

**"Policy evaluation in Belgium"  
(DWTC AM/10/016)**

**MAART 2003**

**Steve JACOB & Frédéric VARONE**

[jacob@spri.ucl.ac.be](mailto:jacob@spri.ucl.ac.be)

[varone@spri.ucl.ac.be](mailto:varone@spri.ucl.ac.be)

Association universitaire de recherche sur l'action publique



Université catholique de Louvain  
Place Montesquieu 1/7  
1348 Louvain-la-Neuve  
<http://www.aurap.ucl.ac.be>

Dit onderzoeksproject, met de titel 'De evaluatie van overheidsbeleid in België', dat gefinancierd werd door de Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden (DWTC), bestaat uit drie luiken waarvan we hier de voornaamste bevindingen presenteren.

## **Stand van zaken inzake evaluatie op het niveau van de Belgische federale overheid**

Het eerste luik van het onderzoek bestond eruit om, met behulp van een **kwantitatieve enquête** gericht aan de federale overheidsdiensten, de praktijk van beleidsevaluatie in België te schetsen. Er kunnen, op basis van de beschrijvende analyse van de verzamelde gegevens, vier algemene bevindingen worden onderkend.

1. 56% van de overheidsdiensten die hebben geantwoord op de enquête, gebruiken evaluatie als een beheersinstrument, en als pilotage-instrument voor overheidsbeleid. Dit zeer hoge cijfer duidt aan dat de praktijk van evaluatie veel hoger is dan algemeen wordt aangenomen in de literatuur en de publieke sector.

2. De gerealiseerde evaluaties worden meestal gedragen door een actieprogramma. Ze worden ex post gevoerd door een evaluator van binnen de organisatie, die gebruik maakt van kwantitatieve en kwalitatieve methoden, waarbij de administratie en ambtenaren betrokken worden in het proces. De resultaten van de evaluaties worden bekendgemaakt voor een groot publiek, en in rekening genomen (97% van de gevallen). Ze leiden daarenboven tot kleinere aanpassingen, zowel op vlak van het geëvalueerde overheidsbeleid, als op vlak van de organisatie die het beleid ten uitvoer moet leggen.

3. Het cruciale belang van de kwaliteit van de toegepaste methodologie, alsook de klaarheid van het politiek mandaat dat aan de evaluatoren gegeven wordt, zijn twee bezorgdheden die gedeeld worden door het geheel van de ondervraagde overheidsorganen. Inderdaad, de methodologische nauwkeurigheid, alsook de interesse en de ondersteuning van de politico-administratieve actoren en de doelgroep van het beleid, zijn twee succesvoorwaarden voor elke evaluatie.

4. Ten slotte kan gesteld worden dat de evaluatie, bij diegenen die nog geen evaluatie doorvoeren, zich enkel kan ontwikkelen als men bereid is een deel van het budget voor het beleid op te offeren aan de evaluatie ervan, en als men aan de politico-administratieve actoren de nodige wettelijke of reglementaire competenties toekent.

## **De kwaliteit van de evaluatie in de praktijk**

In een tweede fase hebben we een **meta-evaluatie** (evaluatie van de evaluatie) gerealiseerd, die zes evaluaties vergelijkt, meer bepaald de evaluatie betreffende de depenalisering van abortus; het veiligheidscontract van de stad Doornik; het beheer van de samenwerkingskredieten voor ontwikkeling van de niet-gouvernementele organisaties; de administratieve vereenvoudiging voor bedrijven; het federale werkgelegenheidsbeleid; en de financiële overheidssteun aan slachtoffers van intentionele gewelddaden. Deze Belgische ervaringen werden vervolgens geconfronteerd met de kwaliteitsstandaarden die door de 'gemeenschap van evaluatoren' erkend en toegepast worden.

Zeven bevindingen aangaande de actuele sterkten en zwakten van de gerealiseerde evaluaties op federaal niveau kunnen worden geformuleerd. We presenteren ze hier in functie van de chronologische stadia van een evaluatieproces.

