

**Beleidsvaluaties provincie Limburg  
(vervolgonderzoek)**

Deel I Bestuurlijk rapport

**12 december 2011**

ISBN 978-90-8768-032-9

## Inhoudsopgave

Leeswijzer	4
1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	8
1.3 Onderzoeksaanpak	8
2 Instrument beleidsevaluaties: opzet en werking	11
2.1 Onderzoeksbeleid	11
2.2 Organisatorische inbedding inclusief aansturing en beheersing (opzet)	12
2.3 Aansturing en beheersing beleidsevaluaties (praktijk)	19
2.4 Kwaliteit uitvoering beleidsevaluaties (praktijk)	20
2.5 Nakomen toezeggingen door GS	22
3 Conclusies en aanbevelingen	24
3.1 Conclusies	24
3.2 Aanbevelingen	25
4 Reactie Gedeputeerde Staten	27
5 Nawoord rekenkamer	30
Bijlage 1 Informatie over de geselecteerde evaluaties	31
Bijlage 2 Suggesties voor GS bij actualisatie beleid	32



## Leeswijzer

De Zuidelijke Rekenkamer heeft in de periode mei - september 2011 onderzoek verricht naar de stand van zaken van het gebruik van het instrument beleidsevaluatie door de provincie Limburg. Dit in vervolg op haar onderzoek uit 2006 naar dit onderwerp. De resultaten van het onderzoek worden in twee deelrapporten weergegeven. Het voorliggende rapport (Deel I) is een bestuurlijke samenvatting van het onderzoek. In hoofdstuk 1 worden de aanleiding, doelstelling, onderzoeksvragen en aanpak van het onderzoek kort beschreven. Hoofdstuk 2 bevat voor de vijf hoofdvragen van het onderzoek de bevindingen op hoofdlijnen en de conclusies waartoe het onderzoek heeft geleid. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de vraag in hoeverre er sprake is van een onderzoeksbeleid, de wijze waarop invulling is gegeven aan de organisatorische inbedding van het instrument beleidsevaluatie, de aansturing en beheersing van beleidsevaluaties, de stand van zaken van de kwaliteit van (de uitvoering van) beleidsevaluaties en in hoeverre en op welke wijze Gedeputeerde Staten (GS) hun toezeggingen uit het rekenkamerrapport uit 2006 zijn nagekomen. In hoofdstuk 3 worden de conclusies nog eens op een rij gezet en worden de naar aanleiding daarvan geformuleerde aanbevelingen beschreven. De hoofdstukken 4 en 5 bevatten achtereenvolgens de bestuurlijke reactie van GS op het onderzoek en het nawoord van de rekenkamer.

Het onderzoek omvat daarnaast een tweede rapport (Deel II). In dit rapport van bevindingen worden de onderzoeksresultaten uitgebreid weergegeven, waaronder de nadere analyse van zeven door de rekenkamer onderzochte evaluaties. Dit Deel II kan geraadpleegd worden op de website van de rekenkamer: [www.zuidelijkerekenkamer.nl](http://www.zuidelijkerekenkamer.nl).



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Een adequate inzet van het instrument beleidsevaluatie is belangrijk voor zowel GS als Provinciale Staten (PS). Met de invoering van het dualistische bestuursmodel in 2003 is een scheiding aangebracht in de functies en de bevoegdheden van GS en PS. De uitvoering van beleid is bij GS geconcentreerd en de kaderstelling en controle van beleid bij PS. Voor deze taken van GS en PS is een goed functionerend en bruikbaar systeem van (beleids)evaluaties van belang. (Beleids)evaluaties zijn namelijk een belangrijke bron van informatie voor deze taken.

