich adequaat kunnen verantwoorden (VNG, 2014).

Tegelijkertijd moeten evaluatoren zich een weg banen door evenzoveel informatiestromen om aan hun taakstelling te voldoen: het mogelijk maken van goede controle door de gemeenteraad door middel van het initiëren en uitvoeren van evaluaties. Het is aannemelijk dat zo'n complex aan

informatiestromen niet bevorderlijk is voor de uitvoerbaarheid van evaluaties. Het is goed voorstelbaar dat het verzamelen van informatie op basis waarvan een evaluatie gedaan wordt, op zijn minst vertraagd wordt door de sterk toegenomen totale omvang van het informatie uitwisselingssysteem.

1.3 Probleemstelling en deelvragen

De vraag naar een onderzoek naar structuur en cultuur van de beleidsevaluatieve functie van de gemeente Ede veronderstelt een aantal onderliggende vragen. In de eerste plaats is deze vraag een vraag naar inzicht in de huidige stand van zaken ten aanzien van evalueren in de gemeente Ede. De onderzoeksopdracht veronderstelt ook de vraag of de beleidsevaluatieve functie van de gemeente mogelijk gebaat is bij verbetering, en zo ja, op welke wijze.

De huidige stand van zaken ten aanzien van evalueren valt zoals gezegd te definiëren als de *evaluatiecapaciteit* van de gemeente Ede. In de wetenschappelijke literatuur over evaluatie zijn verschillende modellen in de omloop die het meten van evaluatiecapaciteit mogelijk maken. Deze modellen moeten geplaatst worden in het kader van een sinds het begin van deze eeuw opgekomen stroming: *Evaluation Capacity Building* (ECB).

Om te komen tot een wetenschappelijk verantwoorde wijze van het meten van de evaluatiecapaciteit is het raadzaam om bij het meten gebruik te maken van een bruikbaar model. Het vervolg van dit onderzoek wil dan ook de in het theoretisch kader uitgewerkte modellen verwerken in één model dat zoveel mogelijk is toegespitst op de vraag vanuit de gemeente Ede en de actuele situatie. Op die manier kan de gemeente Ede rekenen op een gefundeerde analyse van de structuur en cultuur van de beleidsevaluatieve functie van de gemeente, en wordt bovendien een bijdrage geleverd aan het theoretische discours door het ontwerpen van een nieuw model met een actuele inslag.

Uit dit alles volgt de volgende centrale vraagstelling:

Welke factoren en condities zijn van invloed op de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede, en hoe kan deze evaluatiecapaciteit worden vergroot?

Deze vraagstelling valt uiteen in de volgende deelvragen:

-
- 1. Wat is evaluatiecapaciteit en welke dimensies en indicatoren horen thuis in een conceptueel model waarin evaluatiecapaciteit inzichtelijk wordt gemaakt?***
 - 2. Hoe kan het samengestelde model operationeel gemaakt worden voor toepassing bij de gemeente Ede?***

3. *Wat is de omvang van de feitelijk geproduceerde evaluaties van beleid dat in de collegeperiode 2014-2018 van kracht is?*
 4. *Hoe groot is de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede?*
 5. *Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om te komen tot vergroting van de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede?*
-

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

In de inleiding is gesproken over de plicht tot verantwoorden voor de gemeente. Dat is meteen een belangrijk onderdeel van het antwoord op de vraag waarom dit onderzoek maatschappelijk relevant is. De verantwoording die het bestuur van de gemeente Ede aan de gemeenteraad verschuldigd is, is een democratische kernwaarde. In essentie worden burgers, die door de gemeenteraad vertegenwoordigd worden, door middel van evaluatieonderzoek in staat gesteld om te beoordelen of de gemeente doelmatig, doeltreffend en rechtmatig te werk gaat. Dat is niet alleen principieel belangrijk. Het financiële aspect speelt ook een rol.

De omvang van het totale budget van de gemeente Ede is namelijk groot: jaarlijks wordt meer dan 300 miljoen euro uitgegeven. Het is in een democratische rechtsstaat als Nederland niet meer dan normaal dat de overheid hierover verantwoording aflegt. Veel van dit geld wordt besteed aan beleidsprogramma's. Het (tussentijds) evalueren van dit beleid geeft inzicht in de effectiviteit van het beleid en kan helpend zijn bij het bepalen of het beleid aanpassing behoeft, gecontinueerd of beëindigd zou moeten worden.

Gezien de geringe wetenschappelijke aandacht die aan contextuele factoren, en met name aan hindernissen voor het onderdeel dataverzameling geschonken wordt, is het ook wetenschappelijk gezien relevant om een poging te doen deze factor te verdisconteren in het conceptuele model dat geconstrueerd wordt, en deze aan de hand van dit model te toetsen in de praktijk.

Los daarvan is het ten allen tijde relevant om wetenschappelijke modellen empirisch te toetsen. Het toetsen van theorie maakt het mogelijk om te verifiëren en te falsificeren: de praktijk kan theorie tegenspreken of ondersteunen. Het toetsen van theorie stelt bovendien nieuwe kennis beschikbaar over de werking van de verschillende onderdelen van een wetenschappelijke theorie, en het gewicht dat die onderdelen ten opzichte van elkaar in de schaal leggen. Ook biedt het toetsen de kans om verbanden te leggen tussen verschillende factoren binnen een theorie. Het empirisch toetsen van wetenschappelijke kennis draagt dus bij aan het streven om te komen tot meer accurate kennis en een robuustere onderbouwing van theoretische veronderstellingen.

1.5 Begrippen

Voor het goed begrip van de lezer is het van belang om belangrijke begrippen die in deze scriptie worden gebruikt nader te definiëren. Hieronder volgen daarom twee in deze scriptie te hanteren definities van veelgebruikte begrippen.

Evaluatie

Ter definiëring van dit begrip wordt de brede, maar daardoor veelomvattende definitie van Hoogerwerf en Herweijer (2003): *'het evalueren van de inhoud, processen of effecten van beleid'* (Hoogerwerf en Herweijer, 2003).

Evaluatiecapaciteit

In navolging van Bourgois en Cousins (2013) wordt in deze scriptie de volgende definitie van evaluatiecapaciteit gehanteerd: *'(...) an organizations ability to do evaluation and to use evaluation (...)'* (Bourgois en Cousins, 2013). Het gaat dus enerzijds om het uitvoeren en anderzijds om het benutten van evaluatie.

1.6 Leeswijzer

In het vervolg van deze scriptie wordt allereerst een theoretisch kader neergezet dat resulteert in een conceptueel model. Dat model zal gebruikt worden bij het meten van de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede. Vervolgens wordt in het methodologisch kader het conceptueel model operationeel gemaakt en wordt uiteengezet op welke wijze het onderzoek zal plaatsvinden, en beargumenteerd waarom die methode een wetenschappelijk verantwoorde methode is. In het daaropvolgende gedeelte wordt aan de hand van de hierboven genoemde deelvragen verslag gedaan van de onderzoeksresultaten. Tenslotte wordt op basis van de deelvragen een conclusie geformuleerd die het complete onderzoek comprimeert tot een compact antwoord op de vraagstelling die in dit onderzoek leidend is, worden aanbevelingen gedaan en wordt gereflecteerd op het verrichte onderzoek.

Hoofdstuk 2: theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke rol beleidsevaluatie speelt in de verantwoordingsplicht van de overheid. Vervolgens wordt ingegaan op de relatie tussen beleidsdoelen en evaluatie. Als derde wordt evaluatie in verband gebracht met evaluatiecapaciteit, en wordt de stand van de wetenschap ten aanzien van evaluatiecapaciteit beschreven. Dat zal resulteren in een conceptueel model dat geconstrueerd wordt aan de hand van een aantal modellen die evaluatiecapaciteit inzichtelijk maken.

2.2. Verantwoording en doelbereiking

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven speelt beleidsevaluatie bij de overheid een rol in de vervulling van de verantwoordingsplicht die de overheid heeft ten opzichte van de burger – via een vertegenwoordigend orgaan. Vedung (1997), een klassieker op evaluatiegebied, maakt hier ook melding van in zijn standaardwerk over evaluatie. Hij benoemt als één van de belangrijkste doelen van beleidsevaluatie het tegemoetkomen aan de verantwoordingsplicht die de overheid heeft.

Volgens Swanborn (2007) is bij evalueren de verantwoordingsfunctie aan de orde: evaluatieonderzoek wordt dan aangewend om te komen tot verantwoording over het gebruik van belastinggeld en het functioneren van de door de belastingbetaler gefinancierde ambtenaren. Specifiek bij productevaluatie is in sommige gevallen zelfs bijna louter sprake van verantwoording. Deze gevallen doen zich voor als een bepaalde interventie geëvalueerd wordt terwijl bij voorbaat vaststaat dat het een eenmalige interventie is.

Verantwoorden is echter niet de enige reden om te evalueren. Het nagaan of beleidsdoelen behaald zijn, doelbereiking, is eveneens een belangrijke motivatie om te doen aan evaluatie. Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat er een relatie bestaat tussen de wijze waarop deze doelstellingen zijn geformuleerd, en de manier waarop de betreffende doelstelling gerealiseerd wordt. Vervolgens is aannemelijk dat die formulering eveneens verband houdt met de wijze waarop de doelbereiking geëvalueerd wordt.

Matland (1995) heeft de relatie tussen doelstellingen en implementatie nader in kaart gebracht door middel van het *Ambiguity-Conflict Model*. Dit implementatiemodel brengt de klassieke *top-down* en *bottom-up* benaderingen in de implementatietheorie bij elkaar, door *ambiguity* en *conflict* te kiezen als dimensies. De ambiguïteit en het conflict kunnen zowel doelen als middelen betreffen. Uit het model volgen een viertal ‘*policy paradigms*’: *low conflict - low ambiguity*(1), *high conflict - low ambiguity*(2), *high conflict - high ambiguity*(3) en *low conflict - high ambiguity*(4). Het eerste

paradigma levert een zogenaamde *administrative implementation* op, het tweede *political*, het derde *symbolic* en het vierde *experimental* (Matland, 1995).

Matland (1995) stelt dus dat de mate van ambiguïteit en conflict wat doelen en middelen betreft, leidt tot een bepaalde vorm van implementatie. Verondersteld mag worden dat dit niet alleen geldt voor implementatie, maar ook voor de wijze waarop gedaan wordt aan evaluatie en monitoring.

Dat geeft Matland (1995) zelf ook aan: *'The degree of ambiguity inherent in a policy directly affects the implementation process*

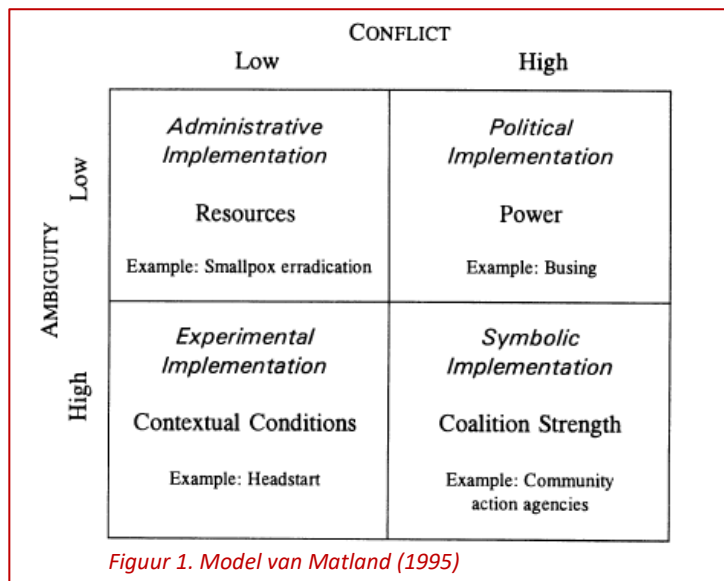
in significant ways. It influences the ability (...) to monitor activities.' (Matland, 1995). De mate van conflict houdt geen direct verband met monitoring of evaluatie: een helder doel kan zonder problemen gemonitord en geëvalueerd worden, los van de mate van conflict. Het gaat hier dus met name om de mate van ambiguïteit.

Het inzicht dat de formulering van doelstellingen een uitwerking heeft op zowel implementatie als monitoring en evaluatie is relevant voor dit onderzoek. Het model van Matland (1995) aanknopingspunten om in beleidsdocumenten en beleidsevaluaties na te gaan hoe beleidsdoelstellingen geformuleerd zijn, en welke uitwerking dat heeft op evaluaties van die beleidsdoelstellingen.

Voor nu is duidelijk dat evaluatie voor overheidsinstanties een belangrijke rol speelt in het verantwoordingsproces ten opzichte van de burger en in het evalueren op doelbereiking. *Evaluatiecapaciteit* is dan ook een relevant begrip in deze context: het onderzoeken van de mate waarin een (overheids)organisatie in staat is om evaluatie mogelijk te maken, geeft inzicht in een instrument dat dienstig is voor de verantwoordingsfunctie en de evaluatie van doelbereiking.

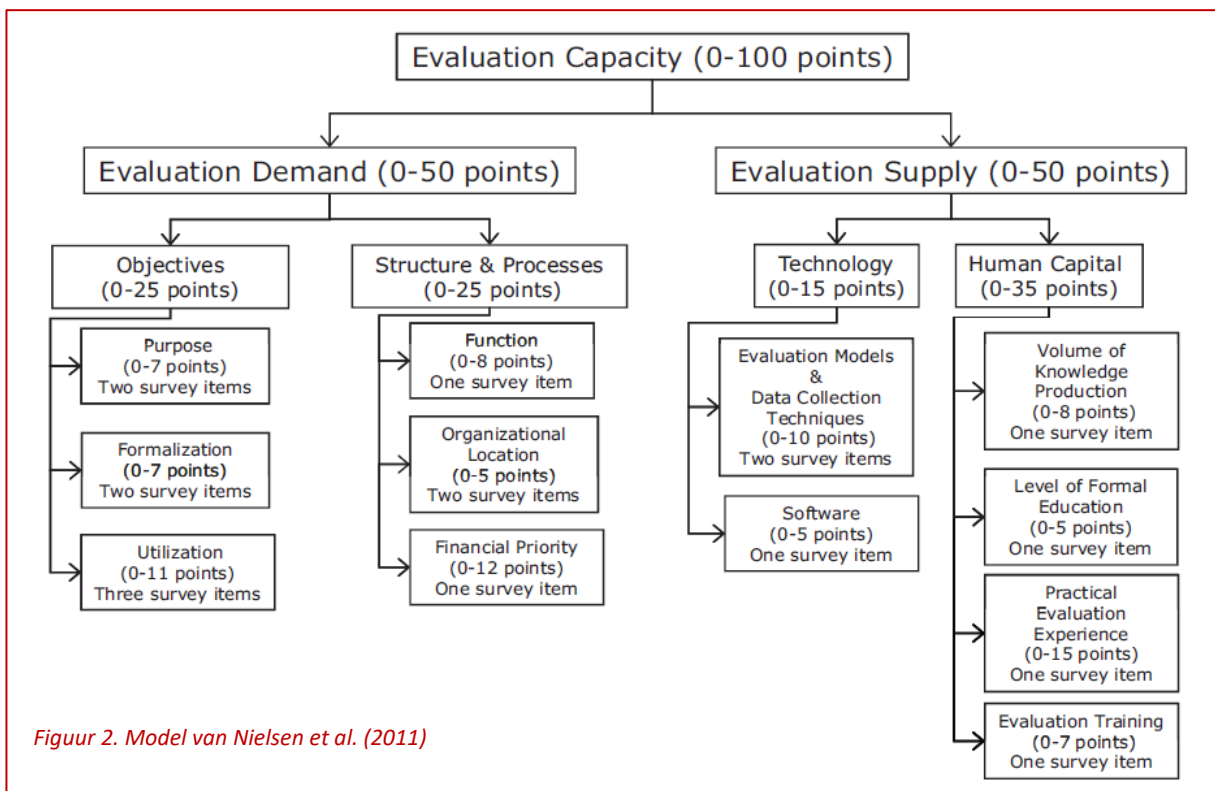
2.3 Evaluatiecapaciteit

Zoals in de inleiding al vermeld is, moet het begrip 'evaluatiecapaciteit' geplaatst worden binnen het kader van een stroming in de wetenschap die evaluatie als onderzoeksobject heeft. Volgens een veel geciteerde definitie van de hand van Stockdill, Baizerman en Compton is ECB *'a context dependent, intentional action system of guided processes and practices for bringing and sustaining a state of affairs in which high-quality program evaluation and its appropriate uses are ordinary and ongoing practices*



within and/or between one or more organizations/programs/sites' (Stockdill, Baizerman en Compton (2002), in: Nielsen, 2011). Wetenschappers die zich met evaluatie bezighouden, proberen in deze stroming te komen tot wetenschappelijke onderbouwing van evaluatieonderzoek. Met name wordt aandacht geschonken het definiëren van evaluatiecapaciteit en het identificeren van bouwstenen die bijdragen aan de opbouw van evaluatiecapaciteit.

Een eerste bruikbaar model dat deze wetenschappelijke stroming heeft voortgebracht is het model van Nielsen et al. (2011) dat de evaluatiecapaciteit van organisaties in kaart brengt en waarin ook de dataverzameling een plek heeft gekregen. In dit model wordt, mede op basis van inzichten uit de organisatietheorie, verondersteld dat de evaluatiecapaciteit nauw samenhangt met de doeleinden, structuren en processen, technologie en *human capital* van de organisatie ten aanzien van evaluatie.



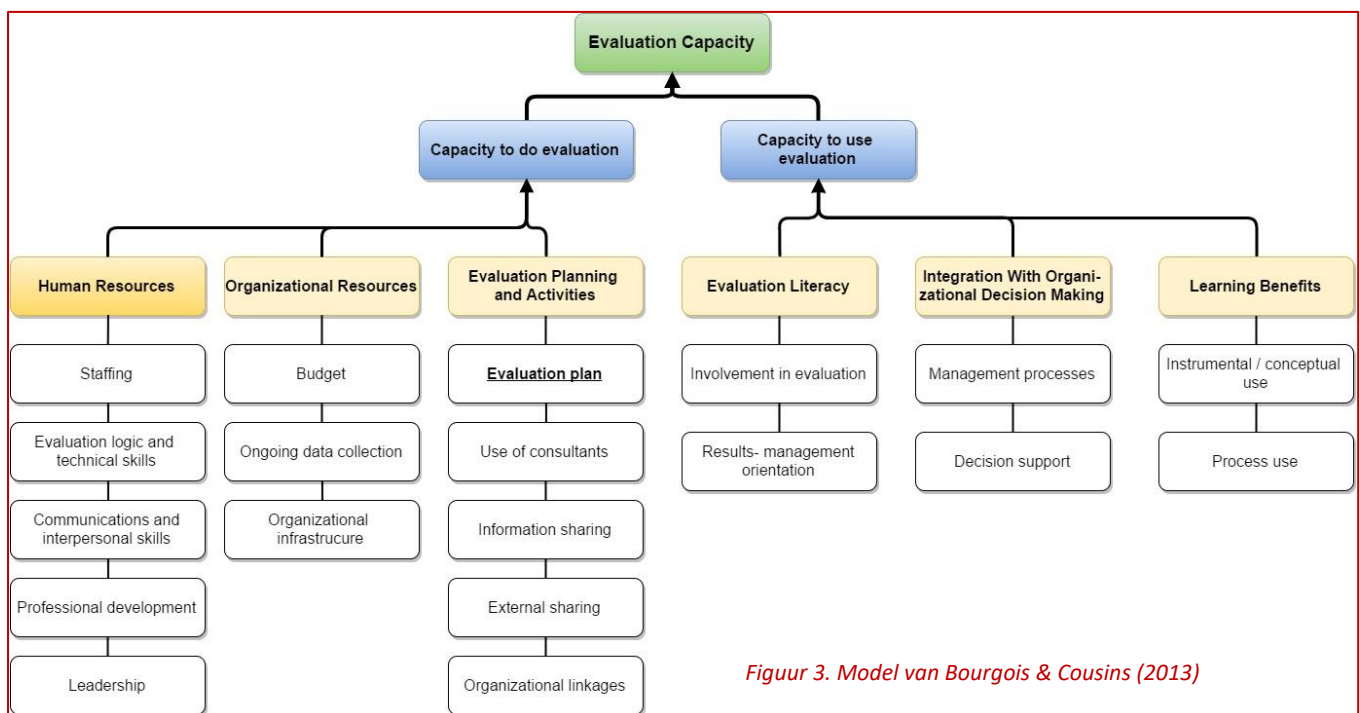
Binnen de organisatie waar de evaluatiecapaciteit gemeten wordt dus nagegaan met welk expliciete doel een organisatie evaluatieonderzoek doet, welk deel van de organisatie verantwoordelijk is voor het evalueren en welke financiële middelen ervoor beschikbaar zijn, welke technische middelen voor het uitvoeren van evaluaties beschikbaar zijn en welke vaardigheden met evaluaties belaste medewerkers van de organisatie bezitten. Het model maakt hierbij een onderscheid tussen een

vraagzijde en een aanbodzijde: aan de vraagzijde worden 'doeleinden' en 'structuren en processen' geplaatst. Aan de aanbodzijde worden 'technologie' en 'human capital' geplaatst (Nielsen et al., 2011).

Zoals de auteurs echter zelf al aangeven in een vergelijking van hun model met andere modellen, zijn er verschillende relevante elementen die in dit model geen plaats hebben gekregen. De grootste hiervan zijn de interne en externe context, en de cultuur ten aanzien van evalueren. Gezien de vraag vanuit de gemeente Ede en de hierboven uiteengezette actuele omstandigheden zijn dit belangrijke elementen die in dit onderzoek niet mogen ontbreken.