1. De *opdrachtboeken* van de vergeleken evaluaties zijn vaak onvolledig, of zelfs eenvoudigweg afwezig. Er is weinig of geen reflectie ex ante omtrent de finaliteit en de vraagstukken voor evaluatie, over de hypothesen die eigen zijn aan de logica van actie die aan de basis ligt van het beleid (of evaluatiemodel), over de gebruikte methoden en gegevens voor het meten van de gerealiseerde effecten, en ten slotte over de strategieën voor politieke valorisatie van de resultaten van de evaluatie. Er werden ook enkel evaluaties gerealiseerd die de actoren zelf wilden, waarbij het evaluatieproces gekenmerkt wordt door moeilijkheden om initiële keuzes te veranderen, en om, tijdens het evaluatieproces, verbeteringen aan te brengen.
2. Het aantal *geëngageerde actoren bij evaluatie* in de zes bestudeerde gevalstudies is al bij al beperkt: de administratie is over het algemeen dominant, waardoor de politieke macht (legislatief en executief) en de uiteindelijke beleidsrecipiënten van het beleid ondervertegenwoordigd blijven. De relaties tussen de bij de evaluatie betrokken partijen blijken van nature coöperatief te zijn. De keuze van de evaluatoren, die vaak uit de publieke sector komen, berust op hun bekendheid en/of hun methodologische competenties, wat de geloofwaardigheid en legitimiteit van de resultaten van de evaluatie garandeert. Het verzamelen van de noodzakelijke gegevens blijkt niet onoverkomelijk, gezien ze frequent in het bezit zijn van de administratieve actoren die in het hart van de (auto-)evaluatie zitten.
3. De *evaluatierapporten* concentreren zich onmiskenbaar op de tenuitvoerlegging van beleid, eerder dan op de geïnduceerde effecten naar hun doelgroep (in de samenleving) toe. Ze bevatten slechts heel weinig kritische reflecties over de initiële motivaties en de actiologica van het geëvalueerde beleid. Daaruitvolgend richten de aanbevelingen van de evaluatoren zich in de eerste plaats op incrementele aanpassingen, op vlak van de administratieve diensten die instaan voor de beleidsimplementatie, eerder dan een kritiek te zijn op de beleidsconceptie zelf, op de doelstellingen en de beleidinstrumenten.
4. Volgend uit een reële wil tot transparantie, zijn de meeste evaluatierapporten over het algemeen goed verspreid. Niettemin blijft de *politieke valorisatie* van de conclusies en de aanbevelingen zwak, ten gevolge van een desinteresse vanwege de politieke besluitvormers. Deze constatacie is zowel geldig als het evaluatie-initiatief voortkomt uit de administratie zelf, als wanneer de evaluatie het gevolg is van een evaluatieve clause. De zeldzame woelige politieke debatten die lijken opgewekt te zijn door een evaluatierapport, berusten eerder op partijpolitieke controverses, dan op een werkelijke fundamentele discussie over de probleempunten die voortkomen uit de evaluatie. Geen enkel rapport kan als basis worden aangeduid van een substantiële aanpassing van het in beschouwing genomen beleid.
5. Wat de kwaliteitsstandaarden betreft, die gedefinieerd zijn door professionele evaluatie-organisaties en die reeds toegepast zijn in heel wat landen, willen we onderstrepen dat de Belgische vergeleken evaluaties in geen enkel geval een probleem van *deontologische* aard stellen (bv. afwezigheid van vooringenomenheid en conflicten van persoonlijke belangen, wederzijds respect en bescherming van de