- *Voor beleid.*  
(Beleids)evaluaties leveren belangrijke informatie en kennis op voor alle fasen van de beleidscyclus: agendering, ontwikkeling, vaststelling, uitvoering en ook de evaluatie zelf. Deze informatie kan worden benut voor een continu leer- en verbeterproces om beleid, indien nodig, tijdig aan te passen en te verbeteren. De informatie kan ook kennis opleveren voor het eventueel afronden of beëindigen van een beleidscyclus of levert input voor een nieuwe cyclus. De informatie voor en over het beleid is van belang voor de uitvoering van het beleid door GS, maar ook voor de kaderstellende en controlerende taak van PS. Uiteraard moet daarvoor het beleid wel dusdanig geformuleerd zijn dat ook daadwerkelijk geëvalueerd kan worden.
- *Voor verantwoording.*  
De informatie uit de beleidsevaluaties is ook van belang in het kader van de verantwoording van GS aan PS (en de samenleving) over wat zij met de ingezette publieke middelen hebben gedaan en welke resultaten dat heeft opgeleverd. Over het door hen gevoerde bestuur en beleid zijn GS namelijk jaarlijks verantwoording schuldig aan PS.<sup>1</sup> Via de jaarstukken leggen GS deze verantwoording af. Beleidsevaluaties dienen daartoe inzicht te bieden in de vraag in hoeverre GS de gestelde doelen (beleidsvoornemens) uit de begroting (op een efficiënte en effectieve manier) hebben bereikt, wat zij daarvoor hebben gedaan en wat het heeft gekost. Ook in deze zin is de informatie uit (beleids)evaluaties onmisbaar voor GS en voor PS om hun kaderstellende en controlerende taak in te kunnen vullen.

Uit het bovenstaande volgt dat beleidsevaluaties, zowel in het kader van de begrotings- als beleidscyclus, een belangrijk instrument vormen om informatie te genereren over onder andere de prestaties en/of effecten van beleid, in samenhang met de daarvoor ingezette middelen. Om kwalitatief goede informatie te genereren,

---

<sup>1</sup> Provinciewet artikel 201, lid 1 en Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (17 januari 2003).

dienen zowel de opzet als de feitelijke uitvoering en benutting van beleidsevaluaties aan bepaalde eisen te voldoen.

Gelet op het belang van het instrument beleidsevaluatie voor de provincie (inclusief PS) heeft de Zuidelijke Rekenkamer, als één van haar eerste onderzoeken, in 2006 onderzoek verricht naar het gebruik van het instrument beleidsevaluatie door de provincie Limburg. Op 18 juli 2006 publiceerde de rekenkamer haar onderzoeksresultaten in het rapport *De cirkel gesloten; het gebruik van het instrument beleidsevaluatie door Gedeputeerde Staten van Limburg*. De hoofdconclusie van de rekenkamer luidde dat de systematische inzet van het instrument beleidsevaluatie en de kwaliteit van de toepassing ervan verbetering behoeft. In het rapport formuleerde de rekenkamer een aantal aanbevelingen. Naar aanleiding van het rekenkamerrapport deden GS een aantal toezeggingen.

Aanbevelingen rekenkamer op hoofdlijnen:

1. Formuleer een onderzoeksbeleid en veranker dat in de organisatie.
2. Neem beleidsevaluatie op als vast onderdeel van de beleidscyclus.
3. Zie toe op een kwalitatief goede uitvoering van beleidsevaluaties.
4. Verbind consequenties aan de uitkomsten van evaluaties en beoordeel de mogelijke gevolgen voor andere beleidsterreinen.
5. Stel eisen aan dossiers: zij vormen de basis voor een goed werkend collectief geheugen.

Toezeggingen GS:

1. Het is de bedoeling dat in de loop van 2007 een nota onderzoeksbeleid wordt vastgesteld.
2. In onze visie betekent een systematische inzet van het instrument beleidsevaluatie niet dat voor alle beleidsonderdelen de beleidscyclus altijd 'gesloten' dient te worden door middel van een beleidsevaluatie. Wij geven er de voorkeur aan prioriteiten te stellen en ons evaluatieprogramma te richten op:
  - a. een selectie van majeure beleidsthema's;
  - b. een selectie van onderwerpen waarvan we verwachten veel te leren voor verbetering van beleid in de toekomst;
  - c. het met enige regelmaat evalueren van beleid en uitvoering met een structureel karakter.
3. Het is de bedoeling het reeds in het lopende jaar ontwikkelde systematisch overzicht van voorgenomen en uitgevoerde evaluatiestudies de komende jaren te continueren en op basis van dat overzicht kaders te stellen over in planning te nemen nieuwe evaluaties inclusief waarborgen voor de kwaliteit.
4. De aanbevelingen van de rekenkamer zullen bij de verdere ontwikkeling van ons onderzoeksbeleid worden benut. In het bijzonder zullen we bezien hoe Provinciale Staten hierbij betrokken kunnen worden.