Daarom wordt ervoor gekozen om verschillende modellen te combineren. Nielsen et al. zijn namelijk niet de enigen die een model voor het meten van evaluatiecapaciteit hebben samengesteld. Bourgois en Cousins (2013) hebben in een nog recenter, empirisch gefundeerd model zes hoofddimensies onderscheiden: *human resources*, *organizational resources*, *evaluation planning and activities*, *evaluation literacy*, *organizational decision making* en *learning benefits*. Elk van die zes dimensies wordt verder uitgesplitst in sub-dimensies. Organisaties waarvan de evaluatiecapaciteit aan de hand van deze dimensies gemeten wordt, kunnen per dimensie op vier niveaus worden ingedeeld: *low*, *developing*, *intermediate* en *exemplary*. Ook bieden Bourgois en Cousins (2013) handvatten om te stijgen op deze ladder.

Het model van Bourgois en Cousins (2013) is expliciet bedoeld om evaluatiecapaciteit te meten aan de hand van inzichten de laatste stand van de wetenschap inzake evalueren, met name de al eerder genoemde stroming van de *Evaluation Capacity Building*. Het model is om te beginnen uitgesplitst in twee takken: enerzijds de capaciteit om te *doen* aan evalueren, anderzijds de capaciteit om evaluaties



Figuur 3. Model van Bourgois & Cousins (2013)

te *benutten*. De eerste tak valt uiteen in drie dimensies: *human resources*, *organizational resources* en *evaluation planning*.

Onder *human resources* vallen vijf factoren die de personele zaken betreffen: wie zijn verantwoordelijk voor evalueren, welke vaardigheden hebben zij en in hoeverre is er sprake van leiderschap. Deze dimensie wordt uitdrukkelijk bestempeld als de belangrijkste van de zes: bij het meten van de evaluatiecapaciteit moet aan deze dimensie dan ook relatief meer gewicht worden toebedeeld ten opzichte van de andere vijf dimensies.

Organizational resources, de tweede dimensie, omvat drie subdimensies: budget, dataverzameling en organisatie-infrastructuur. Dit zijn ondersteunende factoren die met name invloed hebben op de stabiliteit van het evaluatievermogen. De derde dimensie, *evaluation planning*, draait om activiteiten die evaluatie betreffen, en niet incidenteel maar structureel, *gepland* zijn. De tot nu toe behandelde dimensies maken deel uit van de overkoepelende tak die het *doen* van evaluaties betreft.

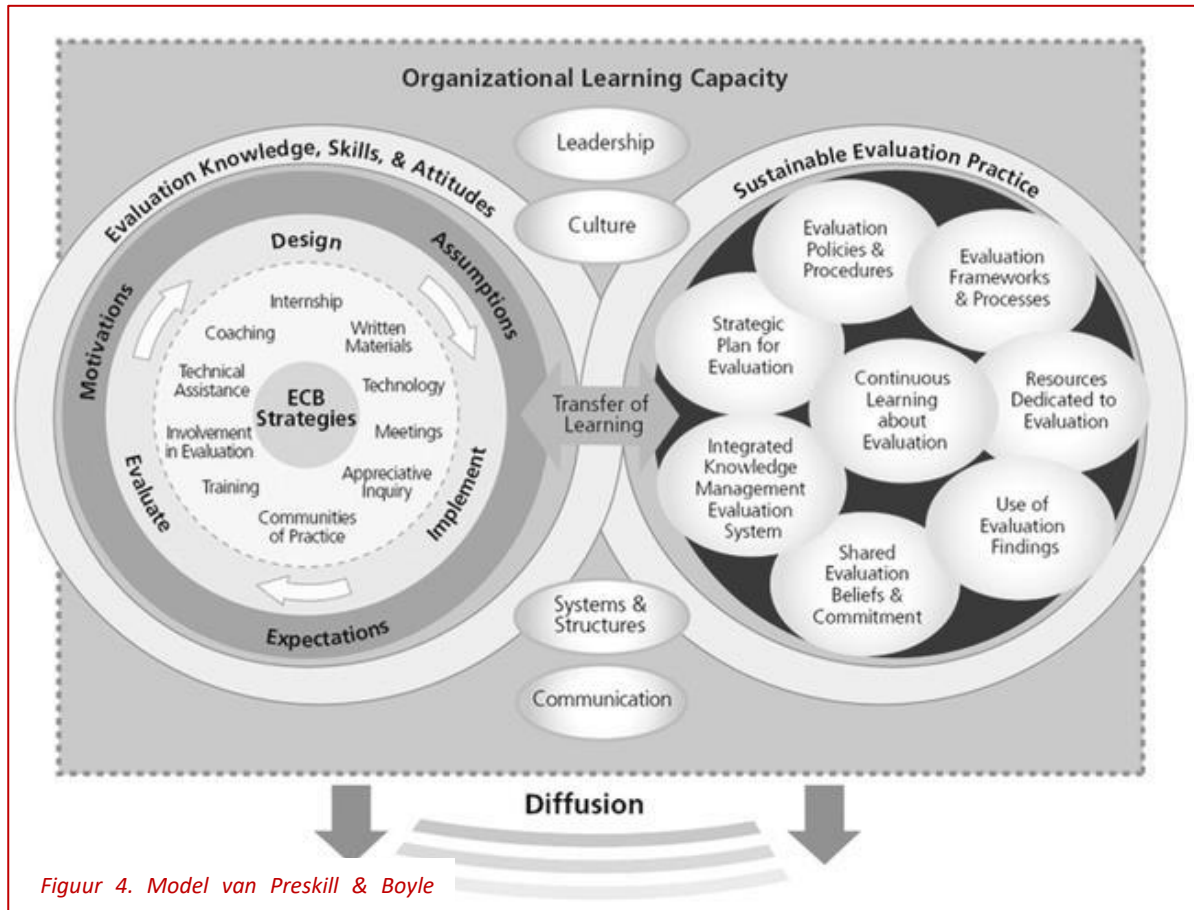
De capaciteit om evaluaties te benutten, de tweede overkoepelende tak, is eveneens onderverdeeld in drie dimensies. De eerste dimensie in deze tak, *evaluation literacy*, is gericht op de mate waarin de omgeving van evaluatoren betrokken is op het evalueren en er daardoor kennis van hebben, ermee verwant zijn en bijdragen aan een organisatiecultuur die bevorderlijk is voor de evaluatiecapaciteit. De tweede dimensie betreft de mate waarin evaluatie geïntegreerd is in *organizational decision making* processen – zowel voorafgaand aan beleidskeuzes als in de laatste fase van het beleidsproces. De derde en laatste dimensie, *learning benefits*, stelt vast op welke wijze evaluatie-informatie benut wordt om te leren als organisatie.

Het model van Bourgois en Cousins vormt een belangrijke actualisering van het model van Nielsen. De interne context wordt breed uitgemeten en met name de laatste twee dimensies, *organizational decision making* en *learning benefits* vullen belangrijke leemten op. Daarnaast is het onderscheid dat gemaakt wordt tussen het ‘doen aan’ evalueren en het ‘benutten van’ evaluatie een onderscheid dat van belang is en in dit hele onderzoek wordt vastgehouden.

Er is echter meer nodig om tot een voor dit onderzoek compleet en passend model te komen. Er wordt in de tot nu toe gepresenteerde modellen nog geen aandacht besteed aan ‘zachte’ factoren die wel degelijk van belang zijn. Preskill en Boyle (2008) besteden expliciet aandacht aan de cultuur en de opvattingen ten aanzien van evaluatie, en vormen dus een belangrijke toevoeging aan het te construeren conceptuele model.

Bij het gebruik van het model van Preskill en Boyle is het echter belangrijk te onderkennen dat dit model expliciet gericht is op het bouwen aan evaluatiecapaciteit, en in mindere mate op het meten

ervan. Desalniettemin is een aantal door hen gelegde relaties bruikbaar in het model voor dit onderzoek. Het leren van evalueren is volgens Preskill en Boyle (2008) nodig om de evaluatiecapaciteit te verduurzamen. Het onderscheiden van factoren die daarop invloed hebben is dan ook onderdeel van het meten van de evaluatiecapaciteit.



Preskill en Boyle hebben hun model vormgegeven in twee concentrische cirkels die in elkaar overlopen en uit meerdere lagen bestaan. Tussen die beide cirkels vindt *'transfer of learning'* plaats. Ook bevindt zich tussen de cirkels een aantal concepten dat op het geheel van de twee cirkels van invloed is. Om te beginnen *leiderschap*, dat 'leren' en evaluatie op een bepaalde manier waardeert, daarmee de evaluatiecultuur beïnvloedt, zich bedient van *systemen* en *structuren*, en voorziet in *communicatiekanalen* en toegang tot evaluatiepraktijken en –informatie (Preskill en Boyle, 2008).

In de linkse cirkel worden factoren in kaart gebracht die beïnvloeden *'how people learn about evaluation'* (Preskill en Boyle, 2008). In deze cirkel bevinden zich evaluatie-activiteiten en –processen, die beïnvloed worden door een onderliggende laag van assumptions, motivaties en verwachtingen. Het geheel hiervan rust op de onderste laag van evaluatiekennis, -vaardigheden en -houdingen. In het centrum van deze cirkel zijn *ECB strategies* geplaatst. De gedachte is dat de gekozen strategie

afhankelijk is van alle lagen daaronder. De rechter cirkel behelst factoren die de mate ‘(...) *in which evaluation practice becomes sustained*’ beïnvloeden (Preskill en Boyle, 2008). In deze cirkel zijn processen, praktijken, beleid en middelen weergegeven die voorwaarden vormen voor het komen tot een duurzame evaluatiepraktijk. De mate waarin deze elementen aanwezig zijn in een organisatie is mede bepalend voor de mate van duurzaamheid van de evaluatiepraktijk van deze organisatie.

2.4 Context – indicator

In de inleiding is uiteengezet waarom aannemelijk is dat decentralisaties van invloed zijn op evaluatieprocessen. De invloed hiervan geldt specifiek de dataverzameling. In de wetenschappelijke literatuur over evaluatie en evaluatiecapaciteit wordt aandacht geschonken aan het informatie verzamelen als onderdeel van het evalueren. Zoals Vedung (1997) aangeeft is een van de hoofddoelen van evalueren het vergaren van kennis en informatie. Ook Nielsen et al. (2011) hebben in hun model dat beoogt de evaluatiecapaciteit van organisaties inzichtelijk te maken, een plek ingeruimd voor *data collection*. Het gaat dan om technieken die het verzamelen van data voor evaluatieonderzoek ondersteunen.

Het verzamelen van informatie is niet alleen een belangrijk onderdeel van evaluatieonderzoek maar kan ook een problematische factor zijn. In een onderzoek van Taut et al. (2003) naar obstakels die het uitvoeren van evaluatieonderzoek bemoeilijken, komt naar voren dat het verzamelen van informatie voor de evaluatie één van de grote barrières kan zijn. Het uitvoeren van een goede evaluatie onder beperkende omstandigheden, ook wat evaluatiedata betreft, is echter niet onmogelijk. Bamberger et al. (2004) geven aanwijzingen hoe door het gebruik van een goed evaluatieonderzoekontwerp evalueren toch mogelijk is.

Dit alles geeft aan dat de datacollectie een belangrijk onderdeel is van het evaluatieproces. Het is een alleszins redelijke verwachting dat de genoemde bestuurlijke veranderingen, die nauw gerelateerd zijn op dit onderdeel van het evaluatieproces, van invloed kunnen zijn op de evaluatiecapaciteit. Het is dus zaak dit onderdeel een plaats te geven in het te construeren conceptueel model.

2.5 Conceptueel model

Uit de hierboven uitgewerkte drie modellen van Preskill & Boyle, Nielsen et al. en Bourgois & Cousins, en de theoretische inzichten met betrekking tot dataverzameling, valt een model te construeren dat bruikbaar is voor het meten van de evaluatiecapaciteit (om te doen aan evaluatie, en om evaluatie te benutten) van de gemeente Ede. Aangenomen wordt dat het belang van de onderdelen van de verschillende modellen toeneemt, naarmate ze in meer modellen een plaats hebben gekregen. Verder is de in de inleiding benoemde context van de decentralisaties en daarmee samenhangende toename van informatiestromen van belang om in het te construeren model een plaats te geven.

Om de inhoud van de gebruikte modellen samen te brengen in één nieuw conceptueel model is gekozen voor een nieuwe indeling. In de verschillende modellen komen allerlei elementen naar voren die te vatten zijn in enkele categorieën, in verschillende typen *kapitaal*. Nielsen et al. geven letterlijk *human capital* een plek in hun model, maar ook voor de andere elementen die in de drie modellen worden onderscheiden is het goed mogelijk om deze onder te verdelen in een soort kapitaal.

Allereerst dus ***menselijk kapitaal***. In navolging van Nielsen et al. behelst deze dimensie de omvang van de geproduceerde kennis van evaluatoren, het opleidingsniveau, de ervaringskennis die evaluatoren hebben, en het specifiek op evalueren gerichte onderwijs dat genoten is of aangeboden wordt (Nielsen et al., 2011). De factoren die Preskill & Boyle in hun model onder *Human Resources* scharen en door Bourgois en Cousins in het algemeen genoemd worden, worden beschouwd als voldoende vervat in de al gebruikte elementen en dus niet separaat opgenomen.

Als tweede type kapitaal wordt ***organisationeel kapitaal*** onderscheiden. Hierbij gaat het om de locatie (Nielsen et al., 2011) die evaluatie in een organisatie heeft gekregen. Daarnaast wordt onder deze noemer ook de organisationele infrastructuur ondergebracht (Bourgois & Cousins, 2013). De inbreng van Preskill en Boyle (2008) bij dit type kapitaal bestaat uit de middelen die de organisatie voor evalueren toewijst.

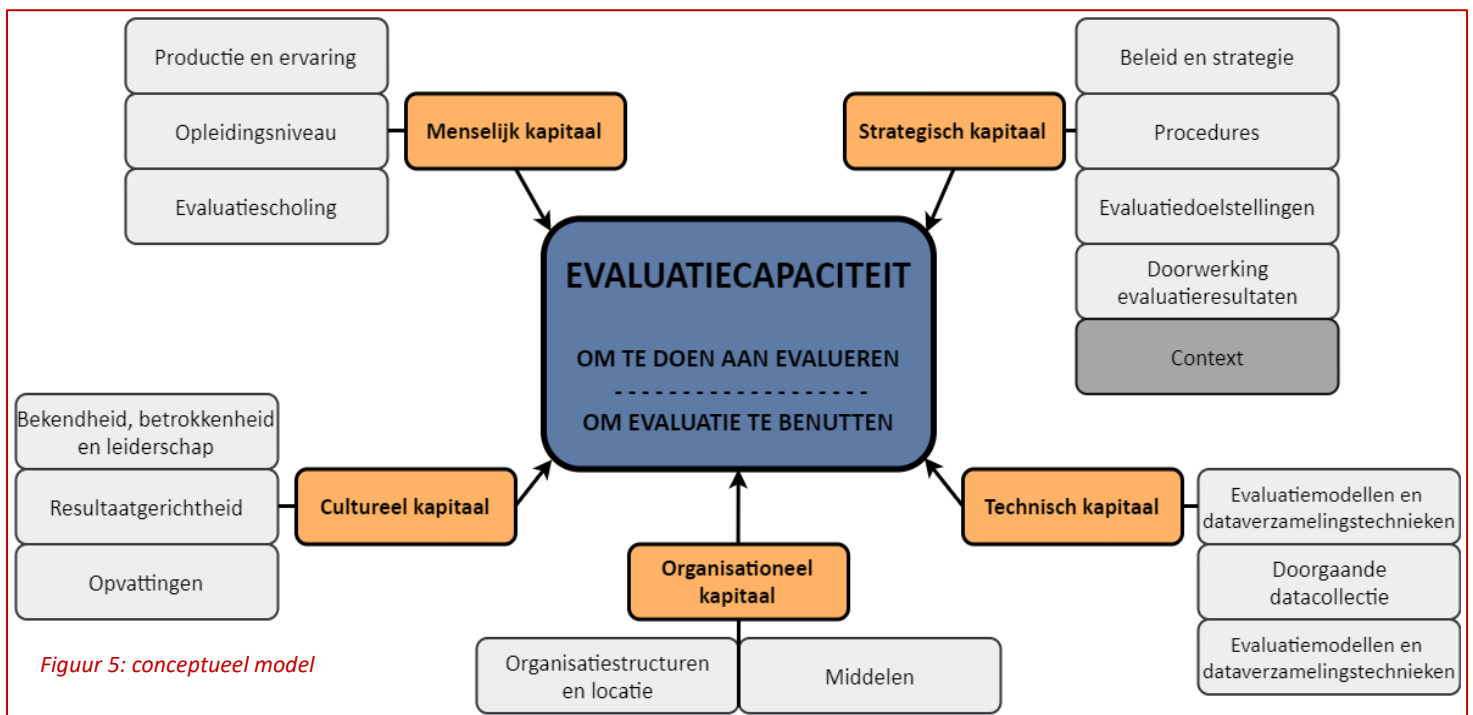
Cultureel kapitaal vertegenwoordigt als derde onderscheiden soort kapitaal de cultuur en opvattingen ten aanzien van evaluatie in de organisatie, en de mate waarin een organisatie als geheel bekend is met, betrokken is bij of leiderschap (Preskill en Boyle, 2008) toont met betrekking tot evaluatie. Hierbij hoort ook de mate waarin de organisatie een resultaatgerichte oriëntatie kent (Bourgois & Cousins, 2013).

Als vierde type is ***technisch kapitaal*** onderscheiden. Hierbij gaat het om de mate waarin en de wijze waarop de organisatie gebruik maakt van theoretische evaluatiemodellen en welke dataverzamelingstechnieken voorhanden zijn (Nielsen et al., 2011). Daarnaast vervat deze categorie de mate waarin er sprake is van doorgaande datacollectie (Bourgois & Cousins, 2013).

Als vijfde is het type ***strategisch kapitaal*** als dimensie gemunt. Hieronder vallen de aanwezigheid en inhoud van beleid, strategie en procedures ten aanzien van evalueren (Preskill & Boyle, 2008). Omdat strategische keuzes ten aanzien van evaluatie ingegeven worden door de doelstellingen die aan evaluatie worden verbonden, worden de evaluatiedoelstellingen van Nielsen et al. (2011) ook onder dit type kapitaal ondergebracht. Preskill en Boyle (2008) geven de *use of evaluation findings* in hun model een plek in de categorie waaronder elementen genoemd worden die bepalend zijn voor een duurzame evaluatiepraktijk. In navolging hiervan wordt daarom onder dit kapitaalsoort ook aandacht geschonken aan de (mate van) doorwerking van evaluaties. Tenslotte wordt als indicator de factor

‘context’ opgenomen, waaronder contextuele elementen vallen zoals bezuinigingen, bestuurlijke herindelingen, decentralisaties en dergelijke, die informatieverzameling of evaluatie in het algemeen kunnen beïnvloeden.

Aan de hand van het hierboven uitgewerkte conceptuele model, met de typen kapitaal en de contextuele component, is hieronder een gevisualiseerd conceptueel model opgenomen, aan de hand waarvan op theoretische gronden een goed beeld te geven zou moeten zijn van de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede, met inbegrip van actuele omstandigheden.



Figuur 5: conceptueel model

2.6 Conclusie

Aan het einde van dit hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat de evaluatiecapaciteit om te doen aan evaluatie en om evaluatie te benutten, gemeten kan worden aan de hand van verschillende soorten kapitaal. De onderscheiden soorten kapitaal dragen elk een aantal indicatoren bij zich aan de hand waarvan het soort kapitaal kan worden gemeten. Deze zijn weergegeven in het conceptueel model. Los van de factoren uit bestaande theoretische modellen is een contextuele indicator onder ‘strategisch kapitaal’ opgenomen.

Hoofdstuk 3: methodologisch kader

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet waarom gekozen is voor kwalitatief onderzoek, hoe dat op een wetenschappelijk verantwoorde wijze uitgevoerd kan worden en hoe dit onderzoek zich verhoudt tot de wetenschappelijke standaarden omtrent validiteit en betrouwbaarheid. Verder wordt het opgestelde conceptueel model operationeel gemaakt voor het onderzoek.

3.2 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek valt, zoals valt op te maken uit de deelvragen, uiteen in twee onderdelen. Enerzijds wordt de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede gemeten aan de hand van het daartoe geconstrueerde conceptueel model. Hiermee wordt tegelijkertijd de theorie met betrekking tot evaluatiecapaciteit getoetst aan de empirische praktijk. Anderzijds wordt nagegaan hoe de feitelijke stand van zaken ten aanzien van evalueren bij de gemeente Ede is. Om dit alles op een wetenschappelijk verantwoorde wijze te onderzoeken is gebruik gemaakt van verschillende vormen van wetenschappelijk onderzoek.

3.2.1 Kwalitatief onderzoek en kwalitatieve dataverzameling

Er is voor gekozen om gebruik te maken van kwalitatief onderzoek. Data worden verzameld langs de weg van documentenstudie en interviews. Dit type onderzoek laat zich definiëren als een vorm van onderzoek die is 'gericht op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal om op basis daarvan uitspraken te doen over een (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid' (Bleijenberg, 2015). Het draait in dit onderzoek om evaluaties door mensen die vanuit opvattingen, verwachtingen en motivaties gedreven worden. Het onderzoek vindt plaats binnen een organisatie: een 'samenwerkingsverband tussen groepen mensen gericht op een gemeenschappelijk doel' (Bleijenberg, 2015). Deze elementen wijzen erop dat evalueren een sociaal verschijnsel in de werkelijkheid genoemd kan worden.

Het grote voordeel van deze (arbeidsintensieve) vorm van onderzoek is bovendien dat het rijk, betekenisvol materiaal oplevert. In interviews is het mogelijk om door te vragen en zo achterliggende gedachten te achterhalen. Daarnaast wordt de mogelijkheid geboden om open te staan voor ideeën en suggesties vanuit de respondenten. Deze mogelijkheden ontbreken bij kwantitatieve vormen van dataverzameling (Bleijenberg, 2015).