- integriteit van de partners, openbaarheid van rapport). De evaluaties lijken bevredigend, maar er kunnen nog enkele gevoelige verbeteringen worden doorgevoerd op vlak van hun *haalbaarheid* (bv. kosten-baten-ratio van de evaluatie) en op vlak van hun *wetenschappelijke precisie* (bv. presentatie van de context van het geëvalueerde beleid, verificatie en validiteit van gegevens, expliciete motivering van de conclusies).
6. Daartegenover lijkt de gemiddelde *politieke bruikbaarheid* van de evaluatie minder voldoende. De volgende elementen kunnen voornamelijk ter discussie worden gesteld: niet-identificatie van alle betrokken partijen in de evaluatie, te beperkte keuze van de verzamelde gegevens, moeilijkheden om conclusies van waarde-oordelen te onderscheiden, verminderde leesbaarheid van bepaalde rapporten, en onadequate timing voor de publicatie van de resultaten van evaluatie.
  7. De *zwakke betrokkenheid van de politieke actoren* op het niveau van het opdrachtenboek, inzake de verzameling van gegevens, inzake de behandeling van gegevens, en inzake de politieke valorisatie van de resultaten van de evaluatie, lijkt ons de grootste zwakte van de zes vergeleken evaluaties te zijn. Eigen gemaakt door de administratie of andere actoren van de beleidsrealisatie, lijkt het instrument van pilotage van beleid ondergeëxploiteerd te zijn, in elk geval als mogelijkheid voor publiek debat (dus met de uiteindelijke doelgroepen) omtrent de relevantie en de effectiviteit van het beleid.

Het blijkt duidelijk uit de bevindingen dat een reflectie, zelfs een politiek debat over (de relevantie van) de institutionalisering van beleidsevaluatie in België zich opdringt. Voor ons is het duidelijk dat de voornaamste handicap voor het ontwikkelen en verbeteren van evaluatiepraktijken op het federale niveau, zich situeert op vlak van het betrekken van de politieke, zowel de legislatieve als de executieve, actoren. De evaluatie lijkt te lijden aan een gebrek aan politieke opdrachtgevers en/of continue interesse van hun kant, eerder dan aan een hevige oppositie van administratieve diensten waarvan de taken worden geëvalueerd.

## **De institutionalisering van evaluatie: België ten opzichte van buitenlandse ervaringen**

De laatste fase in ons project neemt resoluut een vooruitziend perspectief op, omdat we **scenario's** aangaande de 'institutionele design' van evaluatie in België wensen te ontwikkelen. Om dat te doen, baseren we ons op al bestaande, reeds geformuleerde voorstellen door de politieke, administratieve of academische actoren, alsook op de institutionele processen en arrangementen die geobserveerd werden in het buitenland. We hebben daarvoor beleidsevaluatiemodellen bestudeerd, zoals ze ontwikkeld werden in Frankrijk, Zwitserland en Nederland. Uit deze studie volgen acht voorname bevindingen.

1. In de literatuur coëxisteren meerdere theoretische definities inzake de **institutionalisering** van evaluatie. Waar sommigen zich eerder concentreren op de evaluatiecultuur en op de maturiteit van die praktijk (bv. aantal, types en diversiteit binnen deze of gene sector), beperken anderen zich tot het 'opmeten' van de bestaande organisaties (bv. legislatieve instanties of executieven belast met evaluatie, nationale evaluatiegemeenschap) en/of de formele regels dienaangaande (bv. evaluatieclausules, kwaliteitsstandaarden).

Welke manier van operationaliseren ook gekozen wordt, het is een empirische evidentie dat **België een zekere achterstand heeft** in vergelijking met andere Europese of Angelsaksische landen. Zowel de maturiteit als de organisatorische institutionalisering van evaluatie blijken zwak in het licht van de reeds opgebouwde ervaringen in Frankrijk, Zwitserland en Nederland bijvoorbeeld. Vandaar is het van belang om een gedetailleerde analyse te maken van die drie nationale modellen om er zich op te inspireren inzake de uitwerking van scenario's voor de Belgische situatie.