Mede gelet op het belang van het instrument beleidsevaluatie voor de provincie is de rekenkamer in 2011, in vervolg op het onderzoek uit 2006, nagegaan wat de

huidige stand van zaken is van het gebruik van het instrument beleidsevaluatie door de provincie Limburg en in hoeverre GS hun toezeggingen uit 2006 zijn nagekomen.

## **1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen**

Met dit vervolgonderzoek stelt de rekenkamer zich ten doel inzichtelijk te maken in hoeverre de provincie Limburg beschikt over een in opzet en werking bruikbaar systeem van beleidsevaluaties dat ingezet kan worden om kwalitatief goede informatie te genereren over (de doelmatigheid en doeltreffendheid van) de realisatie van beleidsdoelstellingen. Daarnaast wil ze inzicht geven in hoeverre GS hun toezeggingen naar aanleiding van het rekenkameronderzoek uit 2006 zijn nagekomen.

Het onderzoek richt zich op vijf hoofdvragen:

*Stand van zaken gebruik instrument beleidsevaluaties*

1. In hoeverre is binnen de provincie Limburg sprake van een onderzoeksbeleid?
2. Op welke wijze is binnen de provincie Limburg invulling gegeven aan de organisatorische inbedding van het instrument beleidsevaluatie?
3. Op welke wijze vindt binnen de provincie Limburg de aansturing en beheersing plaats van beleidsevaluaties die door, of in opdracht van GS zijn uitgevoerd?
4. Wat is de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteit van het proces en het product, de bruikbaarheid en de benutting van beleidsevaluaties die door, of in opdracht van, GS zijn uitgevoerd binnen de provincie Limburg?

*Nakomen toezeggingen*

5. In hoeverre en op welke wijze zijn GS hun gedane toezeggingen uit het rapport *De cirkel gesloten* nagekomen?

## **1.3 Onderzoeksaanpak**

Dit vervolgonderzoek heeft betrekking op de periode 18 juli 2006 tot 1 juli 2011. De vijf hoofdvragen zijn beantwoord door middel van documentanalyse, een dossieronderzoek en verdiepende interviews met betrokkenen binnen de provinciale organisatie. In een aantal gevallen zijn schriftelijke vragen gesteld. Een overzicht van de geraadpleegde documenten en gesprekspartners en ambtenaren die de schriftelijke vragen hebben beantwoord, is opgenomen in bijlage 1 respectievelijk bijlage 2 van Deel II.

Door middel van dossieronderzoek is een aantal recent uitgevoerde beleidsevaluaties beoordeeld (beantwoording derde en vierde onderzoeksvraag). Voor de selectie van de beleidsevaluaties heeft de rekenkamer gebruik gemaakt van het door de provincie voor dit onderzoek samengestelde overzicht van



beleidsevaluaties die in de periode 1 januari 2009 tot 1 juli 2011 zijn afgerond.<sup>2</sup> In lijn met het onderzoek uit 2006 gaat het daarbij om ex post beleidsevaluaties die door, of in opdracht van GS zijn uitgevoerd, en waarin, gedurende de uitvoering van beleid of achteraf, de uitvoering van het beleid wordt getoetst en beoordeeld. Het overzicht bevat 14 evaluaties waaruit de rekenkamer de volgende zeven evaluaties heeft geselecteerd:

Titel evaluatierapport
• Evaluatie Landschapsbeschermingsverordening Limburg 1996 (lbv)
• Quickscan Regiobranding Zuid Limburg
• Monitor- en evaluatierapportage ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten Provincie Limburg 2010
• Huis voor de Zorg. Rapport Evaluatieonderzoek 2010
• Evaluatie (inclusief vooruitblik) van het Beleidskader Duurzame Ontwikkeling / Cradle to Cradle 2008-2011
• Eindrapportage Integrale preventie in Limburg. De ontwikkeling, implementatie en evaluatie van de consultatiefunctie Centra voor Gezond Leven
• Eindmeting Administratieve Lasten provincie Limburg (inclusief tussenmeting uit 2009)

Bij de selectie heeft de rekenkamer de volgende criteria gehanteerd:

- spreiding over de drie domeinen die de provincie onderscheidt in haar beleid;
- vergelijkbaar aantal intern en extern uitgevoerde evaluaties.