3.2.2 Opbouw van het onderzoek

Om te komen tot verzameling van gegevens die het onderzoek behoeft, is in de eerste plaats een documentenstudie gedaan. Hierbij is van het totaalpakket aan vigerend beleid bij de gemeente Ede een steekproef van dertig beleidsdocumenten getrokken. Deze selectie heeft in eerste instantie

gerandomiseerd plaatsgevonden². In tweede instantie is een inhoudelijke selectie toegepast. Sommige documenten bevatten slechts een visionair vergezicht, andere betroffen enkel een notitie die een aanzet tot beleid diende te geven, beide categorieën zijn beoordeeld als ongeschikt voor dit onderzoek en daarom vervangen door geschiktere beleidsdocumenten.

Het startpunt voor de eerste selectie was een aantal van 135 beleidsstukken, verdeeld over acht beleidsprogramma's. Allereerst is een rangorde bepaald op basis van de relatieve grootte van het lastenbudget dat ieder beleidsprogramma heeft in de Programmabegroting 2017-2020. Naarmate de omvang van de begrote lasten van het programma voor het jaar 2017 toeneemt, zijn er relatief meer beleidsnota's in de selectie opgenomen - tenzij het percentage zou leiden tot een getal kleiner dan drie per programma. Vervolgens is zoals aangegeven, meer inhoudelijk geselecteerd. In **bijlage II** is een lijst met de voltooide selectie opgenomen, gerangschikt naar de bijbehorende beleidsprogramma's.

Na de voltooiing van de selectie is voor elk van de dertig beleidsnota's nagegaan of en welke doelstellingen en indicatoren in het stuk zijn geformuleerd. Vervolgens is vastgesteld of er in het betreffende document een evaluatie wordt aangekondigd en of deze evaluatie heeft plaatsgevonden. Ter ondersteuning en voor een completer beeld van het documentenonderzoek is een casestudy verricht naar vier specifieke beleidsdocumenten en de bijbehorende evaluatiestukken.

Voor ieder beleidsdocument is vervolgens de beleidsverantwoordelijke ambtenaar aangeschreven met het verzoek tot een interview. In enkele gevallen was het niet mogelijk dit verzoek te doen omdat de verantwoordelijke van functie of werkgever veranderd was. Daarnaast was er een aantal ambtenaren dat niet reageerde op het verzoek of waarbij het onmogelijk bleek om te komen tot een afspraak. Uiteindelijk is bij 18 ambtenaren een verbaal interview afgenomen. Deze interviews zijn, na toestemming van de respondent, met een audiorecorder opgenomen en *verbatim* uitgewerkt. In **bijlage III** is een lijst met gehouden interviews opgenomen, wederom gerangschikt naar de bijbehorende beleidsprogramma's.

Om te komen tot een accurate en ter zake doende weergave van de resultaten zijn de data geanalyseerd. De analyse van de data heeft plaatsgevonden aan de hand van kleurenlabels. In de data is met kleuren die corresponderen met de kleuren van de verschillende dimensies aangegeven welke data op welke dimensie van toepassing is. Vervolgens zijn de resultaten, gestructureerd per beleidsprogramma, weergegeven en de data aan de hand van de theorie geanalyseerd. De uitkomsten

² Via <https://www.random.org/integers/>, waar cijferreeksen ingevoerd kunnen worden waaruit willekeurige nummers getrokken worden. Door alle nota's een nummer te geven en daarna per beleidsprogramma nummers te laten trekken was het mogelijk om te komen tot gerandomiseerde selectie.

van deze analyse vinden hun weerslag in de antwoorden op de onderscheiden deelvragen, die samen leiden tot een antwoord op de centrale vraagstelling van dit onderzoek.

3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

3.3.1 Validiteit

De validiteit van ieder wetenschappelijk onderzoek is van het grootste belang. De bekende zinsnede ‘meten wat je wilt meten’ geeft de kern van validiteit weer. Ook in dit onderzoek is de vraag of via het geoperationaliseerde conceptuele model de juiste gegevens zijn verzameld, en of de dataverzameling heeft plaatsgevonden op een wijze die wetenschappelijk verantwoord is en geen afbreuk doet aan de validiteit van het onderzoek. Om dit alles te borgen is een goede operationalisatie van het conceptuele model allereerst van belang. Aangezien vrijwel alle indicatoren en de operationalisatie daarvan gebaseerd zijn op eerder wetenschappelijk onderzoek, mag aangenomen worden dat deze bijdraagt aan de validiteit van dit onderzoek.

Ten tweede moet de vraag of de gegevens op een verantwoorde wijze zijn verzameld, beantwoord worden. De selectie van respondenten heeft via de selectie van beleidsdocumenten op gerandomiseerde wijze plaatsgevonden, om selectiviteit en vooringenomenheid ten aanzien van respondenten te voorkomen. Ook is door middel van het hanteren van de structuur van de beleidsprogramma's de diversiteit van de respondenten geborgd. Hetzelfde geldt voor de selectie van beleidsdocumenten.

Ten derde is in het belang van de validiteit van het onderzoek de wijze waarop de interviews hebben plaatsgevonden en de wijze waarop deze zijn uitgewerkt relevant. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews: dat biedt de mogelijkheid tot doorvragen en soms omwegen gebruiken om antwoorden van respondenten van verschillende kanten te belichten en te voorkomen dat eventuele onwaarachtige antwoorden zonder tegenspraak in de resultaten terecht komen.

3.3.2 Betrouwbaarheid

Ten aanzien van de betrouwbaarheid van dit onderzoek geldt als algemene toets de vraag: in hoeverre zouden de resultaten van dit onderzoek overeenkomen met de resultaten van een onderzoek dat door een andere wetenschapper en met andere respondenten uitgevoerd zou worden, aan de hand van hetzelfde conceptuele model? Gepoogd is de kans op een uiteindelijk positief antwoord op die vraag zo groot mogelijk te maken. In de eerste plaats is sprake van zogenaamde ‘triangulatie’ van methoden: er is niet alleen documentenonderzoek gepleegd, maar ook informatie verzameld door middel van interviews. Bovendien wordt de betrouwbaarheid verhoogd door het opnemen van de gevoerde gesprekken, en het *verbatim* uitwerken daarvan. Tot slot is in **bijlage I** een zogenaamde *interviewguide* opgenomen. Deze interviewguide is bij elk interview als leidraad voor het gesprek ter hand genomen.

Op die manier is geborgd dat ieder interview gegevens oplevert over dezelfde onderwerpen en deelonderwerpen als de andere interviews.

3.4 Operationalisatie

Om de theorie in de praktijk te kunnen toetsen is het nodig om de te toetsen variabelen te operationaliseren. Dat is gedaan in de onderstaande tabel. De operationalisatie sluit aan op de vragen die in de interviewgide vermeld staan - en in ieder interview ter hand genomen bij het houden van de interviews.

Dimensies	Indicatoren	Operationalisatie
Menselijk kapitaal	Productie en ervaring	Mate waarin men ervaring heeft met evalueren
	Opleidingsniveau	Hoogte van de genoten opleiding en scholing
	Evaluatieonderwijs	Mate waarin men geschoold is in evalueren door middel van bijscholing, cursussen of anderszins
Organisationeel kapitaal	Organisatiestructuren – locatie	Manier waarop de verantwoordelijkheden ten aanzien van evalueren zijn verdeeld over organisatieonderdelen en personen – en de manier waarop evaluatie in de organisatie een plaats heeft gekregen: een afdeling, fysieke locatie, verantwoordelijke per afdeling of anderszins
	Middelen	De aanwezigheid van budget en menskracht om evaluaties uit te voeren
Cultureel kapitaal	Bekendheid, betrokkenheid en leiderschap	Mate waarin afdelingshoofden, clustermanagers en wethouders bekend zijn met evaluaties, er invloed op uitoefenen of er een leidende rol in aannemen
	Resultaatgerichtheid	Aangenomen houding en gerichtheid ten opzichte van resultaten of effecten van beleid
	Opvattingen	Meningen en zienswijzen ten aanzien van evaluatie
Technisch kapitaal	Evaluatiemodellen en dataverzamelingstechnieken	Mate waarin men gebruik maakt van wetenschappelijke inzichten en modellen met betrekking tot evalueren – en het voorkomen van gebruik van technieken, software of ander technisch materiaal ten aanzien van dataverzameling
	Doorgaande datacollectie	Mate waarin er sprake is van een constante stroom van informatieverzameling
Strategisch kapitaal	Beleid en strategie	Mate waarin en wijze waarop evalueren is vastgelegd in strategische plannen of beleid ten aanzien van evalueren
	Procedures	Voorkomen van gestandaardiseerde processen ten aanzien van evalueren
	Evaluatiedoelstellingen	Wat men wil bereiken met evaluatie en de wijze waarop men al dan niet gemotiveerd is om over te gaan tot evalueren
	Doorwerking evaluatieresultaten	Mate waarin evaluatie-uitkomsten een plaats krijgen in herzien, herijkt, bijgesteld of nieuw beleid
	Context	Actuele omstandigheden die evalueren bemoeilijken, onmogelijk of onwenselijk maken – en wijzigingen in het takenpakket van (delen van) de organisatie die evalueren beïnvloeden

3.5 Conclusie

In de methodologische verantwoording van deze scriptie is naar voren gekomen dat gekozen is voor kwalitatief onderzoek. Het onderzoek is opgebouwd vanuit een documentenonderzoek, dat ook de keuze voor respondenten faciliteerde. De respondenten zijn vervolgens geïnterviewd en de interviews uitgewerkt. De gegevens die dit geheel opleverde zijn geanalyseerd en gebruikt om de theorieën over evaluatiecapaciteit te toetsen. Tot slot is in dit hoofdstuk uiteengezet hoe de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zijn gewaarborgd, en is het conceptuele model operationeel gemaakt voor onderzoek.

Hoofdstuk 4: resultaten en analyse evaluatiepraktijk

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het documentenonderzoek gepresenteerd. Het documentenonderzoek heeft als doel een indicatie te geven in hoeverre de evaluatiepraktijk, de feitelijke productie dus, aansluit bij wat in de gesprekken aan resultaten naar voren is gekomen.

Het betreft een viertal onderdelen dat in kaart wordt gebracht. Allereerst wordt de mate waarin evaluatie op voorhand is aangekondigd, weergegeven. Vervolgens wordt de grootte van de daadwerkelijke productie aan evaluaties beschreven. Ten derde wordt de mate waarin doelen en indicatoren uit beleidsdocumenten overeenkomen met doelen en indicatoren in de programmabegroting in beeld gebracht. Ten behoeve van het overzicht zijn er ook tabellen opgenomen die het cijfermatige materiaal weergeven.

Ten vierde worden vier illustraties behandeld om het cijfermateriaal te ondersteunen en analyse mogelijk te maken. Het gaat om vier beleidsstukken, met de bijbehorende evaluatiedocumenten, die na of tijdens de implementatie zijn onderworpen aan evaluatieonderzoek. De vier beleidsdocumenten die behandeld zullen worden zijn achtereenvolgens, chronologisch gerangschikt: 'Beleidsplan AWBZ/WMO' (2013), 'Programma Economie 2013' (2013), 'Nota Minimabeleid 2015 en verder' (2014), 'Toekomst Huishoudelijke Ondersteuning' (2016).

4.2 Evaluatie gepland

Wanneer bij het opstellen van beleidsdocumenten al evaluatie wordt aangekondigd of gepland, ligt het meer voor de hand dat evaluatie daadwerkelijk plaatsvindt dan wanneer evaluatie op geen enkele wijze geborgd is. In iets meer dan de helft van de bestudeerde nota's wordt evaluatie geborgd in het beleidsdocument zelf, in het bijbehorende raadsvoorstel of in het raadsbesluit. Het precieze percentage per beleidsprogramma is in onderstaande tabel opgenomen.

Individuele ondersteuning	Ruimtelijke ontwikkeling	Bestuur en organisatie	Kwaliteit leefomgeving	Preventieve Ondersteuning	Maatschappelijke Voorzieningen	Economie en Mobiliteit	Veiligheid
75%	60%	75%	75%	67%	67%	67%	67%

Tabel 1

4.3 Evaluatie uitgevoerd

Zoals hierboven aangegeven is dus in meer dan de helft van de in het documentenonderzoek betrokken nota's evaluatie vastgelegd. Het van belang om te weten hoeveel evaluaties inderdaad tot stand zijn gekomen. Iets minder dan de helft van de beleidsdocumenten is daadwerkelijk geëvalueerd, of wordt op dit moment of in de nabije toekomst geëvalueerd. Hierbij moet aangetekend worden dat een deel van de nota's in de afgelopen twee jaar is geschreven, zodat evalueren pas later op de planning staat. Het exacte percentage per beleidsprogramma is te vinden in onderstaande tabel.

Individuele ondersteuning	Ruimtelijke ontwikkeling	Bestuur en organisatie	Kwaliteit leefomgeving	Preventieve Ondersteuning	Maatschappelijke Voorzieningen	Economie en Mobiliteit	Veiligheid
78%	40%	50%	25%	33%	67%	33%	0%

Tabel 2

4.4 Congruentie tussen beleidsdocumenten en programmabegroting

De vermelding van doelen en indicatoren in de programmabegroting geeft een indicatie van in hoeverre de beleidsstukken verbonden zijn aan de monitoringssystemen die binnen de gemeente Ede functioneren. In de programmabegroting zijn doelen en indicatoren opgenomen. In het ideale geval zijn deze rechtstreeks af te leiden uit de vigerende beleidsstukken die onder het betreffende beleidsprogramma vallen. In een overgrote meerderheid van de beleidsdocumenten zijn beleidsdoelen en indicatoren letterlijk, geparafraseerd of deels overgenomen in de programmabegroting. De percentages uitgesplitst per beleidsprogramma zijn hieronder te vinden.

Individuele ondersteuning	Ruimtelijke ontwikkeling	Bestuur en organisatie	Kwaliteit leefomgeving	Preventieve Ondersteuning	Maatschappelijke Voorzieningen	Economie en Mobiliteit	Veiligheid
89%	67%	75%	25%	67%	100%	67%	100%

Tabel 3

4.5 Illustraties

In deze paragraaf worden vier beleidsdocumenten (met de bijbehorende evaluatiedocumenten) die een goede indruk geven van de achtergrond van de hierboven gepresenteerde cijfers, nader belicht. De keuze voor de betreffende documenten is met name gebaseerd op de beschikbaarheid van een evaluatiedocument of monitor voor het bewuste beleidsstuk. In een afrondend totaalbeeld wordt het geheel aan de hand van theoretisch inzichten ten aanzien van de relatie tussen doelstellingen enerzijds en implementatie en monitoring anderzijds, geanalyseerd.

4.5.1 Beleidsplan AWBZ/WMO

In het beleidsplan AWBZ/WMO worden de consequenties van een deel van de decentralisaties voor gemeentelijk beleid verwoord. *'In dit beleidsplan geven we, voor zover dat op dit moment mogelijk is, aan welke besluiten de gemeente Ede neemt om de decentralisatie in goede banen te leiden'* (Beleidsplan AWBZ/WMO, 2013). Duidelijk wordt dat in dit document vooral beleidskeuzes worden

gemaakt. Doelgroepen worden via cases geïllustreerd en gedefinieerd en huidige en toekomstige processen van toegang en toekenning worden in beeld gebracht.

Men hoopt al doende te leren: *‘de gemeente Ede leert door te doen. In dat kader ‘oefenen’ we op dit moment met gedelegeerde toekenning in een aantal experimenten binnen onze gemeentegrenzen (...)’* (Beleidsplan AWBZ/WMO, 2013). Er worden geen concrete doelen gesteld. Evaluatie of monitoring wordt niet aangekondigd. Indicatoren worden niet genoemd, en komen vanuit dit stuk dus ook niet voor in de Programmabegroting.

Hierbij moet worden aangetekend dat dit beleidsdocument niet het enige document is dat beleid uiteenzet op het Sociale Domein. Dat blijkt uit verschillende voortgangsrapportages WMO die wel degelijk gebaseerd zijn op beleidsdoelstellingen (Rapportage WMO 2015, bijlage 1). Deze beleidsdoelstellingen zijn echter abstract en kunnen geen materiaal vormen voor monitoring of concrete evaluatie. Tegelijkertijd is er wel een Sociale Monitor ontwikkeld, waarin verschillende indicatoren worden bijgehouden. Ook in de Programmabegroting worden onder Individuele Ondersteuning verschillende indicatoren vermeld. Streefwaarden – doelstellingen dus – ontbreken echter.

Een van de evaluatiedocumenten geeft blijk van inzicht in de hierboven geschetste situatie: *‘het afgelopen jaar kwam naar voren dat de voortgangsrapportages zich meer moeten richten op het beleidskader en de geformuleerde beleidsdoelen. Zijn deze doelen bereikt? Wat zijn de effecten? Wat is de stand van zaken van de transformatie in relatie tot de beleidsdoelen? Wat gaat goed? Wat behoeft verbetering?’* (Rapportage WMO 2015).

In het jaar daarop is gekozen voor een visuele insteek: aan de hand van foto’s wordt de situatie in beeld gebracht. *‘Een beeld zegt meer dan duizend woorden. Begrippen als transformatie, kanteling en zelfredzaamheid kunnen heel abstract overkomen. Wat betekenen die begrippen nu in de praktijk? Door dit naar aanleiding van bovenstaande vraag in beeld te brengen, wordt de transformatie zichtbaar en concreter en krijgen we meer zicht op wat dit daadwerkelijk in de praktijk voor aanbieders, medewerkers en cliënten betekent’* (Rapportage WMO 2016).

4.5.2 Programma Economie 2013

Het Programma Economie 2013 verwoordt de economische ambitie van de gemeente Ede. Ede wil vooral de werkgelegenheid en het ondernemerschap stimuleren. Elk onderdeel van de economische ambitie wordt nader uitgewerkt in een hoofdstuk. Hierin worden geen concrete doelstellingen uitgesproken, maar keuzes uitgewerkt, zoals bijvoorbeeld in de volgende passage: *‘We zijn er trots op dat de kennis die in onze regio wordt ontwikkeld de hele wereld over gaat. Maar ook zelf kunnen we meer met deze kennis doen. Door meer contact tussen bedrijven, organisaties en kennisinstellingen,*

maar ook door meer samenwerking tussen de kennisinstellingen onderling. En door ondernemerschap op onze kennisinstellingen te bevorderen. We willen graag dat studenten hun kennis bij ons in praktijk kunnen brengen; bij onze bedrijven of door zelf een bedrijf te beginnen' (Programma Economie, 2013).

In een aanvullend document wordt echter in een tabel achtereenvolgens de *'doelstelling in Programma Economie, concretisering doelstelling, meetbaarheid'* (Doelstellingen Programma Economie en meetbaarheid) uitgewerkt en toegelicht. Er wordt dus wel degelijk nagedacht over meetbaarheid, monitoring en evaluatie.

De wens wordt uitgesproken om jaarlijks te *'meten of we op de goede weg zijn'* en *'jaarlijkse evaluatie en bijstelling'* (Programma Economie 2013). Dit zal worden gedaan in de tweemaal per jaar verschijnende Economische Monitor. Vervolgens wordt er een heel aantal indicatoren genoemd die in deze monitor opgenomen zouden moeten worden. Een groot deel van de hier genoemde indicatoren blijken bijvoorbeeld in de eerste Economische Monitor van 2015 inderdaad te zijn opgenomen en van cijfers te zijn voorzien.

De enige meetbare doelstelling die in het stuk wordt genoemd betreft de werkgelegenheid, gerekend in het aantal banen ten opzichte van de bevolkingsomvang van de gemeente: die zou minimaal gelijk moeten blijven aan het percentage van 51%. Deze doelstelling is opgenomen in de indicatoren onder het beleidsprogramma Economie en Mobiliteit. Dat geldt niet voor verreweg de meeste indicatoren die in de Economische Monitor zijn opgenomen.

De abstractere doelstellingen die in het Programma Economie genoemd worden zijn grotendeels terug te vinden in de beschrijving van de doelen van het beleidsprogramma Economie en Mobiliteit in de Programmabegroting. Een tussentijds voortgangsrapport uit 2015 gaat dieper in op de in het Programma Economie beoogde prestaties: van een groot aantal projecten wordt aangegeven of het project is afgerond, op schema ligt of extra aandacht verdient.

4.5.3 Nota Minimabeleid 2015 en verder

In de nota Minimabeleid wordt een centrale ambitie geformuleerd: *'Het bevorderen van participatie door vergroting van financiële zelfredzaamheid en het voorkomen van armoede. Wie daartoe niet in staat is kan terugvallen op een solide vangnet dat gericht is op participatie aan de samenleving en het voorkomen van uitsluiting'* (Nota Minimabeleid 2015 en verder, 2014). Deze ambitie wordt nader ingevuld met verschillende te realiseren prestaties. Evenals bij het beleidsplan AWBZ/WMO worden echter vooral beleidskeuzes toegelicht. Er is geen sprake van concrete doelstellingen of indicatoren. Evaluatie wordt enkel aangekondigd voor een zwemvoorziening voor kinderen, en voor de collectieve ziektekostenverzekering, die geëvalueerd zal worden op de effecten voor chronisch zieken en gehandicapten.

In het begeleidende raadsvoorstel dat in de gemeenteraad is behandeld wordt echter wel monitoring en een volledige evaluatie van het beleid aangekondigd voor 2016. Deze evaluatie is uitgevoerd door onderzoeksbureau BMC en in september 2016 opgeleverd. Op basis van de hierboven vermelde centrale ambitie is nagegaan in hoeverre Ede effectief beleid voert. De uitkomst van het rapport is in het kort dat de gemeente Ede *‘op de goede weg zit als het gaat om het realiseren van de beoogde doelstellingen van het Minimabeleid’* (Effectiviteit van het Minimabeleid, 2015). Dit onderzoeksresultaat is verkregen via een effectmeting.

Er wordt in deze evaluatie echter vooral veel aandacht geschonken aan zich voordoende problemen in het beleidsproces (*‘Uit de gehouden interviews blijkt dat de informatie niet goed beklijft bij de ketenpartners, omdat de verstrekte informatie complex en omvangrijk is.’* (Effectiviteit van het Minimabeleid, 2015)), zaken waar cliënten tegenaanlopen (*‘Een deel van de klanten geeft aan moeite te hebben met het aanvragen van een regeling’* (Effectiviteit van het Minimabeleid, 2015)) en zorgen die verschillende stakeholders hebben geuit (*‘Naast bovenstaande belemmeringen hebben een aantal stakeholders hun zorgen uitgesproken over groepen die tussen wal en schip zouden kunnen vallen.’* (Effectiviteit van het Minimabeleid, 2015)).