2. De gevalstudies omtrent de Franse, Zwitserse en Nederlandse regelingen tonen duidelijk aan dat de institutionalisering van beleidsevaluatie bepaalde processen volgt en zich vertaalt in sterk verschillende regelingen alnaargelang de nationale kaders.

In **Frankrijk** bevindt de institutionalisering van beleidsevaluatie zich te midden van vier spanningsvelden: (1) de kloof tussen de balans- of controle-evaluatie (Nioche-Deleau) en de democratische en pluralistische evaluatie (Viveret-Monnier), (2) de tegenstelling tussen de verwachtingen van de wetenschappelijke wereld (bv. de wetenschappelijke nauwkeurigheid van de 'Conseil scientifique de l'évaluation) en die van de politieke wereld (bv. onmiddellijke bruikbaarheid en korte termijn volgens de richtlijn Jospin), (3) de overvloed van regelingen aangezien geen enkele organisatie het monopolie op het instrument aan andere politico-administratieve actoren wil laten, en (4) de dynamiek tussen de centrale autoriteiten en de territoriale collectiviteiten in het proces van institutionalisering.

3. In **Zwitserland** hebben de onderzoeksprogramma's die zijn ingezet vanaf het eind van de jaren 1980, het ontstaan van een gemeenschap van evaluatoren toegelaten die het verworvene tracht te stabiliseren en een kwaliteitsvolle evaluatie tracht te ontwikkelen. De institutionalisering van evaluatie werd bevoordeeld door de personeelsinvesteringen van bepaalde actoren, en door de kennisoverdracht tussen de instituties gezien sommige personen een scharnierrol tussen de academische wereld en de politico-administratieve wereld vervullen. Niettemin karakteriseert de huidige situatie zich door de afwezigheid van coördinatie tussen de diverse evaluatieinstanties, federaal en kantonaal, legislatief en executief. Deze diversiteit van institutionele praktijken wordt niet officieel in vraag gesteld, ook al verhindert de versnippering een kritische massa te bereiken, en ook al hebben sommige diensten de neiging, om bepaalde posten voor te behouden, teveel de term evaluatie te gebruiken, met het risico dat de term misbruikt wordt.
4. In **Nederland** is het debat aangaande de ontwikkeling en institutionalisering van beleidsevaluatie sedert meerdere decennia aangevat. Het is verbonden met de hervormingen op vlak van de budgettaire cyclus en procedures. De institutionele regeling is progressief vooruitgegaan, en resulteert uit een accumulatieproces binnen de ministeries, wat in een meer recente periode heeft geleid tot de aanname van evaluatieclausules met algemene draagwijdte. De realisatie ervan is het gevolg van een uniforme toepassing van evaluatie in alle ministeries. De architectuur van de huidige regeling berust in feite op twee centrale actoren: het ministerie van Financiën en het Rekenhof. Daartegenover, ondanks een duidelijke interesse van de academische wereld, is de ontwikkeling van evaluatie nauwelijks verbonden met wetenschappelijke reflecties.

5. Om het debat over de institutionalisering van beleidsevaluatie in België te openen, stellen we **drie scenario's** voor die het debat voorstructureren aangaande de toekomstige beleidsevaluatie op het Belgische federale niveau.

Het **executieve model** berust op evaluatie-verantwoordelijken in de schoot van de administraties. In het verlengde van de interne audits die zijn gerealiseerd door de Copernicushervorming, suggereren we de aanwijzing van evaluatie-verantwoordelijken in de federale overheidsdiensten; dezen zouden zich kunnen laten inspireren door de rol die gespeeld wordt door het 'Centre de compétences en évaluation' in de federale volksgezondheidsdiensten in Zwitserland. Deze evaluatie-verantwoordelijken zouden verantwoordelijk moeten zijn voor de planning, de opdrachtformulering en de opvolging van de evaluatieve oefeningen, waarvan de realisatie zou toegekend worden aan een externe evaluator na een oproepprocedure voor aanbiedingen. Om de sectoriële verkokering tegen te gaan, stellen we ook de oprichting van een 'Conférence des chargés d'évaluation' bij de FOD Personeel en Organisatie voor, die als missie het verzekeren van de interne en externe diffusie van individuele ervaringen zou hebben, het organiseren van continue vorming voor evaluatoren, en het zichzelf bevragen, op regelmatige basis, omtrent het volgen van de aanbevelingen die in de evaluaties worden opgenomen.

