



De lerende evaluatie als interactief monitoringsinstrument **Corniel van Leeuwen, Mike Duijn, Jurian Edelenbos en Arwin van Buuren** **(GovernEUR / DPAS)**

Inleiding

Met deze factsheet beschrijven we de meerwaarde van de lerende evaluatie als interactief monitoringsinstrument. Door deze methode voor het voetlicht te brengen van een breder publiek kan maatschappelijke relevantie van dit wetenschappelijke instrument verder versterkt worden.

Toelichting op de methode

De lerende evaluatie is een evaluatiemethode die de pluraliteit van waarden, doelen en effecten van sturing en beleid in netwerken, centraal stelt. Sturing en beleid worden vanuit uiteenlopende perspectieven verschillend worden waargenomen en zijn voortdurend aan verandering onderhevig. De lerende evaluatie heeft een dynamisch karakter om in te spelen op veranderingen in de beleidsomgeving¹. Om de pluriformiteit en dynamiek te benutten wordt er door verschillende actoren geparticipeerd in het formuleren van de probleemstellingen, het verzamelen van gegevens, het interpreteren van de resultaten en het trekken van conclusies. Hierdoor kunnen er tijdens het evaluatieproces al leerlessen opgetekend worden. *De lerende evaluatie is een evaluatie 'tijdens de rit' (=ex durante)*. Dit maakt het mogelijk om tijdens de uitvoeringsprocessen van beleid, programma's en/of projecten bij te sturen.

De begrippen monitoren en bijsturen zijn de kernbegrippen van de lerende evaluatie. De theoretische onderbouwing van deze methode² is verankerd in een aantal uitgangspunten: responsiviteit, participatie en valorisatie. Informatie uit de lerende evaluatie wordt voortdurend uitgewisseld met de gebruikers door middel van een open, adaptieve aanpak. Tevens wordt aan de participanten een stem gegeven in de vormgeving en uitvoering van de evaluatie. Hiermee wordt de kwaliteit en bruikbaarheid van de conclusies bevorderd. Als laatste ligt de focus op de maximalisatie van de bruikbaarheid van de conclusies, door te focussen op daadwerkelijke gedragsverandering en lessen voor de praktijk.

Monitoren en bijsturen in een netwerkcontext

De lerende evaluatie is een geschikte methode voor vraagstukken waarbij in een netwerk van actoren beleid wordt ontwikkeld. In deze setting zijn top down verantwoordingsmechanismen afwezig en vindt voortgang van beleidsprocessen vooral op een adaptieve manier plaats. Programmasturing is een voorbeeld waarbij sprake is van sturing in een complex netwerk van actoren. De sturing vindt weliswaar plaats vanuit een centraal punt, maar de bevoegdheden liggen bij de deelnemende organisaties. Hierdoor is het voor het programma management niet zinvol een klassieke evaluatie, gebaseerd op verantwoording en sancties, uit te voeren. Het bevorderen te leren en het sturen op samenhang is vaak het best passend binnen de context van een beleidsprogramma.

¹ Bressers, 2011.

² Edelenbos en Van Buuren, 2005a.



Centrale elementen in de lerende evaluatie zijn de mogelijkheden en de wil van actoren om de verkregen inzichten te vertalen in de bijsturing van het beleid, programma en/of project. Het “afrekenen” staat daarbij minder centraal, ten gunste van monitoren, bijsturen en verbeteren. De lerende evaluatie zelf is daarmee ook voortdurend in verandering als gevolg van ontwikkelingen in de beleids-, programma- of projectomgeving. Door de evaluator wordt continu en op creatieve wijze omgegaan met de onzekerheid en onvoorspelbaarheid in een voortdurend veranderende werkelijkheid.

Aan de hand de (tussen)resultaten van de lerende evaluatie kunnen evaluatoren en geëvalueerde(n) gezamenlijk tussentijdse verbeteringen doorvoeren, gericht op het doelbereik van het beleid, programma of project. Daarnaast levert de lerende evaluatie een bijdrage aan het stimuleren van samenwerking en kennisuitwisseling tussen de betrokken netwerkpartijen door gezamenlijke reflectiesessies.