4.5.4 Toekomst Huishoudelijke Ondersteuning

Het voorstel Toekomst Huishoudelijke Ondersteuning betreft de wijziging van een gemeentelijke voorziening voor thuisondersteuning. Het algehele doel is *‘inwoners te faciliteren langer thuis te blijven wonen’* (Voorstel Toekomst Huishoudelijke Ondersteuning). Er worden verder geen concrete doelstellingen of indicatoren genoemd. Wel wordt zorgvuldige monitoring aangekondigd, en vierjaarlijkse managementrapportage. *‘In 2018 evalueren we ook op inhoudelijke aspecten (aantal mensen dat gebruik maakt van de algemene voorziening; effecten van signalering, samenwerking met de nuldelijn etc.)’* (Voorstel Toekomst Huishoudelijke Ondersteuning).

In december 2015 is er een tussenevaluatie verschenen, waarin werd geconcludeerd dat *‘Ede goed op koers ligt en dat er maatwerk wordt geleverd, ondanks de bezuinigingsdruk’* (Voorstel Voortgang regeling Huishoudelijke Hulp Ede 2015/2016). Er wordt een situatie geschetst, die niet als doel heeft om beleidsdoelstellingen te evalueren: *‘Uit dit overzicht blijkt dat in 2015 (peildatum 1 oktober) ca. 60% van de cliënten een (her)indicatie heeft ontvangen. Daaraan is altijd een maatwerkgesprek vooraf gegaan’* (Memo Voortgang regeling Huishoudelijke Hulp Ede 2015/2016). Deze informatie heeft dus geen betrekking op een beleidsdoelstelling. Er wordt een aantal opvallende zaken uitgelicht. Ook de hier geschetste situatie heeft geen betrekking op beleidsdoelstellingen die wel of niet bereikt zijn. Verder worden in dit document beleidsmatige keuzes voor de toekomst voorgelegd en van commentaar voorzien, op basis van informatie over de huidige situatie en een financiële afweging.

4.5.5 Totaalbeeld en analyse

Naast de verhelderende achtergronden die de gepresenteerde illustraties bieden bij de eerder genoemde cijfers, valt een belangrijke overeenkomst tussen de meeste van de hierboven behandelde beleidsdocumenten te constateren. Die overeenkomst betreft de beleidsdoelstellingen die in de stukken worden verwoord. Uit drie van de vier de illustraties blijkt dat er nauwelijks heldere doelen zijn geformuleerd voor het te implementeren beleid.

Uit de in het theoretisch kader geïntroduceerde theorie van Matland (1995) volgt dat in hoge mate ambigue doelstellingen invloed hebben op implementatie, evaluatie en monitoring. Het model laat zien dat er bij een hoge mate van ambiguïteit twee ‘paradigma’s’ van toepassing zijn. De betreffende paradigma’s kennen een onderscheiden uitwerking op implementatie, maar een zelfde uitwerking op evaluatie en monitoring.

Volgens Matland (1995) is een concrete evaluatie op doelbereiking niet mogelijk als beleidsdoelstellingen niet eenduidig en onhelder zijn. In dit geval is een *formative evaluation* bruikbaar: een vorm van evaluatie waarin het proces en de manier waarop resultaten zijn geboekt wordt beschreven, en geen oordelen worden geveld over wel of niet behaalde doelstellingen (Matland, 1995).

Deze veronderstelling wordt bevestigd door het beeld dat in de meeste behandelde documenten naar voren is gekomen. Er is in de beleidsdocumenten sprake van onheldere doelstellingen, er worden vooral beleidskeuzes gemaakt en toegelicht. De evaluatie van het beleid levert geen concrete uitkomsten op waarin een concrete balans wordt opgemaakt van wel of niet gehaalde doelen. Hierbij moet worden aangetekend dat een onderliggend doel van experimenteel implementeren het *leren* is. Dit doel wordt middels deze wijze van evalueren wel degelijk bereikt.

Matland (1995) houdt zich dan ook verre van negatieve waardeoordelen over al dan niet ambigue doelstellingen: ambigue doelen kunnen zelfs een positieve rol spelen in het voorkomen of oplossen van conflict over doelstellingen, leveren flexibel beleid op waarbij ruimte bestaat om op contexten in te spelen, en hebben voor implementatie zeker niet noodzakelijk een negatief effect.

4.6 Conclusie

De bevindingen uit dit hoofdstuk laten zien dat in een meerderheid (69%) van de gevallen evaluatie is vastgelegd, en dat het grootste deel hiervan (59% van de documenten waarin evaluatie wordt aangekondigd, 41% van alle beleidsdocumenten) daadwerkelijk is of wordt geëvalueerd. De doelen en indicatoren uit beleidsdocumenten zijn voor het grootste deel (74%) aangesloten op de programmabegroting.

De illustraties brachten in beeld of en hoe doelstellingen worden geformuleerd in beleidsdocumenten, of en hoe evaluatie wordt aangekondigd en of er in deze cases sprake is van aansluiting op de Programmabegroting. Verder is de inhoud van de geraadpleegde evaluatiedocumenten veelzeggend: concrete doelstellingen om op te evalueren ontbraken in drie van de vier behandelde illustraties, en in geen enkel geval is de relatie tussen beleid en maatschappelijk effect onderzocht. Het verband tussen die twee zaken is via een theoretisch model verklaard en toegelicht.

Hoofdstuk 5: resultaten en analyse evaluatiecapaciteit

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Dat wordt gedaan aan de hand van de verschillende dimensies en indicatoren die voortkomen uit het conceptueel model dat voor dit onderzoek ontworpen is. De resultaten worden ingebed in de theoretische achtergrond van de onderdelen van dat model en tegen die achtergrond gewogen. Hierbij wordt waar mogelijk onderscheid gemaakt tussen de capaciteit om te doen aan evaluatie en evaluatie te benutten. Iedere nu volgende paragraaf bevat een uiteenzetting van resultaten van één van de onderscheiden soorten kapitaal, te weten: menselijk, organisationeel, cultureel, technisch en strategisch kapitaal. Tot slot worden de resultaten die van toepassing zijn op de contextuele dimensie weergegeven. De resultaten worden binnen de verschillende onderwerpen uitgesplitst in de acht beleidsprogramma's waarbinnen de geraadpleegde respondenten functioneren.

5.2 Menselijk kapitaal

5.2.1 Productie en ervaring

Nielsen et al. (2011) ruimen een grote plaats in hun model in voor menselijk kapitaal, en specifieker voor de mate waarin medewerkers in een organisatie ervaring hebben met evalueren. Ter indicatie: er zijn als dit model als meetinstrument gebruikt wordt, 100 te vergeven punten. Hiervan zijn er 23 gereserveerd voor evaluatieproductie en ervaring. Een inventarisatie van dit onderdeel van ons conceptueel model is dus in hoge mate relevant.

De ambtenaren van Individuele Ondersteuning hebben weinig tot geen ervaring met evaluatie. Eén van hen maakt wel van tijd tot tijd voortgangsrapportages. Een ander heeft recentelijk een evaluatieplan gemaakt en dat door anderen laten uitvoeren; langere tijd geleden heeft zij zelf een evaluatieonderzoek uitgevoerd.

Twee van de drie beleidsmedewerkers bij Ruimtelijke Ordening hebben ervaring met evalueren. Eén van hen ruime ervaring omdat hij jarenlang klimaatplannen heeft geëvalueerd. Respondent 5 geeft aan dat zij ondanks het ontbreken van complete evaluatieonderzoeken wel degelijk evalueert *'gewoon voor mezelf meer met het idee van oké, we hebben nu dit proces doorlopen waar staan we nu of wat moeten we nu nog, waar is het wel of niet goed gegaan. (...) Dus dat is meer procesevaluatie dan inhoud'* (Interview respondent 5).

Eén van de respondenten van Bestuur en Organisatie heeft ruimschoots ervaring met evalueren in verband met zijn bijdrage aan de zogenaamde *Planning & Control*-documenten. De overige respondenten bij deze afdeling hebben geen ervaring met evaluatie.

De respondenten binnen Kwaliteit Leefomgeving hebben ervaring met evalueren, op verschillende manieren. De één rapporteert al achttien jaar lang jaarlijkse prestaties die uit beleid voortvloeien. De ander werkt samen met studenten van de plaatselijke hogeschool aan evaluaties, en besteedt ook regelmatig evaluaties uit aan collega's.

Van de binnen het beleidsprogramma Preventieve Ondersteuning geraadpleegde ambtenaren heeft de één ervaring met evalueren, de ander niet. Degene met ervaring voert jaarlijkse evaluatiegesprekken over gepleegde beleidsinterventies en heeft in een vorige functie bij een andere gemeente ook ervaringen met evalueren opgedaan. Beleidsmedewerkers binnen het beleidsprogramma Maatschappelijke Voorzieningen hebben geen ervaring met het evalueren van beleid. Wel heeft één van hen ervaring met het evalueren van afgeronde projecten.

De respondent van Economie en Mobiliteit heeft geen persoonlijke ervaring met evaluatie. Wel is hij naast zijn functie bij de gemeente Ede als docent werkzaam op een universiteit waar hij in het verleden het vak beleidsevaluatie doceerde. De geraadpleegde respondent van het beleidsprogramma Veiligheid heeft geruime ervaring met het opstellen van beleidsstukken en het evalueren daarvan.

5.2.2 Opleidingsniveau

Opleidingsniveau betreft een indicator in ons model die geen al te grote rol mag innemen, maar volgens Nielsen et al. (2011) toch van belang is bij het inventariseren van wat de gemeente Ede aan evaluatiecapaciteit in huis heeft. Alle medewerkers binnen Individuele Ondersteuning zijn hoger opgeleid. Een van hen heeft een specifieke academische achtergrond waarbij data-analyse, SPSS-onderzoek centraal stond. Ook respondenten van Ruimtelijke Ordening zijn hoger opgeleid. Twee van hen studeerden aan een universiteit respectievelijk Bestuurskunde en Bestuursrecht, een ander deed een HBO studie op het gebied van geluidswetenschap. Beleidsmedewerkers bij Bestuur en Organisatie zijn hoger opgeleid. Twee van hen zijn universitair geschoold in respectievelijk bedrijfs- en bestuurskunde. Beide medewerkers van het beleidsprogramma Kwaliteit Leefomgeving hebben een HBO diploma in bezit. De medewerkers binnen Preventieve Ondersteuning zijn academisch geschoold of minstens hoger opgeleid. De medewerkers van Maatschappelijke Voorzieningen zijn beiden hoger opgeleid, één van hen heeft een universitair diploma. De respondent van Economie en Mobiliteit is universitair geschoold, de beleidsmedewerkers bij Veiligheid is in het bezit van een HBO-diploma.

5.2.3 Evaluatiescholing

Voor evaluatiescholing geldt hetzelfde als voor de indicator 'opleidingsniveau': het is voor Nielsen et al. niet cruciaal voor de evaluatiecapaciteit, maar wel relevant. Binnen Individuele Ondersteuning is men niet bekend met een aanbod aan scholing op het gebied van evaluatie. Trainingen, coaching of

cursussen zijn bij de beleidsmedewerkers niet bekend. Hetzelfde geldt voor beleidsmedewerkers van Ruimtelijke Ordening en Bestuur en Organisatie.

Eén van de ambtenaren binnen Kwaliteit Leefomgeving heeft deelgenomen aan een cursus beleidsontwikkeling, waarin beleidsevaluatie integraal onderdeel was. Aanbod binnen gemeente Ede aan specifieke scholing op het gebied van evaluatie is beide respondenten echter niet bekend.

Respondenten binnen dit beleidsprogramma is niets bekend over scholing op het gebied van beleidsevaluatie. *‘Heb ik nog nooit van gehoord.’* (Interview respondent 14). Ook medewerkers binnen Maatschappelijke Voorzieningen, Economie en Mobiliteit en Veiligheid is niets bekend over scholing op het gebied van evaluatie binnen de organisatie. Maar *‘dat is een goeie, dat zou wel heel goed zijn. S&O [Strategie en Onderzoek] zou dat kunnen geven’* (Interview respondent 17).

5.2.4 Deelconclusie Menselijk kapitaal

Het geheel aan menselijk kapitaal heeft met name betrekking op de capaciteit om te doen aan evaluatie. Een flink deel van het personeel heeft geen of heel weinig ervaring met evaluatie. Met name de beleidsprogramma's Individuele Ondersteuning, Bestuur en Organisatie en Maatschappelijke Voorzieningen kampen met een groot gebrek aan ervaring. Al het betrokken personeel is hoger opgeleid. Evaluatiescholing is een onderdeel waar nog veel te winnen valt: vrijwel niemand heeft te maken gehad met scholing op het gebied van evaluatie. Vanuit de theoretische achtergrond van deze drie componenten is duidelijk dat de eerste, ervaring met evaluatie, het zwaarste weegt en gezien moet worden als een cruciaal onderdeel van evaluatiecapaciteit.

5.3 Organisationeel kapitaal

5.3.1 Organisatiestructuren – locatie

De locatie en functie van evaluatie vormen volgens Nielsen et al. (2011) een zeer omvangrijk en belangrijk bestanddeel van de evaluatiecapaciteit. Het is daarbij van belang of de evaluatiefunctie is belegd bij het uitvoerende gedeelte van de organisatie, of op een financiële of concerncontroller – afdeling. In het geval van de gemeente Ede valt daarnaast te denken aan de belegging van evaluatie bij meer of minder politieke organen.

De onderzoeksresultaten voor wat betreft de structuur van de organisatie van de gemeente Ede ten aanzien van evalueren, worden als geheel gepresenteerd. Eventueel worden vervolgens specifieke situaties binnen beleidsprogramma's toegelicht. Het gaat hierbij, volgens het geoperationaliseerde conceptueel model, om de 'manier waarop de verantwoordelijkheden ten aanzien van evalueren zijn verdeeld over organisatieonderdelen en personen.' Om dit helder uiteen te zetten is ervoor gekozen om de organisatieonderdelen en functies afzonderlijk weer te geven en daarbij een toelichting te geven welke rol dit onderdeel of de functie heeft in het evaluatieproces. Er wordt hierbij van buiten naar binnen gewerkt: te beginnen bij de politiek, om uit te komen bij de ambtenaren zelf.

Gemeenteraad

De gemeenteraad is het democratisch gelegitimeerde orgaan dat het College van Burgemeester en Wethouders controleert en mede bestuurt: de gemeenteraad maakt samen met het College van Burgemeester en Wethouders deel uit van het gemeentebestuur (Gemeente Ede, z.j.). Voor de tenuitvoerlegging van die controlerende taak is evaluatie een belangrijk instrument. Evaluatie kan ordentelijke informatie opleveren over het functioneren van de gemeentelijke organisatie, de inzet van publieke middelen en de resultaten van beleid. Deze informatie, en de juistheid ervan, is onontbeerlijk. In dezelfde controlerende rol kan de gemeenteraad besluiten een evaluatiebepaling te laten opnemen in raadsvoorstellen die de meeste beleidsstukken moeten bekrachtigen. Ook kan invloed worden uitgeoefend op de samenstelling van de programmabegroting, meer specifiek op welke indicatoren worden gemonitord. Daarnaast heeft de raad een doorslaggevende rol in de budgettering van gelden voor evaluaties: als voorstellen worden ingediend, inclusief een financiële verantwoording van de plannen, kan de raad geld vrijmaken voor evaluatie.

Rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie speelt een rol op afstand en is een onafhankelijk orgaan, ten dienste van de gemeenteraad. Zoals in de *Verordening op de Rekenkamercommissie* vermeld staat, wordt de Rekenkamercommissie geacht om 'ten behoeve van een beoordeling door de gemeenteraad van het door of namens het gemeentebestuur gevoerde bestuur (...) de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van dat bestuur te onderzoeken' (Gemeente Ede, 2013). Onderzocht wordt dus of de

uitvoering van beleid voldoet aan wettelijke kaders en regelgeving, zonder verspilling is verlopen en of de verwachte effecten ook daadwerkelijk bereikt zijn. Jaarlijks wordt door de Rekenkamercommissie een jaarverslag opgesteld, inclusief onderzoeksplan voor het komende jaar. Gemiddeld worden jaarlijks vier tot zes onderzoeken uitgevoerd.

Raadsgriffie

De griffie van de gemeente Ede ondersteunt de gemeenteraad. Als spil in het web van gemeenteraad, Burgemeester en Wethouders en ambtenaren heeft de griffie een belangrijke rol in de informatievoorziening van de gemeenteraad. Niet voor niets is het onderzoek naar de evaluatiepraktijk van de gemeente Ede geïnitieerd vanuit de griffier van de gemeente Ede.

College van Burgemeester en Wethouders

Bij de burgemeester en de wethouders rust de politieke verantwoordelijkheid voor het dagelijks bestuur van de gemeentelijke organisatie. Het College is verantwoording verschuldigd aan de gemeenteraad voor wat betreft het functioneren van de organisatie, de inzet van middelen en de effecten van gevoerd beleid (Gemeente Ede, z.j.). Bij het verantwoording verschuldigd zijn hoort een bepaalde mate van informatievoorziening. Onderdeel van die informatievoorziening is het kunnen overleggen van evaluaties die de gemeenteraad in staat stellen om te komen tot een gerechtvaardigd oordeel over het functioneren van de organisatie, de inzet van middelen en de effecten van beleid. Het college staat bij het beleidsvormingsproces (en daarmee de voorkant van het evaluatieproces) ook in direct contact met de beleidsmedewerkers, en heeft daarmee invloed op de plaats die evaluatie wordt toebedeeld in het beleidsproces.

Strategie & Onderzoek

De afdeling Strategie en Onderzoek speelt een cruciale rol in de evaluatiepraktijk. Vrijwel alle informatie die voor evaluatie ingezet wordt, wordt gegenereerd door deze afdeling. Strategie en Onderzoek is verantwoordelijk voor het monitoren van alle indicatoren die in de programmabegroting zijn opgenomen, maar ook voor losse monitoren zoals de Sociale Monitor of de Veiligheidsmonitor. Ook worden de te monitoren indicatoren vaak in samenspraak met deze afdeling vastgesteld. Strategie en Onderzoek is echter uitdrukkelijk niet verantwoordelijk voor het evalueren zelf – de afdeling speelt uitsluitend een ondersteunende rol in de informatieverzameling.

Clusterhoofden en afdelingsmanagers

De clusterhoofden geven leiding aan één van de vijf clusters waarin de gemeentelijke organisatie van de gemeente Ede is uitgesplitst. Het gaat dan om Dienstverlening en Bedrijfsvoering, Leefomgeving en Veiligheid, Beleid en Regie, Ruimtelijke Ontwikkeling en Grondzaken, en Werk, Participatie en Inkomen. Afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de onderliggende beleids- en uitvoeringsafdelingen. Uit de resultaten is gebleken dat clusterhoofden en afdelingshoofden een

minimale rol spelen als het gaat om evaluatie. Zij zijn met name verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de organisatie, en in mindere mate bezig met verantwoording en evaluatie.

Ambtenaren

De ambtenaren, specifiek de beleidsmedewerkers zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor het beleid dat opgesteld, geïmplementeerd en geëvalueerd wordt. Doordat evaluatie geen specifiek budget of plaats krijgt in jaarplannen, uitvoeringsagenda's of enige andere vorm van beleid of strategie op evalueren, is de beleidsmedewerker wat evalueren betreft puur aangewezen op wat er mogelijk is binnen de gegeven tijdsplanning of budgettering van zijn of haar beleidsterrein.

5.3.2 Middelen

De beschikbaarheid van tijd en geld voor evaluatie is volgens Nielsen et al. (2011) maar ook volgens Preskill & Boyle (2008) een relevant bestanddeel van de evaluatiecapaciteit van een organisatie. Het speciaal toewijzen van middelen aan evaluatie is van betekenis voor de evaluatiecapaciteit. Binnen de afdeling Individuele Ondersteuning wordt met betrekking tot de middelen voor evaluatie aangegeven dat het daaraan soms ontbreekt. Een van de respondenten zou graag meer doen aan evaluatie maar *'daar hebben we ook gewoon de capaciteit ook niet voor, de tijd niet voor'* (Interview respondent 1). Het inschakelen van een extern bureau wordt meerdere keren als voorbeeld van een oplossing van dit probleem naar voren gebracht: hiervoor waren dus wel financiële middelen beschikbaar.

Tegelijkertijd wordt aangegeven: *'het opschrijven en het daadwerkelijk doen, dat zijn verschillende werelden. En dan komt wel eens de interne problematiek, hebben we daar voldoende uren en financiën voor. Maar dat vind ik geen excuus om het niet te doen'* (Interview respondent 4). Blijkbaar ontbreekt het naast tijd dus in dit geval ook aan financiële middelen.

Als gesproken wordt over tijdgebrek is de vraag naar prioritering een voor de hand liggende vervolgvraag. Een voorbeeld hiervan biedt één van de ambtenaren. *'We hebben ook recent dit jaar twee mensen aangenomen, waarbij de één is aangesteld om de monitoring evaluatie van woonvisie voor haar rekening te nemen. Maar goed, er gebeurde iets met woningbouwprogrammering wat zoveel werk opleverde dat het nu even op een tweede spoor is beland'* (Interview respondent 2). Ondanks een investering in de capaciteit blijkt evaluatie alsnog op een tweede spoor te belanden.

Van specifiek apart gezet budget of toegewezen tijd voor evaluatie is bij Ruimtelijke Ontwikkeling geen sprake. Eén van de respondenten geeft aan: *'Dat zit gewoon in je eigen uren. Maar die zijn niet zo onderverdeeld dat er 100 uur voor evaluatie zijn of zo'* (Interview respondent 7).