De succesfactoren van dit model zijn de inachtnaam van specifieke kennis aangaande het te evalueren beleid, de aanvaardbaarheid van evaluatie door de administratieve actor die het beleid ten uitvoer legt, en de ontwikkeling van een evaluatieve cultuur binnen de administratie. Daartegenover beperkt dit scenario het object zelf van de evaluaties (geen interministerialiteit) in het toekennen van een overmatige aandacht voor de tenuitvoerlegging van het beleid (ten nadele van de geïnduceerde effecten voor de maatschappij). Dit brengt het risico met zich mee van de confiscatie van evaluatie door de administratie en/of de dominantie van de organisatorische logica.

6. Het **parlementaire model** van de institutionalisering van beleidsevaluatie voorziet in de versterking van de rol van de parlementaire en/of traditionele controle-organen. In het overzicht van de buitenlandse ervaringen bleek dat meerdere landen gekarakteriseerd worden door een sterke betrokkenheid van de parlementaire of controle-organen bij de evaluatie. In België, ondanks de toekenning van een nieuwe bevoegdheid aan het Rekenhof betreffende het goed gebruik van de overheidsfinanciën (1998), wensen de parlementairen hun rol in de evaluatie niet te vergroten; bewijs hiervan zijn de geformuleerde voorstellen sedert vele jaren die nooit een voldoende meerderheid voor goedkeuring hebben gevonden. Daaruitvolgend suggereert dit model nieuwe opdrachten voor de parlementaire organen (cf. voorbeeld van de 'Mission d'évaluation et de contrôle' van de 'Assemblée nationale' en van het 'Comité d'évaluation des politiques publiques' van de Senaat in Frankrijk, of van het 'Organe parlementaire de contrôle de l'administration' in Zwitserland) of voor controle-organen (cf. voorbeeld van het Rekenhof in Nederland). De gevallenstudies volgend, zijn de organen verantwoordelijk voor de opdrachtformulering, voor de realisatie of voor de toekenning van een extern mandaat, alsook voor de opvolging van de evaluatie.

De verdisconteerde voordelen van dit model zijn het gebruik van evaluatie als een nieuw instrument binnen het parlementaire werk en, meer nog, de directe verbinding tussen de evaluatie (van de tenuitvoerlegging en van de geïnduceerde effecten door de wetten) en de formulering van wetgeving. Daartegenover houdt de realisatie van dit

scenario een risico in van de instrumentalisering van evaluatie ten dienste van partijpolitieke doeleinden (bv. evaluatie als een mogelijk instrument in handen van de oppositie). Daarenboven moet dit project het gebrek aan volharding bij de parlementairen overwinnen, iets wat sterk aangeduid werd in onze enquête en zonder enige ambiguïteit werd vastgesteld tijdens onze meta-evaluatie.