Randvoorwaarden

Verschillende wetenschappelijke bronnen³ laten een aantal randvoorwaarden zien voor optimale effectiviteit. Ten eerste kan een verkenning voorafgaand aan de start van de lerende evaluatie, duidelijk maken in welke mate het instrument effectief kan zijn en in welke vorm het gebruikt kan worden. Ten tweede moet er sprake zijn van netwerksturing in het betreffende beleidsveld. Er is een mix van verantwoordelijkheden tussen overheid, markt en maatschappelijk middenveld. Daarnaast ligt de beslissingsmacht van de overheid op verschillende bestuurslagen. Ten derde is sprake er van een dynamische beleidsomgeving waarin voortdurend prioriteitsveranderingen bij overheidsinstanties aan de orde zijn, met tot gevolg veranderende beleidsdoelstellingen.

De vormgeving van de evaluatie

Om het lerend vermogen van de evaluatie te maximaliseren is het noodzakelijk dat het ontwerp zich geleidelijk ontwikkelt in samenspraak met belanghebbenden. Dit vereist een open en inductieve werkwijze, van zowel evaluatoren als van de opdrachtgever(s) en zijn naaste stakeholders. Deze vormgeving wordt aangeduid als een ‘emergent design’⁴. Dat betekent dat de evaluatoren bij de vormgeving een actieve taak hebben in het opsporen en interpreteren van claims, concerns en issues. Er is daarbij dan ook sprake zijn van een ‘dubbele bijsturing’. Zowel het geëvalueerde beleid, programma of project als het ontwerp en de begeleiding van evaluatie zijn zelf onderhevig zijn aan bijsturing om te kunnen spreken van een ‘lerende evaluatie’. De lerende evaluatie kent grofweg de volgende acht (negen) stappen:

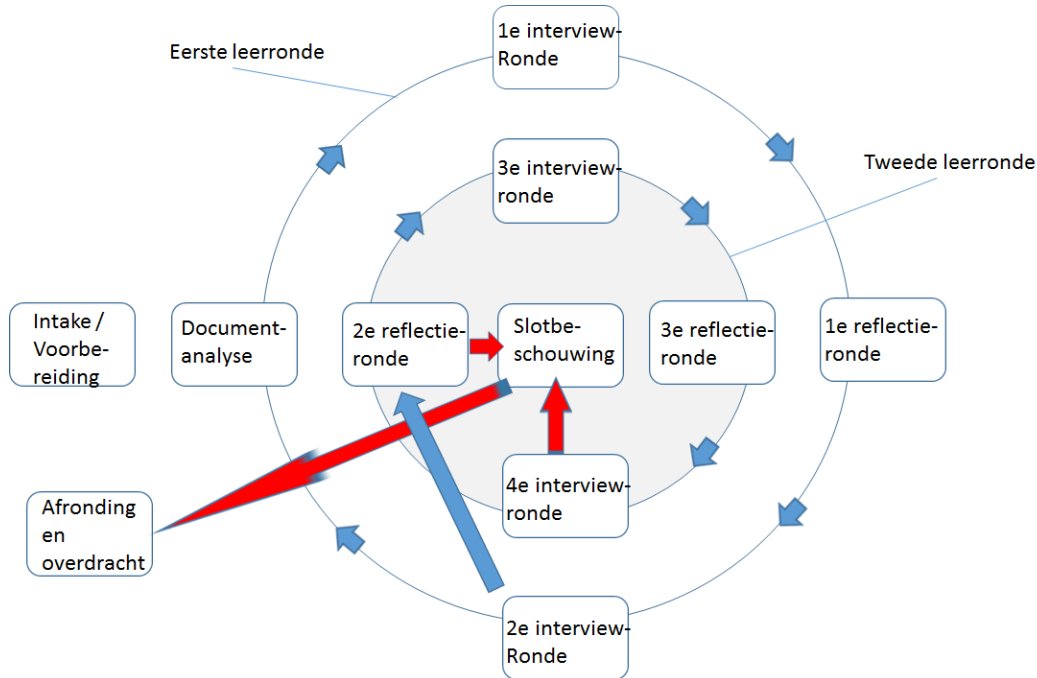
1. Intake: Verkenning beleidscontext programma, door middel van document- en media-analyse en gesprek(ken) met opdrachtgever.
2. Opstellen topiclijst als evaluatie-instrument
3. Eerste interviewronde
4. Rapportage en eerste reflectieronde
5. Herzien topiclijst (herontwerp van het evaluatie-instrument)
6. Tweede interviewronde – verbreden, verdiepen
7. Rapportage en tweede reflectieronde
8. Slotbeschouwing, Afronding (eindrapportage) en Overdracht evaluatie-instrument (topiclijst) en instructie aan opdrachtgever voor zelf-evaluatie.
9. Evt. wordt de lerende evaluatie verder doorgezet in langdurig(er) leerprogramma.