De beschikbaarheid van tijd of geld heeft bij Bestuur en Organisatie volgens respondenten geen invloed op de evaluatiepraktijk. Toch pleit één van hen er voor om onderzoeksgelden vast te stellen en toe te wijzen aan een bepaalde evaluatie die in de toekomst uitgevoerd moet worden. Als er een

gebrek aan tijd ontstaat lijkt het geen enkel financieel probleem te zijn om externe partijen in te schakelen om het evaluatieonderzoek op zich te nemen. *‘De vaste mensen zaten vol met reguliere zaken, dus ze hebben een aantal zaken uitbesteed aan een externe’* (Interview respondent 10).

Beide respondenten binnen het beleidsprogramma Kwaliteit Leefomgeving ervaren geen gebrek aan middelen voor evaluatie. Tijd, capaciteit en geld vormen geen belemmering voor het doen aan evalueren. Volgens de beleidsmedewerkers onder Preventieve Ondersteuning is er geen specifiek budget voor evaluatieonderzoek apart gezet. Men lijkt het ook niet de eerste prioriteit te geven als het gaat om de ontwikkeling van evaluatie in de organisatie: *‘ik denk dat het een eerste stap is dat je je überhaupt veel meer bewust moet zijn van: willen we evalueren en op grond waarvan. En dan later komt wat je nodig hebt om dat te kunnen organiseren’* (Interview respondent 14). Respondent 13 geeft aan ondanks het ontbreken van evaluatiegelden ruimte te ervaren om tijd te nemen voor het verzamelen van cijfers en het evalueren van beleid.

Er is voor respondenten binnen Maatschappelijke Voorzieningen geen direct probleem op het gebied van tijd of geld. Wel acht men wenselijk dat bij de politiek meer bewustzijn bestaat dat evalueren geld en tijd kost. Zeker als de kennis ontbreekt om een ordentelijke evaluatie uit te kunnen voeren, *‘en dat je dus of met S&O die aan de slag gaat of je ergens met een partij uit de buitenwereld die voor je aan de slag gaat, maar dan moet je daar wel budget voor hebben’* (Interview respondent 16). Ook wordt de kans groot geacht dat evalueren minder in het gedrang komt als er specifiek budget of capacitaire ruimte voor vrijgemaakt zou worden.

Volgens de respondent bij Economie en Mobiliteit is er niet zozeer een gebrek aan middelen voor evaluatie, maar is het wel belangrijk om *‘maximaal aan te sluiten bij de bronnen en indicatoren die er al zijn. We kunnen natuurlijk sophisticated indicatoren verzinnen, die zijn er ook, maar dat gaat veel te veel inspanning kosten om dat jaren later weer te doen’* (Interview respondent 17). Om duurzaam voldoende middelen voor evaluatie beschikbaar te houden is het dus van belang na te denken hoe deze middelen worden besteed.

Binnen het beleidsprogramma Veiligheid is in principe geen gebrek aan tijd, capaciteit of geld om te evalueren. In een enkel geval wordt onderzoek uitbesteed. *‘Dat is een dure grap, dus dat kunnen we niet doen, we doen het in principe zelf’* (Interview respondent 18) Het uitbesteden van evaluatieonderzoek gebeurt dan ook bij uitzondering.

5.3.3 Deelconclusie Organisationeel kapitaal

Het geheel aan organisationeel kapitaal heeft zowel betrekking op de capaciteit om te doen aan evalueren, als de capaciteit om evaluatie te benutten. De evaluatiefunctie is binnen de gemeente Ede op verschillende plaatsen belegd. De gemeenteraad(politiek) heeft een aantal instrumenten in handen

om de evaluatiepraktijk te stimuleren en kan gebruik maken van de onderzoekscapaciteiten van de Rekenkamercommissie. Het College van Burgemeester en Wethouders is verantwoording verschuldigd aan de gemeenteraad en heeft hiertoe met evaluatie een belangrijk middel in handen. De afdeling Strategie en Onderzoek speelt een sleutelrol in het verzamelen van informatie ten behoeve van evaluatieonderzoek. De ambtenaren zelf zijn de primair verantwoordelijken voor evalueren. De locatie van evaluatie is fragmentarisch verspreid over de organisatie. In de praktijk wordt de dataverzameling door de afdeling S&O vormgegeven, en de evaluatie door beleidsmedewerkers uitgevoerd.

Tijdgebrek en geldgebrek zijn nogal eens redenen om evaluatie uit te stellen of na te laten. Dat roept de vraag op waar de prioriteiten liggen. Daarnaast is er nadrukkelijk geen sprake van specifiek budget, of van capacitaire ruimte die voor evalueren is gereserveerd. Opvallend is dat alleen in het geval van Individuele Ondersteuning sprake is van een uitdrukkelijke wens om meer middelen om te evalueren. Blijkbaar is de speciale toewijzing van middelen in elk geval in de perceptie van respondenten niet cruciaal voor de evaluatiecapaciteit.

5.4 Cultureel kapitaal

5.4.1 Bekendheid, betrokkenheid en leiderschap

Bourgois & Cousins (2013) benoemen de bekendheid met - en de betrokkenheid bij evaluatie als één van de drie dimensies die de capaciteit om evaluatie te *benutten* bepalen. Hoe groter de betrokkenheid van leidinggevendenden bij evaluatie is, hoe meer er gebruik zal worden gemaakt van de resultaten die evaluatie oplevert. Bij Preskill & Boyle (2008) wordt leiderschap genoemd als een invloedrijke factor die de capaciteit om te leren van evaluatie, en daarmee de evaluatiecultuur mede bepaalt. Bourgois & Cousins (2013) scharen leiderschap ten aanzien van evaluatie juist onder de capaciteit om aan evaluatie te doen. Een duurzame evaluatiepraktijk is onder andere afhankelijk van leiderschap dat het uitvoeren en het leren van evaluatie ondersteunt en stimuleert (Preskill & Boyle, 2008).

Vanuit de gemeenteraad, de wethouders en leidinggevendenden die verbonden zijn aan Individuele Ondersteuning is er sprake van bekendheid en betrokkenheid bij het evalueren. In de mate van betrokkenheid valt een onderscheid te maken tussen de leidinggevendenden binnen de beleidsafdeling enerzijds en de gemeenteraad en de wethouder anderzijds. Met name de wethouder heeft aandacht voor evaluatie, maar ook de gemeenteraad speelt een rol. *'De raad vraagt steeds meer in beleidsnotities die nu worden opgesteld: neem iets mee over monitoring en evaluatie'* (Interview respondent 4). De raad doet dat volgens dezelfde respondent niet zonder resultaat: *'dat zit denk ik bij ons tussen de oren om daar steeds meer rekening mee te houden om dat te doen'* (Interview respondent 4).

Het belang van de betrokkenheid van hogere lagen in de organisatie wordt echter gerelativeerd: *'het is niet zo dat ik (...) aan die jojo hang van nou, we moeten dit doen, we moeten dat doen.'* (Interview respondent 1). Inhoudelijk wordt de betrokkenheid van leidinggevendenden door één van de beleidsmedewerkers als volgt gekwalificeerd: *'allerlei verwachtingen worden geschapen maar je ziet ook niet echt een druk vanuit college of raad daarop ontwikkelen'* (Interview respondent 3). Een andere respondent geeft aan dat het raadzaam zou zijn om een nieuwe functie in het leven te roepen om het leiderschap inzake evaluatie vorm te geven. *'Het zou handig zijn als er iemand meekijkt, en zegt van hé, dat zie ik nou gebeuren, dat is handig voor de evaluatie. (...) Dat iemand dat dan bijhoudt, een soort evaluator'* (Interview respondent 2).

Ruimtelijke Ordening, en specifiek de uitwerking van duurzaamheidsbeleid in de praktijk, is volgens één van de respondenten een politiek spannend thema. *'Je kunt beter een AZC neerzetten dan een windmolen'* (Interview respondent 6). Dat leidt tot interesse bij bijvoorbeeld raadsleden, die vragen naar evaluatie van beleid, maar ook tot politieke discussie over de resultaten van evaluaties en voortgangsrapportages. En dat heeft consequenties: *'Technisch kun je feiten neerleggen, maar de weging om naar feiten te handelen is een politieke'* (Interview respondent 7). Dat blijkt uit de stelling

die door respondent 6 wordt ingenomen. Ze *‘willen gewoon scoren met leuke projecten, en dat het project geen donder oplevert dat vertellen ze liever niet’*. Zijn veronderstelling is dan ook dat *‘bij de overheid ook veel windowdressing voorkomt’* (Interview respondent 6). Medewerkers onder Ruimtelijke Ontwikkeling bespeuren geen specifiek leiderschap ten aanzien van evaluatie wat hun beleidsterrein betreft. De gemeenteraad wordt door één van hen gezien als het orgaan dat de frequentie van evaluaties zou moeten bepalen. *‘Eigenlijk vind ik het de taak van de raad om duidelijkheid te scheppen in hoeverre zij evaluatie willen’* (Interview respondent 7).

De respondenten van Bestuur en Organisatie laten met betrekking tot bekendheid, betrokkenheid en leiderschap diverse geluiden horen. Enerzijds is er de roep om minder bemoeienis van bovenaf en meer verantwoordelijkheid voor de ambtenaar zelf: *‘we moeten afstappen van het hele hiërarchische gedoe. (...) Iedere professional hier heeft gewoon dit ook in zijn skills, in z’n basis-set hoort ‘ie dat gewoon te hebben’* (Interview respondent 8). Anderzijds wordt er kritisch gekeken naar de betrokkenheid van bijvoorbeeld de gemeenteraad, die alleen maar interesse zou hebben in evaluaties als het onderwerp politiek interessant genoeg is.

Bij Kwaliteit Leefomgeving kan gesteld worden dat de betrokkenheid van leidinggevend en hogere lagen in de organisatie verschillend beleefd wordt. Enerzijds zou er nauwelijks op gestuurd worden: *‘nauwelijks. Wethouders soms wel, management stuurt daar heel weinig op’* (Interview respondent 12). Anderzijds vormt voor een collega een afdelingshoofd een sterke stimulans om te evalueren. *‘ja, je wordt er op aangesproken. Je wordt er ook op aangesproken als je niet voldoende voortgang realiseert’* (Interview respondent 11). En: *‘er zit een zelfreinigend vermogen, doordat we vanuit de afdelingshoofd gestimuleerd worden om veel te evalueren’* (Interview respondent 12). De gemeenteraad toont interesse in monitoring en evaluatie, maar heeft geen sturende rol.

Beleidsmedewerkers van Preventieve Ondersteuning zijn kritisch voor wat de bekendheid en betrokkenheid van hogere organisatielagen bij evaluatie betreft. Het beeld is dat in elk geval wethouders en de gemeenteraad weinig oog hebben voor beleidsfasen na de besluitvorming. *‘Nou, het allereerste is echt van: je moet een soort bewustwording daarin creëren. Dat het met besluitvorming niet af is’* (Interview respondent 14). Het valt respondent 13 op *‘dat we altijd maar vooruit kijken met nieuwe dingen doen, transformeren, ontwikkelen, en dat dat meer tijd en aandacht krijgt en vraagt dan terugkijken, en soms gaan zitten voor een evaluatie om dat goed te doen.’* Men zou volgens deze respondent meer prioriteit aan evaluatie moeten geven, maar *‘evaluatie is niet zo sexy’* (Interview respondent 13). Respondenten van Preventieve Ondersteuning bespeuren op voor wat betreft evaluatie geen leiderschap. Ze zien *‘geen figuur in de organisatie die zegt van jongens, daar moeten we naartoe, die dat proces begeleidt of bestuurt’* (Interview respondent 14).

Door respondenten van Maatschappelijke Voorzieningen wordt voor het vaststellen van de betrokkenheid bij evaluatie onderscheid gemaakt tussen het management en de politiek: *'het management intern is meer met de organisatie intern bezig'* (Interview respondent 15). Toen dezelfde respondent een oude nota ging vervangen en met de wethouder sprak over de aanpak, gaf deze expliciet aan dat er geëvalueerd moest worden. Op de vraag of leiderschap van invloed is op de evaluatiepraktijk wordt gezegd: *'Jazeker! Hij is onze opdrachtgever natuurlijk'* (Interview respondent 16). Anderzijds lijkt de politiek volgens respondent 15 soms ook een belemmerende rol te kunnen spelen: *'vooral in de politiek die wel eens óf iets anders kan eisen, óf andere prioriteiten stelt waardoor je met evalueren in de problemen kan komen'* (Interview respondent 15).

De respondent binnen Economie en Mobiliteit is van mening dat het de wethouder aan politiek belang ontbreekt om zich bezig te houden met evaluatie. Voor wat betreft het management binnen de gemeentelijke organisatie geldt dat men evalueren belangrijk vindt en op de voet volgt. Tegelijkertijd wordt die betrokkenheid gerelativeerd: *'maar ik heb niet de indruk dat er hier heel zwaar op gestuurd wordt'* (Interview respondent 17).

De respondent bij Veiligheid maakt kenbaar dat er sprake is van bekendheid en betrokkenheid bij management, burgemeester en gemeenteraad. De gemeenteraad stelt lastige vragen, de burgemeester is bij uitstek betrokken bij het veiligheidsbeleid en de wethouders *'zijn natuurlijk wel betrokken bij het proces van evaluatie'* (Interview respondent 18). Van concreet leiderschap is volgens respondent 18 geen sprake.

5.4.2 Resultaatgerichtheid

De mate waarin een organisatie gericht is op resultaat is volgens Bourgois & Cousins (2013) een belangrijk onderdeel van de cultuur in een organisatie, en daarmee van invloed op de evaluatiecapaciteit ervan. De resultaatgerichtheid van een organisatie kan onder andere tot uiting komen in de mate waarin prestaties worden gemeten en doelen worden gesteld. Het gaat hierbij vooral over de capaciteit om evaluatie te benutten: concrete doelen en prestatiemetingen leveren in het ideale geval input voor toekomstig beleid.

Medewerkers bij Individuele Ondersteuning bestempelen zichzelf niet direct als zijnde resultaatgericht. Er is vooral een focus op de uitwerking voor mensen in de praktijk. *'Wat voor een cliënt het belangrijkste is: serieus genomen worden, respect, gewaardeerd voelen, vertrouwen; (...) dat is van belang naast uiteraard de kwaliteit van zorg die geleverd wordt'* (Interview respondent 4). Daarbij gaat het dus in mindere mate om de precieze uitwerking van beleid, gemeten prestaties en de relatie tussen het beleid en maatschappelijke effecten.

Ambtenaren bij Ruimtelijke Ordening zijn resultaatgericht. *'Je moet voor jezelf wel een doel stellen van daar willen we naar toe'* (Interview respondent 7). En: *'De intentie is vanaf het begin zeker om te monitoren, te kijken of we het halen'* (Interview respondent 6). Volgens respondent 6 maakt de aard van het beleidsterrein uit voor de interesse naar resultaten. *'Dat zal per beleidsveld per nota verschillen, maar ik denk dat op dit beleidsveld wel redelijk wat aandacht is voor concrete resultaten'* (Interview respondent 6).

Medewerkers van Bestuur en Organisatie zijn resultaatgericht en stellen evalueren in dienst van het resultaat. *'Als ik naar mijn eigen werkwijze kijk dan ben je eigenlijk dagelijks aan het evalueren van wat doe je, waar leidt dat toe, en hoe kan ik dan de doelen die je van te voren met elkaar afspreekt of de ambities toch bereiken'* (Interview respondent 9). Een andere respondent is van mening dat er gemeente-breed een omslag plaatsvindt als het gaat om resultaatgerichtheid. *'Die cultuurverandering, dat is niet even een knopje omdraaien, er zitten goeie tussen, vaak nieuwe instroom, maar ook een laag die nog een beetje moet wennen'* (Interview respondent 10).

Wat betreft de resultaatgerichtheid binnen Kwaliteit Leefomgeving valt volgens één van de respondenten nog terreinwinst te boeken. *'Het werken vanuit doelstellingen, maatschappelijk rendement, (...) doen we nou niet veel. Maar we vinden wel dat onze toekomstige rol daar om zal gaan vragen'* (Interview respondent 12). Zijn collega verwoordt een iets positievere inschatting: *'die zijn op een goeie manier met hun werk bezig en tegen het licht te houden'* (Interview respondent 13). Ze vragen zich af: *'doe ik de goeie dingen en doe ik de dingen goed'* (Interview respondent 13).

Ambtenaren bij Preventieve Ondersteuning zijn resultaatgericht. Ze willen vooraf formuleren welke effecten bewerkstelligd moeten worden, want *'dat maakt dat je er veel bewuster mee bezig bent van als je die effecten wilt bereiken ga je ook monitoren en ben je daar bewuster mee bezig'* (Interview respondent 14). Evalueren is een belangrijk onderdeel van de beleidscyclus want *'je stelt een doel je wil weten of je dat bereikt en of je iets anders wilt doen'* (Interview respondent 13).

Medewerkers binnen het beleidsprogramma Maatschappelijke Voorzieningen zien zichzelf als resultaatgericht. *'Niet alle speerpunten zijn smart geformuleerd en even makkelijk te evalueren natuurlijk maar we zijn ons bewust dat je ergens naar toe moet werken en vervolgens moet evalueren waar je staat en wat effecten van beleid zijn'* (Interview respondent 15). De respondent van Economie en Mobiliteit is gericht op resultaat. Het monitoren van prestaties acht hij van groot belang.

De beleidsmedewerker van Veiligheid gaat resultaatgericht te werk. *'We proberen altijd veiligheid te verbeteren'* (Interview respondent 18). Veiligheidsplannen worden geschreven met *een doelstelling en met maatregelen en acties waarvan je denkt dat die in je doelstelling mee werken en daartoe gaan leiden'* (Interview respondent 18).

5.4.3 Opvattingen

Een duurzame evaluatiepraktijk is volgens Preskill & Boyle (2008) onder andere afhankelijk van gedeelde opvattingen over evalueren binnen de organisatie. Aannames die ten grondslag liggen aan ideeën over evaluatie worden in het ideale geval besproken. De mate waarin overtuigingen ten aanzien van evaluatie overeenkomen binnen de organisatie, beïnvloedt zowel de mate waarin wordt gedaan aan evaluatie als de mate waarin evaluatie wordt benut. Hoe groter de eensgezindheid, hoe meer evaluatie tot stand komt en wordt benut.

De geraadpleegde respondenten onder Individuele Ondersteuning zijn eensgezind over het belang van evaluatie: *'Evalueren is belangrijk'* (Interview respondent 1). Tegelijkertijd is evalueren *'(...) geen doel op zich, maar met slimme evaluatie kun je wel accenten anders leggen'* (Interview respondent 2). Voorop staat het belang van de cliënt die met de uitvoering van gemeentelijk beleid van doen heeft.

Verder is men wel degelijk geïnteresseerd in het onderzoeken van het verband tussen gevoerd beleid en maatschappelijke effecten, maar is men sceptisch over de mogelijkheden om die relatie op een verantwoorde wijze te leggen. *'Het is heel erg moeilijk om dat boven water te krijgen, echt heel erg moeilijk'* (Interview respondent 1). Dat de interesse er is, maar de uitvoering problematisch is, wordt bevestigd door respondent 4. Er wordt *'nog onvoldoende'* onderzoek gedaan naar de relatie tussen beleid en resultaat (Interview respondent 4). Volgens deze respondent heeft het te maken met *'de gegevens die we hier beschikbaar hebben, de relatie daar tussen, (...) en wil je dat structureel realiseren of via een klein onderzoekje boven tafel halen'* (Interview respondent 4).

Beleidsmedewerkers bij Ruimtelijke Ordening zijn expliciet over hun mening rondom evaluatie. De dataverzameling wordt gezien als een tijdrovende bezigheid, en de belasting moet niet groter worden. *'Het voeden van die informatie toch altijd al een draak, dan moet je er niet nog allerlei dingen bij verzinnen'* (Interview respondent 5). Men is geïnteresseerd in resultaten maar monitoring moet wel de gegevens opleveren die relevant zijn: *'In mijn ogen schiet dat hier en daar door. (...) Omdat het meet wel eens dingen waarvan ik denk van ja dat is allemaal fijn dat je dat meet maar waarvoor doe je het?'* (Interview respondent 6). En feiten op tafel krijgen is belangrijk maar respondent 6 vindt dat *'evaluaties heel gauw allerlei methodologische discussies oproepen die inhoudelijk weinig opleveren. (...) Je moet je gezond boerenverstand gebruiken. (...) Ik heb de schurft aan al te gekke methodologische toestanden, waar het om gaat is dat je het gezonde boerenverstand het gezonde gesprek voert'* (Interview respondent 7). En: *'Beleidsevaluatie hoeft niet altijd schriftelijk'* (Interview respondent 5).

Binnen de afdeling Bestuur en Organisatie heersen uiteenlopende opvattingen ten aanzien van evalueren. Waar volgens de één toegewerkt moet worden naar een situatie waarin elke vier jaar de beleidsprogramma's van de begroting geëvalueerd worden, leidt het energie steken in stukken papier

‘nou niet echt tot verandering in de samenleving. Er verandert geen zak. Dan kun je beter weinig opschrijven maar heel veel dingen doen en heel veel dingen realiseren’ (Interview respondent 8).

Volgens dezelfde respondent is de *‘dynamiek in de samenleving (...) gewoon veel te snel voor de klassieke cyclus van beleidsformulering tot uitvoering, evaluatie’* (Interview respondent 8). Het andere geluid is tegenovergesteld: *‘Je kunt wel evalueren, maar als je niet goed opschrijft wat je wilt bereiken levert het ook niks op.(...). En hoe maak ik dat zo concreet mogelijk dat je dat ook kan meten, want anders kan je evalueren wat je wilt, maar dan schiet je er niks mee op’* (Interview respondent 10).

Eerder bleek dat ambtenaren bij Kwaliteit Leefomgeving evaluatie van groot belang achten. In het oog springende specifiekere opvattingen over evaluatie betreffen de meetbaarheid van prestaties en de noodzaak van langjarige monitoring van effecten. Wat het eerste betreft vindt één van de respondenten de mogelijke discrepantie tussen cijfers en inspanningen een problematische factor bij evalueren. Uit evaluatie kan blijken dat doelen niet behaald zijn. *‘Maar we hebben stinkend ons best gedaan!’* (Interview respondent 11). Ten tweede is langjarige monitoring van effecten wenselijk, want *‘dan krijg je een trendontwikkeling, die zo verschrikkelijk waardevol is. (...) Dat kost geld als je dat doet (...) maar dan doe je het wel goed’* (Interview respondent 12).