7. Ten slotte veronderstelt het **pluralistische model** de oprichting van een ‘Federale raad voor evaluatie’. Dit model is meer innovatief op vlak van de instanties die actueel bestaan op het federale niveau in België. Op basis van het voorbeeld van de ‘Commission externe d’évaluation des politiques publiques’ in het kanton Genève, de ‘Conseil national de l’évaluation’ in Frankrijk, of nog, het toekomstig ‘Institut wallon de l’évaluation, de la prospective et de la statistique’ in Wallonië, stellen we de eventuele institutionalisering van een federale raad voor evaluatie voor. Dit voorstel wordt overigens gedeeld door 28,1% van de ondervraagde vertegenwoordigers in onze enquête. De opdrachten die aan deze raad zouden worden toegekend, zijn veelvoudig: ze zou de vragen tot evaluatie van de verschillende FOD’s centraliseren met de mogelijkheid om de initiatief ervan te vergroten tot andere actoren (Rekenhof, Parlement, vakbonden...) die in de federale raad zitten (zelf-initiatief); ze zou een jaarlijks evaluatieprogramma voorstellen; ze zou de administraties ondersteunen op vlak van de ervaren moeilijkheden inzake evaluatie; ze zou actief participeren in de ontwikkeling van een epistemische gemeenschap...

De succesfactoren van dit model zijn het betrekken van alle nodige actoren (vooral de ambtenaren, de diverse controle-organen, de parlementairen, de sociale partners, de academische of zelfs private evaluatoren), en de compatibiliteit van dit scenario met de cultuur van concertatie die algemeen aangenomen en gepraktiseerd wordt in België. Daartegenover houdt de aanname van dit scenario het risico in dat er conflicten opduiken met andere controle-organen (het Rekenhof, of de inspecteurs van Financiën bijvoorbeeld), of dat er een tekort aan specifieke kennis omtrent evaluatie is (bij bepaalde sociale partners), of dat de kost voor de tenuitvoerlegging van een dergelijke regeling te hoog is.

8. Wat op dit moment ook het geprivilegeerde scenario voor deze of gene politico-administratieve actor ook moge zijn, het lijkt ons opportuun om een **politiek debat** te lanceren betreffende de wijze van institutionalisering van evaluatie die in de toekomst naar voor moet worden geschoven. België bevindt zich op een sleutelmoment in die zin dat er reeds evaluaties worden uitgevoerd (cf. resultaten van onze geschreven enquête), maar dat de kwaliteit ervan gevoelig verbeterd zou kunnen worden (cf. resultaten van onze meta-evaluatie), namelijk door een meer ontwikkeld institutioneel kader.

## **Aanzet tot discussie aan de hand van acht voorstellen**

Het lijkt ons niets te vroeg om, in het kader van de Copernicushervorming die momenteel gerealiseerd wordt, het debat over de plaats van de beleidsevaluatie in de modernisering van de beleidsvoering te (her)lanceren. En dit omwille van twee redenen: enerzijds bestaat er reeds een duidelijke praktijk waarop men zich kan baseren, anderzijds is er een reële, zich manifesterende wil om een dergelijk instrument voor analyse en pilotage van overheidsbeleid te institutionaliseren. Ons baserend op de bevindingen van ons onderzoeksproject, willen we acht voorstellen tot actie formuleren als aanzet tot debat.

### ***Voorstel 1: plaatsen van het debat in de parlementaire arena***

In de loop van de jongste jaren, en ten gevolge van een legitimiteitscrisis die de overheidsinstituties aantast, hebben talloze parlementaire debatten zich gebogen over de rol van instituties en over de modernisering van het politiek bedrijf. Om deze werkzaamheden verder te zetten is het noodzakelijk om een wezenlijk parlementair debat (met volksvertegenwoordigers en senatoren) te lanceren inzake de noodzaak en mogelijkheden om beleidsevaluatie te institutionaliseren, en om formele organen te creëren die een evaluatie-opdracht vervullen. Om de kwaliteit en politieke bruikbaarheid van de uitgevoerde evaluaties te verhogen, moet erover gewaakt worden dat de evaluatiepraktijk veralgemeend wordt, en dat daardoor het volutarisme dat bestaat, maar al bij al weinig systematiek vertoont, te ontgroeien. Dergelijke situatie kan immers leiden tot het afzonderen van de evaluatie in kleine groepjes van ingewijden, waardoor de evaluatie evidente moeilijkheden zal hebben om zich hieruit los te maken. Daarenboven zou de institutionalisering van de evaluatie bij het Parlement aan die laatstgenoemde toelaten om een objectieve controle op overheidsactiviteiten uit te oefenen, wat in feite één van de fundamentele opdrachten ervan binnen een parlementaire democratie zou moeten zijn.