³ o.a. Boonstra & Kuindersma (2008), Edelenbos & Van Buuren (2005), Edelenbos & Van Buuren (2005b), Van Buuren, Buijs & Slob (2010).

⁴ Guba & Lincoln (1989).



Deze stappen zijn in de onderstaande figuur verbeeld.



Rollen van de evaluatoren binnen deze aanpak

De lerende evaluatie is een relatief nieuwe vorm van evalueren en doet daarmee een beroep op andere vaardigheden van onderzoekers. Het gaat om:

- Ontwerpen en (tussentijds) bijstellen van de evaluatiedoelen en aanpak;
- Het begeleiden en faciliteren van reflecties tijdens het evaluatieproces;
- Het 'beoordelen' van de voortgang en de behaalde (tussen)resultaten van het evaluatie-object, door te spiegelen aan cq. te confronteren met de gestelde beleids-, programma- of projectdoelen.

Het is moeilijk om de verschillende rollen van elkaar te scheiden⁵. Daarom is het raadzaam om een rolverdeling tussen de betrokken evaluatoren af te spreken, waarbij een aantal leden een meer adviserende dan wel coachende rol hebben.

Rol van de geëvalueerde binnen deze aanpak

De rol van de geëvalueerde is cruciaal bij de lerende evaluatie. De lerende evaluatie is alleen kansrijk indien er bereidheid tot leren is bij de belangrijkste stakeholders. In een netwerkcontext betreft dit altijd personen van uiteenlopende organisaties. Ook moet de context waarbinnen wordt gewerkt de gelegenheid bieden tot het doen van interventies. De betrokken partijen aanvaarden de open opzet en het explorerende karakter van de evaluatie. Dit wordt bereikt door hen in een vroeg stadium te betrekken bij de totstandkoming van de evaluatie. De motivatie voor en de verbondenheid van de betrokkenen aan het leerproces zijn van essentieel belang voor het doorvoeren van de veranderprocessen. Voorts is een frequente terugkoppeling van de tussentijdse resultaten aan de betrokkenen noodzakelijk om gezamenlijk de vinger aan de pols te houden en zo een leer

⁵ Edelenbos & Van Buuren (2005b).



gemeenschap te creëren. Een stevige inbedding van de lerende evaluatie in de beleidspraktijk is noodzakelijk om de (tussen)resultaten op cruciale momenten te bespreken in ambtelijke, bestuurlijke en politieke circuits. Hiervoor is een actieve rol van opdrachtgever van de evaluatie erg belangrijk. Hij of zij dient te zorgen voor mobilisatie van politiek-bestuurlijke steun voor het lerende evaluatieonderzoek.

Past performance

Lerende evaluatie pilots Meerlaagse veiligheid

Van het voorkomen van overstromingen door dijken is het beleid nu gericht op overstromingsrisicobeheer gebaseerd op een combinatie van dijken én ruimtelijke inrichting én adequate rampenbeheersing. Oftewel, meerlaagsveiligheid. Met dit concept is de afgelopen jaren op verschillende locaties in Nederland geëxperimenteerd. Eind 2013 zijn op drie van deze locaties pilots in de vorm van een MIRT onderzoek gestart: Dordrecht, IJssel-Vechtdelta en Marken. De ervaringen uit deze pilots zijn inzichtelijk gemaakt door middel van een lerende evaluatie, uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam en Deltares in opdracht van het ministerie van Infrastructuur & Milieu. De evaluatie bestond uit interviews, desk studie en bespreking daarvan met de projectteams opgebouwd in interactieve sessies. De resultaten van deze sessies vormden bouwstenen voor de integrale studie naar de beleidsontwikkeling van meerlaagsveiligheid in Nederland. De resultaten van deze integrale studie werden in expertsessies verder bediscussieerd. Het leren vond zowel plaats op projectniveau, lijnorganisatieniveau en het beleidsniveau als geheel. De evaluatie vormde een van de bouwstenen voor de verdere vormgeving van het Nederlandse waterveiligheidsbeleid.

Lerende evaluatie Zuidwestelijke Delta

In dit actieonderzoek is onderzocht wat de mogelijkheden zijn tot de invoering van de lerende evaluatie als instrument voor programmasturing in de Zuidwestelijke Delta. Het onderzoek concludeert dat de lerende evaluatie uitstekend kan worden gebruikt als instrument voor programmasturing.



GovernEUR
Erasmus

@. info@governeur.nl
www. www.governeur.nl