De opvattingen ten aanzien van evalueren binnen het beleidsprogramma Preventieve Ondersteuning komen behoorlijk overeen. Men is resultaatgericht, wil beoogde effecten vooraf formuleren, tussentijds bijsturen en inspelen op de actualiteit. Volgens een van de ambtenaren is het *‘nu toch echt anders dan een aantal jaren geleden waarin je je meerjarige beleidsstukken schreef met uitvoeringsagenda's, dat is allemaal een beetje verleden tijd. dus veel meer dynamischer en fluïde geworden’* (Interview respondent 14). En *‘of evaluatie nou altijd een dik rapport worden met heel veel conclusies, dat weet ik niet. ik kan me ook voorstellen dat een tussenrapportage ook een beeld kan geven’* (Interview respondent 13).

Naast het belang dat respondenten van Maatschappelijke Voorzieningen hechten aan evaluatie, is er een aantal opvattingen dat genoemd moet worden. Een eerste opvatting betreft de meetbaarheid van het verband tussen resultaten en het gevoerde beleid. *‘In hoeverre gaan mensen nou door ons beleid een gezondere levensstijl ... ja probeer dat maar eens te bewijzen!’* (Interview respondent 16). Daarnaast wordt de zuiverheid van evaluatie van belang geacht. *‘Wij leggen de cijfers op tafel, en de wethouder kan daarmee doen wat hij wil, richting de raad, dat is ook prima. Maar wij zullen als ambtenaren alle cijfers op tafel leggen en dat is het dan. Anders gaan wij als ambtenaren politiek bedrijven’* (Interview respondent 16).

De respondent bij Economie en Mobiliteit heeft uitgesproken ideeën over evaluatie. Allereerst vindt hij het niet realistisch om gemeentelijk beleid te onderwerpen aan onderzoek waarmee een causaal

verband tussen beleid en resultaat wordt onderzocht. Het probleem hiermee is dat *‘als je dat vier jaar later weer moet doen dan is er in een keer geen geld meer om dat te doen, of geen mankracht. Dan heb je het eenmalig gedaan, wat moet je er dan mee?’* (Interview respondent 17). Wat hem betreft is het duurzamer om cijfers bij te houden, prestaties te monitoren en daar vanuit beleidsinhoudelijke vakkennis een toelichting bij te geven. *‘En in die toelichting beschrijven we eigenlijk van: wat vinden we van de ontwikkeling van die indicatoren, is dat logisch, kunnen we dat een deel toeschrijven aan beleid, of aan andere veranderende context of zo. Dat willen we in die toelichting doen, maar we streven niet naar het blootleggen van causale verbanden’* (Interview respondent 17).

Om te komen tot een goede monitoring is het belangrijk om de indicatoren die gemonitord worden, *smart* te maken. Het *smart* maken van doelen, beleidsambities is daarentegen voor respondent 17 een nutteloze onderneming. Het argument dat hij hiervoor aanvoert is het volgende: *‘een indicator is al zo specifiek dat die maar een klein deel van het totale veld wat je wil weten, afdekt. (...) Stel dat je dat met 10 indicatoren afdekt, dat hele veld, dat betekent dat je over dat domein 10 ambities neerleggen. (...) Dat is heel onhandig, stel je hebt 10 domeinen heb je al 100 ambities’* (Interview respondent 17). Daarnaast is het cijfermatig stellen van reële doelen een lastige aangelegenheid.

De respondent van Veiligheid heeft verschillende uitgesproken opvattingen ten aanzien van evalueren. In de eerste plaats is evalueren naar zijn inzicht vaak een complexe zaak omdat er verschillende beleidsterreinen een rol spelen. *‘Sommige dingen zijn makkelijk te evalueren op zich cijfermatig. bijvoorbeeld inbraken, dat staat gewoon vast.’* (...) Overlast, daar zit vaak ook zorg achter: *als je iets aan de zorg doet, goede zorg, heb je kans dat overlast vermindert’* (Interview respondent 18).

Ten tweede vormt veiligheidsbeleid een beleidsterrein waarin de effectiviteit van beleid moeilijk te achterhalen valt. Uiteindelijk is het *‘vaak een interpretatie van bepaalde cijfers, bepaalde dingen waardoor je denkt van: nou, dit is effectief’* (Interview respondent 18).

5.4.4 Deelconclusie Cultureel kapitaal

In het algemeen is sprake van betrokkenheid bij en interesse in evaluatie bij de gemeenteraad, wethouders en het interne management. Enerzijds komt naar voren dat gemeenteraad en wethouders meer betrokken zijn dan het management, maar anderzijds wordt die betrokkenheid sterk gerelativeerd en afhankelijk geacht van politieke omstandigheden en belangen. Er wordt door veel respondenten niet al te veel belang gehecht aan de mate van betrokkenheid. Voor Individuele Ondersteuning geldt dat de gemeenteraad evaluatie aanjaagt door er veel naar te vragen. Dat geldt echter nadrukkelijk niet voor bijna alle respondenten bij overige beleidsprogramma's. De rol van wethouders wordt onderscheiden van die van het management in de organisatie: de eersten zijn over het algemeen niet sturend maar wel geïnteresseerd, de laatsten spelen volgens de meeste

respondenten geen enkele rol in het evalueren doordat ze zich vooral richten met de bedrijfsvoering van de organisatie. Gezien het belang van betrokkenheid en leiderschap voor zowel het doen aan evaluatie, als het benutten van evaluatie, moet geconcludeerd worden dat de huidige situatie geen grote bijdrage levert aan de evaluatiecapaciteit.

Respondenten binnen vrijwel alle beleidsprogramma's zien zichzelf als resultaatgericht – met het belang van de burger voorop, zeker binnen Individuele Ondersteuning. Hierbij moet worden aangetekend dat de inhoud van het resultaat niet zozeer een prestatiecijfer betreft, als wel het concrete resultaat voor de inwoners van de gemeente. Het stellen van concrete doelen wordt van groot belang geacht. Dit is zeer relevant voor de capaciteit om evaluatie te benutten.

Er heerst wat evalueren betreft een groot scala aan opvattingen. Gemene delers zijn dat evalueren belangrijk is, maar geen doel op zich, en dat het leggen van een causale relatie tussen beleid en maatschappelijk effect een schier onmogelijke opgave is, en in verband met de daartoe benodigde inspanningen en middelen zelfs onwenselijk kan zijn. Men vraagt zich bovendien af of alles wat er aan monitoring gebeurt wel doelmatig is. Tegelijkertijd zijn de opvattingen over evaluatie niet eenduidig, maar lopen juist soms sterk uiteen.

Uit de resultaten komt een redelijk breed gedeelde toekomstvisie naar voren. Wenselijk wordt geacht dat evalueren geen te grote belasting wordt, maar dat via de informatie die monitoring oplevert gedaan wordt aan reflectie op prestaties en inspanningen – zonder daarbij per se een evaluatierapport op te stellen waarin een causale relatie tussen beleid en effect gepoogd wordt te leggen. Uitzondering op de regel vormen de respondenten van Individuele Ondersteuning. Erkend wordt dat het achterhalen van causaliteit erg lastig is, maar de wenselijkheid ervan wordt niet betwist.

De uiteenlopende opvattingen geven blijk van een tekort aan gedeelde visie op evaluatie. Dit heeft een negatief effect op zowel de capaciteit om aan evaluatie te doen, als aan de capaciteit om evaluatie te benutten.

5.5 Technisch kapitaal

5.5.1 Evaluatiemodellen en dataverzamelingstechnieken

In navolging van Nielsen et al. (2011) wordt waarde toegekend aan de mate waarin de organisatie gebruik maakt van wetenschappelijke kennis ten aanzien van evaluatie en dataverzameling. Het belang hiervan moet nog worden overschat. Volgens Nielsen et al. (2011) vormt technologie geen noodzakelijke voorwaarde voor evaluatiecapaciteit, maar is toch een relevant onderdeel van de totale evaluatiecapaciteit. Technisch kapitaal betreft met name de capaciteit om te doen aan evaluatie.

Er moet onderscheid gemaakt worden bij het bepalen van de werkwijze ten aanzien van evalueren onder de beleidsmedewerkers binnen Individuele Ondersteuning. Eén van hen heeft een wetenschappelijke achtergrond in de data-analyse, en benut die in haar evaluatieonderzoek. De overige respondenten hebben zelf geen ervaring met evaluatie, of gebruiken voor hun evaluaties geen wetenschappelijke kennis ten aanzien van evalueren. Wel wordt via de inhuur van externe bureaus, het inschakelen van studenten van de Christelijke Hogeschool Ede of samenwerking met de Vrije Universiteit getracht de kennis in huis te halen om ervoor te zorgen dat wetenschappelijke kennis ingezet wordt bij het doen van onderzoek naar de resultaten van beleid.

Op Ruimtelijke Ordening wordt veel gemonitord, maar wordt niet met behulp van wetenschappelijke inzichten met betrekking tot evaluatie of dataverzameling gedaan aan evaluatieonderzoek. Wel is een bureau ingeschakeld om op een bepaald beleidsonderwerp een nulmeting uit te voeren om daar de monitoring en evaluatie op te kunnen baseren. Medewerkers bij Bestuur en Organisatie zijn niet bekend met eventuele inzet van wetenschappelijke inzichten voor wat betreft evalueren of dataverzameling.

Binnen Kwaliteit Leefomgeving wordt door respondenten zelf niet direct gebruik gemaakt van wetenschappelijke inzichten ten aanzien van evalueren. Er wordt wel specifieke software ingezet om data te verzamelen en te analyseren. Verder wordt soms externe expertise aangetrokken in de vorm van studenten of onderzoeksbureaus.

Beleidsmedewerkers van Preventieve Ondersteuning maken geen gebruik van wetenschappelijke inzichten ten aanzien van evalueren. Ook zijn er geen specifieke dataverzamelingstechnieken die ingezet worden. Evaluatie wordt gedaan door middel van jaarlijkse gesprekken met betrokkenen. Voor het overige wordt gebruik van gegevens die verschillende (landelijke) monitoren, in dit geval bijvoorbeeld van de GGD. Ook de afdeling Strategie en Onderzoek van de gemeente zelf verzorgt een deel van de gegevensverzameling ten behoeve van evaluatie.

De beleidsmedewerkers van Maatschappelijke Voorzieningen maken zelf geen gebruik van evaluatiemodellen, technieken voor het verzamelen van informatie of andere wetenschappelijke

kennis en methoden bij het evalueren. *‘We gaan af op het gezonde verstand. We gaan na van wat zou een goede vraag zijn om mensen voor te leggen’* (Interview respondent 15). Men benut wel kennis van derden, bijvoorbeeld van een kenniscentrum in de nabijheid van het gemeentehuis.

De vorm van evalueren die de geraadpleegde respondent bij Economie en Mobiliteit voorstaat heeft geen wetenschappelijke inzichten nodig. Hij heeft er wel kennis van *‘maar dat is lang niet allemaal zo bruikbaar hier, we gaan er pragmatisch mee om’* (Interview respondent 17). De respondent van Veiligheid maakt bij het evalueren zelf geen gebruik van wetenschappelijke inzichten, modellen of technieken. Wel wordt soms externe expertise aangetrokken om evaluatieonderzoek te doen.

5.5.2 Doorgaande datacollectie

Doorgaande datacollectie moet worden gezien als een cruciaal onderdeel van de evaluatiecapaciteit om te doen aan evalueren. Datacollectie vormt als het ware de voedingsbodem van evaluatie, en kan niet gemist worden (Bourgois & Cousins, 2013).

Er is bij Individuele Ondersteuning sprake van doorgaande dataverzameling. De voornaamste bron van gegevens is de Sociale Monitor, die door de onderzoeksafdeling van de gemeente wordt bijgehouden. Het vaststellen van de te monitoren onderwerpen betreft een proces dat niet altijd vlekkeloos verloopt. *‘Er wordt wel heel hard aan gewerkt om het niet zo complex te laten zijn, dus niet teveel indicatoren waarop je beleid meet. Maar ik heb niet de idee dat dat dan leidt tot gelijkgestemdheid over die indicatoren’* (Interview respondent 3). En dan heeft men ook nog te maken met wensen van bijvoorbeeld de landelijke regering: *‘Aan de andere kant wordt er door het rijk wel heel vaak ... die willen de kamer rapporteren en worden formats opgelegd’* (Interview respondent 3).

Wat betreft de constante stroom aan informatieverzameling ten bate van evaluatie wordt bij Ruimtelijke Ordening gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Er worden cijfers gehaald uit bestuursrapportages, maar ook uit landelijke klimaatmonitoren. De gemeente Ede kent daarnaast een Speerpuntenmonitor waarin een aanzienlijk deel van het beleid op klimaatgebied gemonitord wordt.

Bij de afdeling Bestuur en Organisatie is in mindere mate sprake van een onderstroom van constante informatieverzameling, doordat de afdeling met name bezig is met bedrijfstechnische issues. Ook voor Kwaliteit Leefomgeving geldt dat er – zij het een klein aantal - bepaalde cijfers worden bijgehouden via de Programmabegroting. Er is sprake van doorgaande datacollectie waarvan gebruik wordt gemaakt door ambtenaren onder Preventieve Ondersteuning. Men maakt gebruik van verschillende monitoren van verschillende instanties. Ook worden gegevens uit bevolkingsonderzoeken van de GGD benut voor evaluatieonderzoek.

Ook voor Maatschappelijke Voorzieningen geldt dat er een aantal cijfers wordt gemonitord. Hiervan wordt verslag gedaan in de programmabegroting. Daarnaast is er sprake van samenwerking met het kenniscentrum op het gebied van sport, die tweejaarlijks vragenlijsten afneemt onder de bevolking van Ede. Zoals ieder beleidsprogramma kent ook Economie en Mobiliteit een aantal indicatoren waarop monitoring plaatsvindt. Op het terrein van Veiligheid wordt een veiligheidsmonitor bijgehouden. Ook in de programmabegroting is een aantal cijfers opgenomen dat gemonitord wordt.

5.5.3 Deelconclusie Technisch kapitaal

Over het geheel genomen wordt duidelijk dat beleidsmedewerkers die zelf doen aan evaluatie weinig tot geen gebruik maken van wetenschappelijke inzichten, technieken of modellen ten aanzien van evaluatie of dataverzameling. Tegelijkertijd geldt eveneens voor alle beleidsprogramma's dat er incidenteel wel externe expertise wordt aangetrokken om toch van deze kennis gebruik te kunnen maken. Ruimtelijke Ordening komt als grootste gebruiker van wetenschappelijke kennis naar voren – mogelijk hangt dit samen met het uiterst actuele thema 'milieu' waarop veel monitoring plaatsvindt, ook in landelijk of regionaal verband. Gezien het relatief kleine belang van technologie mag het gebrek hieraan niet te zwaar in rekening worden gebracht.

Bij de gemeente Ede is sprake van structurele verzameling van informatie ten behoeve van evaluatiedoeleinden. De monitoring – uitgevoerd door de afdeling Strategie en Onderzoek - die plaatsvindt op indicatoren onder alle beleidsprogramma's spreekt hierin boekdelen. Daarnaast wordt met regelmaat aangehaakt bij landelijke en regionale monitoren. Dit cruciale onderdeel van de evaluatiecapaciteit, met name om aan evaluatie te doen, vormt dus een zeer stevige voedingsbodem onder de evaluatiepraktijk bij de gemeente Ede.

5.6 Strategisch kapitaal

5.6.1 Beleid en strategie

Volgens Preskill & Boyle (2008) maken beleid en strategie ten aanzien van evaluatie een wezenlijk onderdeel uit van een duurzame evaluatiepraktijk. Nielsen et al (2011) sluiten zich hierbij aan, en reserveren voor *objectives* binnen een overkoepelende strategie een grote plaats in hun model: een vierde deel van de totale evaluatiecapaciteit hangt volgens hen af van strategie. De plaats die strategie in hun model krijgt wijst erop dat strategie met name de capaciteit om evaluatie te benutten beïnvloedt. Ook Bourgois & Cousins (2013) geven beleid ten aanzien van evaluatie een plek in hun model. De plaats die beleid in hun model is toebedeeld laat zien dat evaluatiebeleid ook verband houdt met de capaciteit om aan evaluatie te doen. Dit alles wijst erop dat dit onderdeel een zeer relevante component is van evaluatiecapaciteit.

Beleidsbeoordeling komt niet voor in beleidsplannen, jaarplannen of productieafspraken van de afdeling Individuele Ondersteuning. Evaluatie is dus als zodanig nergens beleidsmatig vastgelegd. Evaluatieonderzoek gebeurt dus op incidentele basis: *‘dus gewoon gaandeweg het jaar, op een gegeven moment denk je van: he dat gaan we doen. En er is nog geld voor, dus dan doen we dat’* (Interview respondent 1).

Er bestaat bij Ruimtelijke Ordening geen strategie wat betreft evaluatie. Evalueren komt niet voor in afdelingsplannen, beleidsstukken voor de afdeling of andere documenten die iets met beleid of strategie te maken hebben. Volgens één van de respondenten moet daaruit worden opgemaakt *‘dat er niet een concern brede visie is, in mijn ogen, op beleidsbeoordeling’* (Interview respondent 6).

Eén van de ambtenaren bij Bestuur en Organisatie is zelf bezig met het ontwikkelen van strategie ten aanzien van evaluatie. Er vindt behoorlijk wat dataverzameling en onderzoek plaats, maar er zit geen lijn of samenhang in wat er op evaluatiegebied allemaal gebeurt. Dat is daarmee het doel van de operatie waaraan deze respondent werkt. Hij wil toe naar een situatie waarin alle ambtenaren *‘(...) steeds bedenken: welke effecten wil ik hebben waar draagt het aan bij en hoe monitor ik dat dan’* (Interview respondent 9). Dat lijkt aan te sluiten bij de perceptie van beide andere respondenten, die geen van beiden op de hoogte zijn van het eventuele bestaan van beleid of strategie ten aanzien van evaluatie.

Het is respondenten van Kwaliteit Leefomgeving niet bekend of evaluatie onderdeel uitmaakt van een afdelingsbrede strategie of dat er beleid gevoerd wordt op evaluatie op dit beleidsterrein. Binnen het beleidsprogramma Preventieve Ondersteuning bestaat geen expliciet beleid of een uitgesproken strategie ten aanzien van evaluatie. Wel wordt evaluatieonderzoek opgenomen in lange termijn planningen.

Er is medewerkers binnen Maatschappelijke Voorzieningen niets bekend van beleid of strategie ten aanzien van evaluatie. De geraadpleegde respondent bij Economie en Mobiliteit niet bekend met afdelings-breed beleid of strategie ten aanzien van evaluatie. Wel is hij bekend met de overkoepelende structuur van de programmabegroting en het monitoringssysteem dat daarmee samenhangt. Volgens de beleidsmedewerker Veiligheid bestaat er niet zoiets als beleid of strategie ten aanzien van evaluatie.

5.6.2 Procedures

Procedures vormen voor Nielsen et al. (2011) geen cruciale voorwaarde voor evaluatiecapaciteit maar hebben wel een plek gekregen in hun model. Preskill & Boyle (2008) beoordelen dit onderdeel echter samen met evaluatiebeleid, als zeer belangrijk: ze vormen samen de institutionalisering van evaluatie, die essentieel is voor een duurzame evaluatiepraktijk. Procedures zijn logischerwijs zowel relevant voor de capaciteit om aan evaluatie te doen, als voor de capaciteit om evaluatie te benutten. Net als bij de behandeling van de resultaten onder 'organisatiestructuren' worden de resultaten bij 'procedures' integraal weergegeven, omdat de procedures voor elke beleidsafdeling gelden.

Aan procedures die ervoor zorgen dat evaluatie in de organisatie geborgd is, zijn er de jaarlijkse cyclus van begroting en jaarrekening, met daarbij gevoegd de jaarlijkse programmabegroting voor drie jaar. Hierin zijn, zoals gezegd, doelen en indicatoren opgenomen die ontleend zijn aan beleidsdocumenten. Deze doelen en indicatoren worden gemonitord, en jaarlijks worden op die manier cijfers gegenereerd die de stand van zaken weergeven. Inhoudelijke evaluatie op effectiviteit van beleid, waarbij een causale relatie tussen beleid en maatschappelijke effecten wordt onderzocht, vindt via deze procedurele activiteiten echter niet noodzakelijk plaats. Ten aanzien van dat type evaluatie bestaan geen procedures waarin is vastgelegd dat deze vorm van evalueren periodiek dient uitgevoerd te worden of anderszins.

Een andere relevante procedure is de wijze waarop de afdeling Strategie en Onderzoek te werk gaat. Ieder jaar wordt aan het begin van dat jaar aan de beleidsafdelingen verzocht om aan te geven welke informatie dat jaar verzameld moet worden door de afdeling Strategie en Onderzoek. Beleidsmedewerkers krijgen die ieder jaar de kans om gericht te sturen op welke informatie verzameld moet worden.

5.6.3 Evaluatiedoelstellingen

De motiveringen van evaluatie en de nagestreefde doelen waarvoor evaluatie wordt ingezet, vormen voor met name Nielsen et al. (2011) een factor in de beoordeling van de evaluatiecapaciteit van een organisatie. Zij benadrukken het belang van *explicit purposes* als onderdeel van de evaluatiestrategie.

Het al dan niet doelmatig doen aan evaluatie, houdt verband met de mate waarin aan evaluatie benut kan worden.