### ***Voorstel 2: organiseren van een staten-generaal over evaluatie***

Bovenop het parlementair debat zou het nuttig kunnen zijn om een ‘Staten-generaal over evaluatie’ te organiseren, die de politieke partijen zou groeperen, de controle-instanties (Rekenhof, inspectie van Financiën), de planorganen (Federaal Planbureau, ministerie van Financiën) en andere actoren die betrokkenheid vertonen aangaande de kwaliteit van de overheidsprestaties (federale ombudsmannen, vakbonden...), om een inventaris op te maken van de huidige situatie en om te debatteren over de coördinatie van de inspanningen die moeten geleverd worden inzake evaluatie.

### ***Voorstel 3: verankeren van evaluatieclausules in de federale wetgeving***

Voorbij het discours, en met het oog op het ontwikkelen van een evaluatieve reflex en het inschrijven van evaluatie van de effecten van de beleidsvoering in de politieke en administratieve cultuur, lijkt het ons nuttig om systematisch evaluatieclausules in te sluiten in de (voornaamste) wetgeving. Twee procedures zijn mogelijk. Volgens een maximale versie is het noodzakelijk om een evaluatieclausule met algemene draagwijdte aan te nemen die voor elke goedgekeurde wetgeving de modaliteiten en het noodzakelijke budget voor evaluatie zou stipuleren. In een minimale versie zouden evaluatieclausules kunnen worden ingevoegd in welbepaalde wetten, clausules die de ontwikkeling van de evaluatiepraktijk in bepaalde politieke sectoren (bv. justitie, mobiliteit...) zouden beogen, voor bepaalde beleidstypes (bv. innovatieve beleidsprogramma's, piloot-projecten...) en/of op basis van een bepaalde ‘beleidsomvang’ die moet uitgevoerd worden (bv. gedefinieerde financiële drempel). Wat ook de gekozen optie is, het zou de verantwoordelijkheid van de administratie zijn om te waken over de tenuitvoerlegging van dergelijke clausules, waarbij het parlement gevolg moet geven aan de door de evaluatie geformuleerde aanbevelingen.

### ***Voorstel 4: oprichten van een coördinatiegroep binnen de federale administratie***

De Copernicushervorming hermodelleert de administratieve structuur. Bewustzijnde van de evolutie van het overheidsmanagement, maakt ze een onderscheid tussen de federale overheidsdiensten die bevoegdheden inzake ondersteuning en richtinggeving hebben, en overheidsdiensten die verankerd zijn in sectoriële competenties. In deze geest lijkt het ons noodzakelijk om een federale coördinatiegroep voor evaluatie op te richten, bijvoorbeeld bij de FOD Personeel en Organisatie, of bij de FOD Financiën. Een dergelijke coördinatiegroep



zou als opdracht hebben de te voeren evaluaties op federaal niveau te plannen, en de verspreiding van kennis en ervaringen van andere FOD's te stimuleren.

***Voorstel 5: creatie van een platform voor uitwisseling tussen het federale, gewestelijke en gemeenschapsniveau***

Beleidsevaluatie dient rekening te houden met het politiek-administratieve kader waarin het zich bevindt. Zo leidt de sui generis institutionele structuur van België tot beleidsvoering waarbij verschillende machtsniveaus betrokken zijn (federaal, gemeenschap, regionaal en zelfs gemeentelijk). Teneinde de verschillende niveaus te verbinden inzake de reflectie en zelfs de coördinatie van de gevoerde evaluatie, is het noodzakelijk om een meerlagig ontmoetingsplatform te creëren. Alnaargelang de sectoren zou het platform als opdracht hebben om de regionale en federale initiatieven inzake evaluatie te coördineren. Dit platform zou eveneens een plaats voor ontmoeting en uitwisseling kunnen worden voor de actoren die betrokken zijn bij evaluatie op het regionale en/of federale niveau.