Ambtenaren bij Individuele Ondersteuning zijn bij het evalueren van beleid op zoek naar de toegevoegde waarde van het gevoerde beleid. *‘Nou, we willen in ieder geval weten of dat effect heeft gehad. Of hoeveel mensen komen er nou?’* (Interview respondent 1). Dit citaat moet uitsluitend opgevat worden als een verwijzing naar de resultaten van beleid, en niet naar de maatschappelijke effecten. Er ligt in het evaluatieproces bij Individuele Ondersteuning een sterke nadruk op de resultaten van beleid, zonder dat daarbij de relatie tussen beleid en maatschappelijk effect wordt onderzocht. *‘Er zijn wel dingen die je meeneemt over cliënt tevredenheid en dat soort zaken, en dat is heel erg belangrijk. Maar het zegt nog niet alles over de effecten die je beoogt te bereiken’* (Interview respondent 4).

Een tweede doelstelling die wordt aangedragen als reden om over te gaan tot evalueren, betreft verantwoording. De opvatting is dat de inzet van publieke middelen publiek verantwoord moet worden in de richting van de gemeenteraad. Het gaat om verantwoording *‘richting de raad (...) wat er met de centen gebeurt (...) dat de middelen goed terecht komen’* (Interview respondent 1). Het gaat tenslotte om *‘gemeenschapsgeld’* en *‘daar zit de raad op’* (Interview respondent 4).

De belangrijkste reden om te doen aan evaluatie volgens alle respondenten binnen Individuele Ondersteuning, is echter de cliënt, die door middel van de uitvoering van gemeentelijk beleid bediend wordt. *‘Het allerbelangrijkste vind ik dat de cliënt de zorg krijgt die hij of zij nodig heeft, dat de kwaliteit van zorg goed is, dat de bejegening cliënten goed is’* (Interview respondent 4).

Bij Ruimtelijke Ordening wordt niet geëvalueerd om het evalueren. *‘Ik denk dat het eerder is dat je een beleid inzet met een bepaald doel, en je checkt of dat doel gehaald wordt. En op het moment dat dat doel gehaald wordt kan je iets anders gaan doen of kun je bijsturen’* (Interview respondent 5). Soms kan een doelstelling zijn om aan een verplichting te voldoen: *‘dat is dan nodig om budgetten aan te vragen’* of: *‘ja maar dat is ook een wettelijke verplichting’* (Interview respondent 5).

Bijkomende reden voor evaluatie is dat op dit beleidsterrein evalueren goed mogelijk is. *‘Dit onderwerp leent zich bij uitstek meer omdat je het beter kan meten. Heel veel beleidsevaluaties zijn veel lastiger. Dan kun je wel indicatoren voor een aantal banen of verwijzingen doen, maar dat zegt niet zoveel. Dit kun je goed meten’* (Interview respondent 6).

Medewerkers van de afdeling Bestuur en Organisatie zijn wat betreft evalueren met name gericht op het resultaat. *‘Verwacht hier geen dikke evaluatierapporten, (...) nee, op die manier doen we dat niet.’*

Heel pragmatisch ingestoken' (Interview respondent 10). En: *'Wil je zien dat je beter wordt of slechter of je het haalt, dan zal je dat moeten meten'* (Interview respondent 9).

Beide respondenten van Kwaliteit Leefomgeving zijn gemotiveerd om te evalueren en zien het belang ervan in. Bij één van hen is het geen verplichting maar het *'zit meer in mijn natuur'* (Interview respondent 12). Er zijn voor de beide respondenten verschillende doelen aan evaluatie verbonden. Het wordt van belang geacht dat beleid naar aanleiding van evaluatie bijgestuurd wordt en actueel blijft. Daarnaast is verantwoording een motivatie om te evalueren: laten zien wat er aan beleid is uitgevoerd, en welke resultaten dat heeft opgeleverd. Een laatste reden om over te gaan tot evaluatie is de overweging dat het belangrijk is om te reflecteren op beleid, uitvoering en resultaten. *'Ik vind het heel belangrijk om jezelf de spiegel voor te blijven houden. Van: doe ik het nou goed. En dat kun je niet zonder evalueren. Je moet ook jezelf de spiegel voorhouden van doen we ook nog wat er gevraagd wordt?'* (Interview respondent 11).

Ambtenaren binnen Preventieve Ondersteuning vragen zich af op welke manier er geëvalueerd moet worden, en daarmee welk middel welk doel dient. *'De vraag is inderdaad, wil je op deze manier evalueren, wil je op dat detailniveau in gaan'* (Interview respondent 14). De suggestie is dat *'op dat detailniveau ingaan'* betekent dat evaluatie een uitgebreid en gedetailleerd rapport op moet leveren dat na een bepaalde periode de balans van bepaald gevoerd beleid opmaakt. Deze vorm van evaluatie wordt door betreffende respondent afgewezen vanwege het tempo van ontwikkelingen waar op ingespeeld moet worden.

De primaire motivatie van beleidsmedewerkers op het terrein van Preventieve Ondersteuning bestaat uit het beoogde maatschappelijk effect. Evaluatie wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de beleidscyclus. Tegelijk is de aanname dat constant meten wat de *output* van beleid is, en eventueel tussentijds bijsturen te verkiezen valt boven het na een bepaalde periode uitgebreid en gedetailleerd uitvoeren van evaluatieonderzoek. Het draait dus om resultaat, niet om evaluatie op zich.

Onder ambtenaren bij Maatschappelijke Voorzieningen heeft evaluatie verschillende doelen. De meest basale betreft verantwoording. *'Ik denk dat je altijd [door] een bepaalde manier van evaluatie heen moet, omdat je een verantwoording hebt richting de raad, en de raad richting de buitenwereld'* (Interview respondent 16). Een tweede motivatie achter evalueren ligt in de aard van overheidsbeleid: *'je maakt natuurlijk beleid richting de toekomst, je anticipeert op trends en ontwikkelingen die veranderen, en de effecten van beleid moet je evalueren om nieuw beleid te kunnen maken'* (Interview respondent 15).

De respondent van Economie en Mobiliteit is gemotiveerd om te doen aan evalueren *'om de beleidscyclus weer rond te maken. Om te leren van dingen die op straat gebeuren (...) en uiteindelijk*

beter beleid te maken' (Interview respondent 17). Ook *'accountability, verantwoording afleggen richting burgers, richting raad'* speelt een belangrijke rol (Interview respondent 17).

Voor de ambtenaar bij Veiligheid gaat het bij evalueren om inzicht geven in en verantwoording af te leggen over de uitvoering en resultaten van beleid. Expliciet wordt erbij vermeld: *'Maar het moet niet de strafbank worden. Ook als het minder goed gaat moet je uitleggen waarom, daar ben ik het mee eens'* (Interview respondent 18).

5.6.4 Doorwerking evaluatieresultaten

De mate waarin evaluatieresultaten doorwerken in vervolg- of nieuw beleid laat volgens Nielsen et al. (2011) zien in hoeverre er doelmatig aan evaluatie wordt gedaan. Dat sluit dus aan bij de voorgaande onderdelen van Strategisch kapitaal. Voor Preskill & Boyle (2008) weerspiegelt dit aspect met name de mate van internalisering van evaluatie bij leden van de organisatie. Wat betreft Bourgois & Cousins (2013) vormt dit onderdeel een indicator van de grootte van de capaciteit om evaluatie te benutten.

Wat betreft de doorwerking van evaluatieresultaten bij Individuele Ondersteuning kan gesteld worden dat de evaluatieresultaten primair gericht zijn op het vervolgbeleid dat gevoerd gaat worden. Dat leidt er toe dat er door respondenten concrete voorbeelden van doorwerking van evaluatieresultaten worden genoemd. Evaluatie van een bepaalde regeling leidde tot aanpassingen die ervoor zorgden dat de regeling *'materieel inhoudelijk in 2016 voor de klant gunstiger werd'* (Interview respondent 3).

Binnen Ruimtelijke Ordening komen resultaten van evaluatie terecht in nieuw beleid. Helder is wat er moet gebeuren na een afgeronde evaluatie: *'nou je zou dan moeten overwegen om je beleid te heroverwegen en aan te passen. te stoppen misschien met bepaalde dingen. Daar zijn wel voorbeelden van'* (Interview respondent 7). Het voorbeeld betreft een duurzaamheidslening die naar aanleiding van evaluatie is aangepast en vervolgens een succes wordt. *'Dus zo wel beleid succesvoller maken door bepaalde dingen te veranderen'* (Interview respondent 7).

De intentie bij medewerkers van Bestuur en Organisatie is helder. Als evaluatieresultaten geen doorwerking vinden in vervolgbeleid of nieuw beleid *'dan heeft het geen zin, dan kun je het beter niet doen'* (Interview respondent 10). Concrete voorbeelden van casussen waarin evaluatie leidde tot aanpassing van beleid of nieuw beleid weten respondenten niet te noemen.

In de jaarlijkse rapportages die voor de afdeling Kwaliteit Leefomgeving gemaakt worden, wordt teruggekeken op het afgelopen jaar, en vooruit gekeken op de implicaties die de uitkomsten van het afgelopen jaar hebben voor het komende. Op die manier komen de resultaten van evaluatie dus terecht in nieuw beleid. Verder wordt evaluatie gebruikt om tussentijds te sturen op effecten. Als uit

evaluatie blijkt dat bepaalde doelen niet gehaald worden als er niets verandert, dan wordt daaruit geconcludeerd: *'(...) daar moeten we een stukje sturing geven'* (Interview respondent 12).

Beleidsmedewerkers binnen Preventieve Ondersteuning geven aan de intentie te hebben om consequenties te verbinden aan uitkomsten van evaluaties, en geven daar concrete voorbeelden van. *'Als ik uit die gegevens zie dat bijvoorbeeld alcoholgebruik veel meer is toegenomen, terwijl we daar op inzetten, dan zou ik dat een heel apart signaal vinden. Beleid hiervoor heb ik ook gestopt omdat we de doelen niet haalden. (...) Dat is dan niet leuk maar als je constateert van we hebben het vijf, zes jaar geprobeerd, subsidie aan besteed en we zien nu dat de doelen worden niet behaald (...) laten we er dan maar mee stoppen'* (Interview respondent 13). Tegelijkertijd wordt evaluatie ook gezien als doorgaande monitoring, waarbij tussentijds bijsturen een belangrijke functie is: *'ik kan me ook voorstellen dat je als raadslid wilt weten hoe het gaat, en niet na vier jaar horen: we hebben doelen niet gehaald want het was zo moeilijk: (...) je kan er op sturen'* (Interview respondent 13).

Bij Maatschappelijke Voorzieningen blijven resultaten van evaluatie niet zonder gevolgen. *'We hebben het beleid op een paar punten aangescherpt'* (Interview respondent 16). Ondertussen kan de vertaling van evaluatieresultaten ook een politiek verhaal zijn. De uitkomst van een evaluatie kan zijn om vanuit financiële overwegingen bijvoorbeeld een lokale sporthal te sluiten, *'maar dan zegt een raad: leuk en aardig, maar voor de leefbaarheid in het dorp vinden we het prima dat dat geld kost'* (Interview respondent 16). Illustratief voor de houding van beide respondenten is de omstandigheid dat respondent 15 met nieuw beleid wacht tot de evaluatie van een oude nota is afgerond die implicaties zou kunnen hebben voor de nieuwe.

Bij Economie en Mobiliteit leidt evaluatie tot herijking van het staande beleid. Het gaat bij deze herijking echter zeker niet in de laatste plaats om politieke herijking: *'(...) maar de echte herijking, wat mij betreft gaat de nieuwe raad daarover'* (Interview respondent 17). Die politieke herijking vindt alsnog plaats op basis van evaluatie van het vigerende beleid.

Voor de respondent van Veiligheid is de doorwerking van evaluatieresultaten in nieuw beleid onder andere wat evalueren zinnig maakt. Over een rapport dat recentelijk is gepubliceerd vermeldt hij *'dat daar toch allerlei maatregelen in staan die zonder die evaluatie niet hadden plaatsgevonden. (...) Alles in kaart gebracht, wat is er gebeurd wat is er gedaan, kijken naar effectiviteit, en daaruit zijn bepaalde adviezen en ideeën voortgekomen'* (Interview respondent 18).

5.6.5 Context

In het theoretisch kader is op basis van divers theoretisch materiaal uiteengezet hoe relevant actuele omstandigheden en bestuurlijke veranderingen kunnen zijn voor met name de mogelijkheden voor het verzamelen van informatie voor evaluatie. Dit thema past bij uitstek bij strategisch kapitaal: door middel van strategie zou men kunnen inspelen op context en actualiteit. Dit element heeft vooral invloed op de capaciteit om aan evaluatie te doen.

Voor de afdeling Individuele Ondersteuning geldt de specifieke context van de decentralisaties van de afgelopen jaren. De nieuwe taken voor gemeenten brengen problemen met zich mee. Bijvoorbeeld *‘dat we heel veel verschillende informatiebronnen hebben, en probeer maar eens duidelijk te krijgen van: wat zegt dat nou wel en wat zegt dat nou niet. (...) Daar zijn ook al projectleiders op gesneuveld om daar meer samenhang in te brengen (...) Systemen die niet altijd even goed zijn afgestemd omdat niet de primaire reden was om, laat ik zeggen, te monitoren en te evalueren’* (Interview respondent 4).

Los van de directe problemen die samenhangen met de decentralisaties is een indirect gevolg van deze transitie dat men hier intensief mee bezig is geweest en veel tijd gestoken is in het bolwerken van alle nieuwe taken voor de gemeente.

Niet alleen de veelheid van partners waar de gemeente mee moet samenwerken, en de tijd die de hele operatie in beslag neemt, maar ook de verscheidenheid in de mate van ontwikkeling van de partners speelt een rol. *‘Je hebt grote en kleine aanbieders, die al lang meelopen of net komen kijken, de ene is verder dan de andere als het gaat om het hele proces’* (Interview respondent 4). Dat leidt er toe dat doelstellingen niet helder opgesteld kunnen worden, terwijl dat wel wenselijk wordt geacht. *‘Ik merk nog steeds dat wij onvoldoende in staat zijn om met vragen te komen die zo smart zijn dat je de informatie die je krijgt van verschillende organisaties ook daadwerkelijk kunt vergelijken’* (Interview respondent 4).

Respondenten van Ruimtelijke Ordening geven geen specifieke bestuurlijke contextaspecten aan die invloed hebben op het verzamelen van informatie ten behoeve van evaluatie, of het evalueren van beleid zelf. Eén van de respondenten van Bestuur en Organisatie benoemt de veelheid van stakeholders als een mogelijke belemmerende factor bij evalueren en dataverzameling. *‘Ook zij moeten zich realiseren dat wij een aantal gegevens willen hebben voor sturing’* (Interview respondent 9). De betreffende respondent realiseert zich ook de keerzijde van die wens voor de betrokken organisaties. *‘Wat ik wel soms merk is dat die organisaties soms met dertig gemeentes te maken hebben die allemaal hun eigen informatie willen hebben’* (Interview respondent 9).

Binnen het beleidsprogramma Kwaliteit Leefomgeving weten respondenten geen concrete actualiteiten of bestuurlijke veranderingen te benoemen die van invloed zijn op de evaluatiepraktijk

of de mate waarin dataverzameling mogelijk is. Wel wordt melding gemaakt van de veranderende rol van de overheid in de samenleving uiteindelijk zal doorwerken in de wijze waarop geëvalueerd wordt. *‘Het aan elkaar knopen van portefeuilles van de ontwikkelaar, de gemeente de eigenaar en de gebruiker: dat soort businesscases opstellen’* (Interview respondent 11). Verondersteld wordt dat de verbondenheid en wederzijdse afhankelijkheid van partners van de overheid zal zijn beslag krijgt in het evalueren. Op welke wijze dat zal gebeuren blijft onduidelijk.

Een van de beleidsmedewerkers binnen het veld van Preventieve Ondersteuning geeft aan dat de grote ontwikkeling van de overheid van sturende entiteit naar ‘netwerkpartner’ implicaties heeft voor de manier waarop de gemeente beleid voert, en daarmee voor beleidsevaluatie en dataverzameling ten behoeve van beleidsevaluatie. *‘Vroeger was het veel meer zo dat gemeente voorschreef van dit moet je doen dit is het effect dat bereikt moet worden, dus het is nu wel veel meer een samenspel geworden met gesubsidieerde partijen’* (Interview respondent 13). Een collega wijst op het gevaar van het overvragen van betrokken netwerkpartners bij het verzamelen van gegevens voor evaluatie. *‘Dan vraag ik me meer af: wat spreek je met hen af, wat wil je weten. want heel veel informatie opvragen waar je niets mee doet, is een belasting voor hen’* (Interview respondent 14). Hier wordt dus gewezen op de wenselijkheid van doelmatig gegevens verzamelen.

Respondenten bij Maatschappelijke Voorzieningen noemen geen actualiteiten of bestuurlijke verandering die volgens hen invloed hebben of zouden kunnen hebben op de evaluatiepraktijk of het proces van dataverzameling. De respondent van Economie en Mobiliteit noemt geen bestuurlijke verandering of actualiteit die van invloed zou kunnen zijn op de evaluatiepraktijk binnen zijn beleidsterrein.

De respondent van Veiligheid geeft aan dat bestuurlijke verandering in de zin van politieke machtswisseling of verkiezingen tot vertraging of versnelling van evaluatie kan leiden. Aan actuele omstandigheden kan op veiligheidsterrein de situatie heel snel veranderen – en daarmee ook de context van het evalueren.

5.6.6 Deelconclusie Strategisch kapitaal

Voor alle beleidsprogramma’s geldt dat volgens de respondenten geen strategie of beleid is vastgelegd met betrekking tot evaluatie. Hier wordt echter aan gewerkt door één van de respondenten bij Bestuur en Organisatie, die pogingen doet om alle dataverzameling en evaluatieonderzoek die plaatsvindt waar mogelijk te bundelen en lijn te krijgen in alles wat er op dit gebied gebeurt. Er kan geconcludeerd worden dat dit op grond van de prominente plaats van dit onderdeel in het theoretische discours over evaluatiecapaciteit een positieve ontwikkeling is voor de evaluatiecapaciteit, zowel om aan evaluatie te doen als om evaluatie te benutten.

De geldende procedures ten aanzien van dataverzameling en evaluatie zijn voor de gemeente Ede essentieel voor het duurzaam blijven doen aan evaluatie. De jaarlijkse cycli van begrotingen, jaarrekeningen en met name de programmabegroting zorgen voor doorgaande datacollectie en continuïteit in wat onderzocht wordt. Deze procedure staat evenwel los van de daadwerkelijke evaluaties: het gaat hierom gegevensverzameling die evaluatie – indien geïnitieerd door beleidsmedewerkers – ondersteunt. Jaarlijks wordt bovendien iedere beleidsafdeling uitgenodigd te komen met een actualisatie van te verzamelen data voor het komende jaar.

De redenen om te doen aan evaluatie lopen uiteen – tussen beleidsprogramma's maar ook tussen individuele respondenten. De meest voorkomende motivering van evaluatie is verantwoording. Daarnaast is er een interesse in de effecten van beleid voor de burger – daar doet men het tenslotte voor. Verder wordt het in kaart brengen van behaalde prestaties aangedragen als een belangrijke reden om te evalueren. In het verlengde hiervan is men uit op bijsturing van beleid indien doelen niet gehaald worden: leren van evalueren. Soms is evaluatie slechts het voldoen aan een verplichting. Het gebrek aan eenduidigheid bij evaluatiedoelstellingen laat zien dat er geen sprake is van *explicit goals* voor evaluatie, en moet gezien worden als onderdeel van het gebrek aan strategie en beleid ten aanzien van evaluatie.

Het leren van evalueren is één van de doelstellingen van evalueren, maar niet de meest breed gedeelde. Dat blijkt ook in de mate van doorwerking van evaluatieresultaten. Een enkel beleidsprogramma daargelaten, weten veel respondenten desondanks behoorlijk wat voorbeelden gegeven die blijf geven van doorwerking van evaluatieresultaat.

De specifieke context van bestuurlijke verandering geldt alleen voor Individuele Ondersteuning en eventueel andere beleidsterreinen die hiermee overlappen (Preventieve Ondersteuning en Maatschappelijke Voorzieningen). De decentralisaties van de afgelopen jaren hebben volgens respondenten bovenal heel veel werk opgeleverd en tijd gekost – die niet gestoken kon worden in evaluatie.

Bovendien heeft de grote transitie geleid tot een grote hoeveelheid aan partners waarmee samengewerkt moet worden, en daarmee partners van wie informatie benodigd is. Een andere grote bestuurlijke verandering betreft de rolwisseling die overheidsinstanties ondergaan in een snel veranderend speelveld. De overheid als netwerkpartner, die niet meer per definitie leidend is in de netwerken waarin zij acteert, impliceert een grotere afhankelijkheid ten opzichte van netwerkpartners, ook wat gegevensverzameling en evaluatie betreft. Alles overziend lijkt het gebrek aan strategisch kapitaal bevestigd te worden door de wijze waarop de context evaluatie beïnvloedt.

5.8 Conclusie

Hieronder volgt een beknopte en voor de in het volgende hoofdstuk te trekken conclusies geschikte samenvatting van het geheel.

Er bestaat een tekort aan menselijk kapitaal – een cruciaal onderdeel van de capaciteit om te doen aan evaluatie. Alle respondenten zijn hoger opgeleid, maar aan evaluatiescholing wordt vrijwel niet gedaan. Een flink deel van het ambtelijk personeel heeft geen of heel weinig ervaring met evaluatie. Juist de mate waarin ervaring met evaluatie aanwezig is, is bepalend voor de grootte van het menselijk kapitaal.

Ook op het terrein van organisatieel kapitaal valt nog een wereld te winnen. De evaluatiefunctie is op verschillende ‘locaties’ binnen de organisatie belegd. De afdeling Strategie & Onderzoek is de spil in het web van de informatieverzameling ten behoeve van evaluatie, terwijl de beleidsmedewerkers vooral zelf verantwoordelijk worden gehouden voor evaluatie. Zij kampen echter met een gebrek aan tijd en geld – dat door het management vrijwel nooit specifiek bestemd wordt voor evaluatie. Geconcludeerd kan worden dat de belegging van de verantwoordelijkheid voor evaluatie niet congrueert met de bevoegdheid om daar middelen voor in te zetten. Dit beïnvloedt zowel de evaluatiecapaciteit om aan evaluatie te doen, als om evaluatie te benutten.