***Voorstel 6: realiseren van meta-evaluaties volgens kwaliteitsstandaarden***

Zoals elke andere oefening is beleidsevaluatie vatbaar voor verbetering als men ze uitvoert. Zo is het, zoals we dat beknopt hebben gedaan in ons onderzoeksproject, verrijkend om een kritische retrospectieve blik te werpen op de reeds gevoerde evaluaties. Door, volgens regelmatige intervallen, meta-evaluaties uit te voeren (dus evaluatie van de evaluatie), is het mogelijk een licht te werpen op de ondernomen inspanningen, en lessen te trekken uit de praktijk. Dankzij het gebruik van kwaliteitsstandaarden, die gedefinieerd zijn door nationale evaluatiegemeenschappen, is het mogelijk om de credibiliteit, de competentie, de betrouwbaarheid en het nut van de evaluaties te vergroten. Zo zou het mogelijk zijn om, in het kader van de federale coördinatiegroep voor evaluatie of het meerlagige ontmoetingsplatform, meta-evaluaties uit te voeren om verschillende organisatorische evaluatie-arrangementen te vergelijken (bv. de sterkten en zwakten van de praktijken van de ngo's of het Rekenhof, de sterkten en zwakten van sectoriële evaluaties zoals inzake de vrijwillige afbreking van de zwangerschap, euthanasie, ontwikkelingssamenwerking...) of verschillende evaluaties die door deze of gene partner zijn gerealiseerd.

***Voorstel 7: zichtbaar maken van de evaluatiepraktijk door organisatorische en materiële ondersteuning***

Om het aanbod en de vraag inzake evaluatie te vergroten, moet er toegezien worden op het versterken van de zichtbaarheid van zowel de evaluatoren als de opdrachtgevers. Dit kan door de tenuitvoerlegging van ondersteuningstechnieken voor de zichtbaarheid van de evaluatiegemeenschap. Die zichtbaarheid kan op verschillende niveaus georganiseerd worden. Enerzijds is het mogelijk om, in navolging van de nationale en/of regionale evaluatiegemeenschappen, een ontmoetingsplaats te creëren voor alle actoren die betrokken zijn bij de ontwikkeling van beleidsevaluatie in België. Anderzijds zou de creatie van een portaalsite gewijd aan beleidsevaluatie in België toelaten om complementaire objectieven te realiseren. Als voorbeelden kunnen genoemd worden: de publicatie en verspreiding van de opdrachtboeken, van de evaluatierapporten, maar eveneens de samenstelling van een repertorium van methodologische competenties en/of sectorieel 'mobiliseerbaren'.

***Voorstel 8: overdragen van lessen inzake de benaderingen en technieken van evaluatie aan toekomstige evaluatoren en opdrachtgevers***

De resultaten van ons onderzoek schuiven een duidelijke wil naar voor om evaluaties te gebruiken. Niettemin stoot het enthousiasme van enkelingen vaak op de incompetentie en demotivatie van anderen. Beleidsevaluatie is een oefening die welbepaalde methoden en

kennis vereist, zonder nochtans al te complex te zijn. Tot op heden wijden de universiteiten weinig of geen cursussen aan de analyse en de evaluatie van beleid. Het is daarom noodzakelijk om na te denken over het opzetten van degelijke vormingsprogramma's betreffende evaluatie (op universitair niveau en in het kader van voortdurende bijscholing) om deze lacune op te vullen. Indien de nood bestaat, zou het evenzeer nuttig zijn om handleidingen of praktijkfiches te ontwikkelen die duidelijk en operationeel zijn voor ambtenaren.