Uit de inventarisatie van cultureel kapitaal blijkt dat ook hier nog veel kansen liggen. Betrokkenheid en leiderschap wordt op uiteenlopende wijzen ervaren – duidelijk is dat de huidige situatie niet bijdraagt aan de evaluatiecapaciteit om te doen aan evaluatie. De flink uiteenlopende opvattingen, en daarmee het gebrek aan eensgezindheid ten aanzien van evaluatie beïnvloeden de totale evaluatiecapaciteit negatief. De resultaatgerichtheid van de organisatie levert echter een grote en positieve bijdrage aan de evaluatiecapaciteit, zowel om te doen aan evaluatie als om evaluatie te benutten.

Ten aanzien van technisch kapitaal kan gesteld worden dat hoewel door beleidsmedewerkers zelf weinig gebruik gemaakt wordt van wetenschappelijke kennis, die in meerdere gevallen wel is aangetrokken. Bovendien moet de – zwaarder wegende – structurele praktijk van monitoring gezien worden als een stevige voedingsbodem onder de evaluatiepraktijk bij de gemeente Ede.

Het geheel aan strategisch kapitaal levert een gemengd beeld op. Zo bestaat er geen strategie of beleid ten aanzien van evalueren, en zijn evaluatiedoelstellingen niet eenduidig. Tegelijkertijd wordt daar op dit moment aan gewerkt. Dat is essentieel voor de bijdrage van strategisch kapitaal aan de evaluatiecapaciteit. Daarnaast zijn de procedures die van cruciaal belang zijn voor een duurzame evaluatiepraktijk, in ruime mate aanwezig. De hoge mate waarin evaluatieresultaten doorwerking vinden in beleid is reden om te veronderstellen dat het gebrek aan strategie wordt opgevangen door de procedures. Voor zover van toepassing op de onderscheiden beleidsterreinen vormt de context, en

specifiek het geheel aan decentralisaties een belemmering voor het doen aan evaluatie, door de toegenomen werkdruk, maar ook door de veelheid aan partners die de informatieverzameling bemoeilijkt. Voor de gehele gemeente geldt dat de veranderende rol van de overheid leidt tot een grotere afhankelijkheid van partners, ook bij het evalueren en verzamelen van gegevens voor het evalueren. Dit beeld bevestigt het gebrek aan strategie en beleid – waarmee zou kunnen worden ingespeeld op context en actualiteit – ten aanzien van evaluatie.

Hoofdstuk 6: conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken die een antwoord moeten geven op de vraagstelling van dit onderzoek. Dit wordt gedaan aan de hand van de verschillende deelvragen die onderdeel uitmaken van de vraagstelling. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de getrokken conclusies.

6.2 Beantwoording vraagstelling

6.2.1 Wat is evaluatiecapaciteit?

De eerste twee deelvragen die beantwoord moeten worden, betreffen de theoretische en methodologische basis onder het onderzoek. Er zijn aan de hand van een implementatietheorie aanknopingspunten gevonden om de evaluatiepraktijk te analyseren. Daarnaast is vanuit theoretische modellen ten aanzien van evaluatiecapaciteit een conceptueel model geconstrueerd aan de hand waarvan evaluatiecapaciteit gemeten kan worden. Dit operationeel gemaakte model behelst verschillende soorten kapitaal die een organisatie in huis kan hebben. Het gaat om menselijk, organisationeel, cultureel, technisch en strategisch kapitaal. Elk van deze typen kapitaal valt uiteen in een aantal indicatoren die samen het type kapitaal vertegenwoordigen. Daarnaast is vanuit de theorie duidelijk geworden dat actuele context een rol speelt bij dataverzameling en evalueren. Deze factor van belang wordt uitgedrukt in een van de indicatoren onder de dimensie van strategisch kapitaal.

6.2.2 Evaluatiepraktijk

De derde deelvraag die van een antwoord moet worden voorzien is de volgende: *wat is de omvang van de feitelijk geproduceerde evaluaties van beleid dat in de collegeperiode 2014-2018 van kracht is?* Het antwoord op deze deelvraag kan kort zijn. Gebleken is dat in de meeste beleidsdocumenten evaluatie is voorzien en vastgelegd. Verder is duidelijk geworden dat een groot deel hiervan daadwerkelijk is of wordt geëvalueerd. De doelen en indicatoren uit beleidsdocumenten zijn voor het grootste deel aangesloten op de programmabegroting. Per saldo is echter een minderheid van de beleidsdocumenten onderworpen aan evaluatie. Uit de analyse van de feitelijke gegevens is gebleken dat het gebrek aan concrete en heldere doelstellingen in beleidsdocumenten doorwerkt in de bijbehorende evaluaties.

6.2.3 Evaluatiecapaciteit

Als vierde deelvraag is opgesteld: *hoe groot is de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede?* Bij het beantwoorden van deze vraag zal onderscheid gemaakt moeten worden tussen de soorten kapitaal maar ook tussen beleidsprogramma's die soms behoorlijk van elkaar verschillen.

Het menselijk kapitaal dat de gemeente Ede in huis heeft draagt niet bij aan de evaluatiecapaciteit om te doen aan evaluatie. Dat is met name te wijten aan het gebrek aan ervaring met evaluatie, maar ook aan het totaal ontbreken van scholing op het gebied van evaluatie.

Hetzelfde geldt voor organisationeel kapitaal. Het probleem lijkt hier te schuilen in de niet congruerende belegging van de verantwoordelijkheid voor evaluatie ten opzichte van de bevoegdheden om middelen in te zetten te behoeve van evaluatie: beleidsmedewerkers en medewerkers van de onderzoeksafdeling zijn verantwoordelijk maar worden niet voldoende van middelen voorzien. Dat middelen niet expliciet voor evaluatie bestemd worden is een ander belangrijk gebrek aan organisationeel kapitaal.

Wat betreft cultureel kapitaal heft de resultaatgerichtheid van de organisatie het gebrek aan leiderschap en eensgezindheid in opvattingen ten aanzien van evaluatie grotendeels op: de onderliggende focus op resultaat speelt een doorslaggevende rol. De bijdrage van cultureel kapitaal aan de evaluatiecapaciteit is per saldo beperkt.

Ten aanzien van technisch kapitaal kan gesteld worden dat de – zwaarst wegende – structurele praktijk van monitoring gezien moet worden als een stevige voedingsbodem onder de evaluatiepraktijk bij de gemeente Ede. Daar doet het tekort aan benutting van wetenschappelijke kennis over evaluatie, zowel in de theoretische weging en in de praktijk, maar weinig aan af.

Het tekort aan strategie als onderdeel van strategisch kapitaal wordt opgevangen door het bestaan van procedures die de continuïteit van evaluatie waarborgen. De hoge mate van doorwerking van evaluatieresultaten geeft de doorslag: het geheel aan strategisch kapitaal levert per saldo een positieve bijdrage aan de evaluatiecapaciteit. Een overkoepelende strategie en overeenstemmende evaluatiedoelstellingen zouden de bijdrage van strategisch echter substantieel hebben vergroot. Hiermee zou ook beter kunnen worden ingespeeld op de actuele context: de decentralisaties vormen voor van toepassing zijnde beleidsterreinen een belemmering voor evaluatie.

Geconcludeerd moet worden dat de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede, zowel om te doen aan – als om evaluatie te benutten - niet als groot beoordeeld kan worden: slechts twee van de vijf onderscheiden typen kapitaal leveren een positieve bijdrage aan het geheel.

6.3 Beantwoording hoofdvraag

Op basis van de getrokken conclusies kan nu een finale conclusie getrokken worden, en daarmee de hoofdvraag van dit onderzoek van een antwoord voorzien. De vraag was: *Welke factoren en condities zijn van invloed op de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede, en hoe kan deze evaluatiecapaciteit worden vergroot?*

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede samenhangt met wat deze organisatie in huis heeft aan menselijk, organisationeel, cultureel, technisch en strategisch kapitaal. Met name de factoren ervaring, leiderschap en strategie blijken bepalend voor de evaluatiecapaciteit – in dit geval in negatieve zin: het gebrek aan deze elementen leidt tot de conclusie dat de evaluatiecapaciteit niet als groot beoordeeld kan worden.

Tegelijkertijd is gebleken dat andere cruciale factoren, zoals procedures en doorgaande datacollectie, het belang van de eerstgenoemde factoren kunnen relativeren. Het bezit van een vaste structuur in het monitoren en evalueren weegt bijvoorbeeld op tegen het gebrek aan leiderschap en strategie. Bovendien is aangetoond dat de actuele bestuurlijke context een beperkende rol speelt – mede door het gebrek aan strategie om op actualiteiten in te spelen.

Deze conclusies worden deels ook ondersteund door de vanuit documenten onderzochte feitelijke evaluatiepraktijk van de gemeente Ede. De nadruk op monitoring ten opzichte van los beleidsevaluatieonderzoek, en het grote belang van de programmabegroting, komt duidelijk naar voren in de resultaten van het documentenonderzoek: een sterke verbondenheid van beleidsdocumenten met de programmabegroting, naast een laag percentage aan daadwerkelijk uitgevoerde evaluatieonderzoeken. Daarnaast is een verband gelegd tussen beleidsdoelen en de wijze van evalueren.

6.4 Reflectie

In dit afsluitende hoofdstuk is ook een kritische reflectie op de opzet en de uitvoering van het onderzoek op zijn plaats. De resultaten van het onderzoek en de op basis daarvan getrokken conclusies kwamen tot stand op basis van documentenonderzoek en gehouden interviews. Hierover moet gezegd dat ten dienste van het gesprek, waarin openhartigheid een groot goed is, is gekozen voor een aanpak waarin eerst persoonlijke meningen aan bod kwamen en later de meer feitelijke vragen te berde werden gebracht. Dit heeft er toe geleid dat de interviews allemaal gehouden zijn aan de hand van de interviewguide, maar dat niet tijdens alle interviews iedere vraag afzonderlijk gesteld is.

Daarnaast heeft de gebruikte structurering aan de hand van beleidsprogramma's, en het aan de hand daarvan benaderen van respondenten geleid tot een gebrek aan respondenten bij de kleinere beleidsprogramma's. De resultaten van de twee kleinste beleidsprogramma's zijn gebaseerd op de antwoorden van slechts één respondent. De resultaten die de interviews hebben opgeleverd boeten daarmee helaas in aan betrouwbaarheid.

Desondanks is deze scriptie een weergave van een compleet en wetenschappelijk verantwoord onderzoek naar de factoren en condities die de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede beïnvloeden. Dit onderzoek heeft inzichten opgeleverd die deze factoren en condities nader definiëren. Zo is voor

de uit wetenschappelijke modellen overgenomen elementen gebleken dat deze inderdaad van invloed zijn op de evaluatiecapaciteit. Bovendien is de contextuele component een factor van belang gebleken.

Tenslotte levert dit onderzoek daarnaast door middel van de aanbevelingen, waarvan de uitvoering zal leiden tot een vergroting van de evaluatiecapaciteit, een potentiële bijdrage aan het functioneren van het openbaar bestuur – en daarmee aan het maatschappelijk belang.

6.5 Aanbevelingen

Tot slot moet op de laatste deelvraag nog een antwoord geformuleerd worden. *Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om te komen tot vergroting van de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede?*

Het antwoord op deze vraag zal logischerwijs gerelateerd zijn aan de hiaten in de verschillende soorten kapitaal die de evaluatiecapaciteit van de gemeente Ede kenmerken, en op de actuele context waarin de gemeente Ede zich bevindt.

Allereerst zal gewerkt moeten worden aan het opbouwen van ervaring met evalueren. Hierbij zal het scholen van medewerkers ook behulpzaam zijn: scholing verhoogt de betrokkenheid en motivatie ten aanzien van evaluatie. De uitvoering van deze aanbeveling draagt bij aan de capaciteit om aan evaluatie te doen.

Verder moet een oplossing gevonden worden voor het probleem van de niet congruerende verantwoordelijkheden ten opzichte van de bevoegdheden. Of de bevoegdheden om middelen voor evaluatie in te zetten moeten overgeheveld worden naar degenen die daarvoor verantwoordelijk zijn, of management, College en Raad moeten ervoor zorgdragen dat er meer middelen voor evaluatie voorhanden komen. De uitvoering van deze aanbeveling zal bijdragen aan de capaciteit om aan evaluatie te doen en om evaluatie te benutten.

Als derde is leiderschap een onderwerp waar veel te halen valt als het gaat om het vergroten van de evaluatiecapaciteit. Eenduidige denkbeelden en een intensievere betrokkenheid van gemeenteraad, College en management bij het evaluatieproces zal leiden tot meer en betere evaluatie, en ook tot het meer en beter benutten van evaluatie. Om hiertoe te komen zou het gezamenlijk ontwikkelen van strategie en beleid ten aanzien van evaluatie aan te bevelen zijn.

Tenslotte is naast een gezamenlijke strategische visie, oog voor de verscheidenheid van mensen en beleidsterreinen van groot belang. Dit onderzoek heeft aangetoond dat specifieke contexten van invloed zijn op specifieke beleidsterreinen. Hier moet dan ook specifieke aandacht aan geschonken worden.

Bibliografie

Bamberger, M., Rugh, J., Church, M. en Fort, L. (2004). Shoestring Evaluation: Designing Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints. *American Journal of Evaluation*, 25(1) pp. 5-37.

Bleijenberg, Inge (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Bourgeois, I. en Cousins, J.B. (2013). Understanding Dimensions of Organizational Evaluation Capacity. *American Journal of Evaluation*, 34(3) pp. 299-319.

CPB(2013). *Decentralisaties in het sociaal domein*. Den Haag.

Gemeenteraad Ede(z.j.). <https://gemeenteraad.ede.nl/rekenkamercommissie/doel-en-werkwijze/>. Geraadpleegd op 27-03-2017.

Gemeente Ede (2017). Programmabegroting 2017-2020.

Gemeente Ede (z.j.) <https://www.ede.nl/gemeente/bestuur-en-politiek/college-van-burgemeester-en-wethouders/> Geraadpleegd op 22-11-2017.

Hoogerwerf, A. en Herweijer, M. (2003). *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*.

Matland, R.E., (1995) Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity - Conflict Model of policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, 5 (2) pp. 145-174.

Movisie (2015). <https://www.movisie.nl/artikel/drie-decentralisaties-sociale-domein>. Geraadpleegd op 27-10-2017.

Nielsen, S.B., Lemire, S. en Skov, M. (2011). 'Measuring Evaluation Capacity – Results and Implications of a Danish Study'. *American Journal of Evaluation*, 32(3) pp. 324-344.

Preskill, H. en Boyle, S. (2008). A multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building. *American Journal of Evaluation*, 29(4) pp. 443-459.

Rijksoverheid(2015).<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/inhoud/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>. Geraadpleegd op 27-03-2017.

Swanborn, P.G. (2007) *Evalueren*. Amsterdam, Boom Onderwijs.

Taut, S.M., Alkin, C. (2003) Program Staff Perceptions of Barriers to Evaluation Implementation. *American Journal of Evaluation* 24(2) pp. 213-226.

Vedung(1997). *Policy and Program Evaluation*. New Brunswick: Transaction Publishers.

VNG(2014). *Handreiking verantwoording WMO/Jeugd*

Bijlage I: interviewguide

Menselijk kapitaal

Wie heeft er geëvalueerd? Indien de beleidsschrijver zelf: wat is zijn/haar opleidingsniveau?

Heeft hij/zij ervaring met evalueren? Wat is de omvang van die ervaring?

Worden mensen die evalueren hierin opgeleid, getraind?

Organisationeel kapitaal

Welke middelen zijn er beschikbaar voor evalueren? Zijn er specifieke technieken om data te verzamelen, is er een budget voor evaluatie toegewezen?

Waar in de organisatie is evalueren belegd? Wie is ervoor verantwoordelijk, wie voert het uit?

Cultureel kapitaal

Is er sprake van betrokkenheid ten aanzien van evaluatie bij de leidinggevende, vanuit het gemeentebestuur of anderszins? Is er iemand in de organisatie die evaluatie belangrijk vindt en aanjaagt? Hoe belangrijk is zijn/haar rol? Indien niet: zou zo iemand invloed kunnen hebben op de mate waarin geëvalueerd wordt in deze organisatie?

Is er sprake van een bepaalde resultaatgerichtheid bij beleidsmakers?

Is de evaluatie van bovenaf opgelegd of op eigen initiatief uitgevoerd?

Wat vindt u van evaluatie? Wat verwacht u van evaluatieonderzoek? Voegt het wat toe?

Technisch kapitaal

Wordt er gebruik gemaakt van wetenschappelijke inzichten ten aanzien van evalueren?

Worden er constant data verzameld of wordt er af en toe geëvalueerd en dan specifiek data verzameld?

Strategisch kapitaal

Is er sprake van beleid of strategie ten aanzien van evalueren? Zijn er evaluatieprocedures vastgelegd? Bestaat er een evaluatieorgaan?

Wat zijn motieven om wel/niet over te gaan tot het evalueren van beleid? Welke doelen liggen ten grondslag aan het evalueren?

Wat gebeurt er met de aanbevelingen die zijn gedaan in beleidsevaluatieonderzoek? Is er sprake van doorwerking van evaluaties in nieuw beleid? Zo ja, hoe? Zo nee, zou dat wenselijk zijn? Zou dat beleidsmakers motiveren om te evalueren?

Context

Zijn er contextuele factoren die het evaluatieproces mogelijk beïnvloeden? Actuele politieke omstandigheden? Decentralisaties? Digitalisering?

Bijlage II: lijst met geraadpleegde beleidsdocumenten en evaluatiedocumenten (gerangschikt naar beleidsprogramma)

(raadsvoorstellen en raadsbesluiten inbegrepen)

Programma Individuele ondersteuning

Beleidsplan Awbz/Wmo (2013)

Voorgangsrapportage WMO 2015

Voortgangsrapportage WMO 2016

Sociale Monitor 2016

Groeidocument Beschermd Wonen Valleiregio 2015-2017 (2015)

Woonvisie Ede 2030 (2016)

Regionaal beleidsplan Jeugd FoodValley 2015-2017 (2015)

Inkoop Jeugdhulp samenwerkende gemeenten regio FoodValley 2016 e.v. (2015)

Beleidsplan Participatiewet (2014)

Nota Minimabeleid 2015 en verder (2015)

Effectiviteit van het Minimabeleid 2015 (Onderzoek BMC)

Voorstel toekomst huishoudelijke ondersteuning (2016)

Memo Voortgang regeling Huishoudelijke Hulp Ede 2015/2016

Notitie Eigen bijdrage Wmo-maatwerkvoorzieningen (2016)

Visie Schulddienstverlening Ede-Wageningen (2016)

Programma Ruimtelijke ontwikkeling

Uitvoeringsprogramma Duurzaamheid 2015-2019 (2015)

Warmtevisie Ede (2014)

Nota Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (2016)

Nota grondbeleid (2016)

Visie Openbare Ruimte (2016)

Programma Bestuur en Organisatie

Visie Ede 2025 (2015)

Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen (2016)

Nota Reserves en voorzieningen (2016)

Treasurystatuut (2009)

Programma Kwaliteit Leefomgeving

Bomenbeleidsplan (2013)

Grondwatervisie 'Ede grondwaterproof' (2007)

Nota Zandwegen (2009)

Programma Preventieve ondersteuning

Kadernota Vernieuwd Welzijn (2015)

Beleidskader Peuteropvang (2016)

Nota Gezondheidsbeleid Ede 2011-2015 (2011)

Programma Maatschappelijke voorzieningen

Toekomstvisie zwemproduct (2016)

Nota 'Archeologie in evenwicht' 2012-2015 (2012)

Cultuurnota (2016)

Programma Economie en Mobiliteit

Programma Economie (2013)

Voortgangsrapportage Programma Economie

Economische Monitor

Verbinden en bereiken. Gemeentelijk Verkeer en Vervoersplan Ede (2014)

Van peloton naar kopgroep. Fietsplan gemeente Ede (2016)

Programma Veiligheid

Integraal Veiligheidsplan "Samen sterker" Gemeente Ede 2015-2018 (2015)

Gebiedsagenda (2016)

Spelregels Veiligheid Evenementen (2016)

Bijlage III: lijst met gehouden interviews

Nummer	Datum	Respondent	Beleidsprogramma
1	16 mei 2017	Beleidsmedewerker WMO	Individuele Ondersteuning
2	29 mei 2017	Beleidsmedewerker Woonbeleid	Individuele Ondersteuning
3	30 mei 2017	Beleidsmedewerker Participatie	Individuele Ondersteuning
4	31 mei 2017	Beleidsregisseur WMO	Individuele Ondersteuning
5	15 mei 2017	Procesmanager Ruimtelijke Ontwikkeling	Ruimtelijke Ontwikkeling
6	17 mei 2017	Beleidsmedewerker Milieu	Ruimtelijke Ontwikkeling
7	31 mei 2017	Beleidsmedewerker Duurzaamheid	Ruimtelijke Ontwikkeling
8	29 mei 2017	Medewerker Advies en Interimmanagement	Bestuur en Organisatie
9	29 mei 2017	Manager Concern Control	Bestuur en Organisatie
10	30 mei 2017	Beleidsmedewerker Financiën & Control	Bestuur en Organisatie
11	17 mei 2017	Beleidsmedewerker Grondbeleid	Kwaliteit Leefomgeving
12	31 mei 2017	Beleidsmedewerker Openbare Ruimte	Kwaliteit Leefomgeving
13	17 mei 2017	Beleidsmedewerker Onderwijs en Cultuur	Preventieve Ondersteuning
14	30 mei 2017	Beleidsmedewerker Gezondheidsbeleid	Preventieve Ondersteuning
15	15 mei 2017	Beleidsmedewerker Archeologie	Maatschappelijke Voorzieningen
16	23 mei 2017	Beleidsmedewerker Sport	Maatschappelijke Voorzieningen
17	31 mei 2017	Beleidsmedewerker Infrastructuur	Economie en Mobiliteit
18	23 mei 2017	Beleidsmedewerker Veiligheid	Veiligheid