Bijlage 1 bevat nadere informatie over de geselecteerde evaluaties, waaronder een korte beschrijving van de inhoud.

Voor het onderzoek zijn verschillende normen van belang. Voor hoofdvraag 1 tot en met 4, onderzoeksbeleid, organisatorische inbedding en kwaliteit van de evaluaties, gaat het om dezelfde normen als in het onderzoek uit 2006. Het betreffen algemeen aanvaarde eisen voor onderzoeksbeleid en beleidsevaluaties (sturing en beheersing, bruikbaarheid en benutting en de inhoudelijke en methodisch-technische uitvoering). Deze waren destijds vervat in een checklist.<sup>3</sup> Omdat in het *Toetsingskader kwaliteit van onderzoek Provincie Limburg* de punten uit de checklist grotendeels en op hoofdlijnen terugkomen, heeft de rekenkamer voor de beoordeling van de kwaliteit van de geselecteerde evaluaties het toetsingskader van de provincie als uitgangspunt genomen.

Aan de 15 criteria uit het toetsingskader zijn toegevoegd:

- enkele aandachtspunten uit de checklist van de rekenkamer die iets verder gaan dan het toetsingskader;

<sup>2</sup> In dit overzicht zijn, in lijn met het onderzoek uit 2006, niet opgenomen de onderzoeken uitgevoerd door de Unit Control van de provincie op basis van artikel 217a van de Provinciewet, onderzoeken die zijn uitgevoerd in opdracht van de Controlegeschiedenis uit PS en de drie evaluaties uit 2009 die zijn beoordeeld in het kader van de, zogenoemde, jaarlijkse toets (zie paragraaf 2.2). Dit laatste om te voorkomen dat deze evaluaties twee keer aan een vergelijkbare beoordeling zouden worden onderworpen.

<sup>3</sup> De checklist van de rekenkamer is opgenomen in bijlage 1 van het rapport uit 2006 en in de bijlage van de startnotitie van voorliggend onderzoek (zie [www.zuidelijkerekenkamer.nl](http://www.zuidelijkerekenkamer.nl)).

- normen die de rekenkamer voor dossiers relevant acht: uit het dossier kan het proces waar het betrekking op heeft, worden gereconstrueerd; het dossier is aanwezig, volledig, actueel, bevat adequate verwijzingen naar andere relevante dossiers en de kwaliteit van de dossiervorming wordt bewaakt.

Verder is het eerste deel van criterium 1 niet meegenomen omdat dat de SMART-formulering van het beleid zelf betreft, hetgeen de rekenkamer in het kader van dit onderzoek niet heeft beoordeeld.<sup>4</sup>

Bij hoofdvraag 5, het door GS nakomen van hun toezeggingen, vormen (daarnaast) de toezeggingen van GS uit 2006 het uitgangspunt voor de beoordeling.

---

<sup>4</sup> Het gehanteerde toetsingskader is opgenomen in bijlage 3 van Deel II. SMART wordt door de provincie omschreven als: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden.

## 2 Instrument beleidsevaluaties: opzet en werking

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vijf hoofdvragen van het onderzoek. De antwoorden zijn afgeleid uit de bevindingen van het onderzoek zoals die in hoofdstuk 2 en 3 van Deel II zijn beschreven. In de paragrafen 2.1 tot en met 2.5 worden voor respectievelijk de eerste, tweede, derde, vierde en vijfde hoofdvraag de bevindingen uit het onderzoek op hoofdlijnen en de conclusies die daaruit voortkomen, beschreven.

### 2.1 Onderzoeksbeleid

De eerste hoofdvraag van het onderzoek luidt: in hoeverre is binnen de provincie Limburg sprake van een onderzoeksbeleid?

De rekenkamer constateert dat de provincie Limburg haar onderzoeksbeleid heeft geformuleerd in de *Nota Onderzoeksbeleid Provincie Limburg*. Deze kaderstellende nota is op 18 april 2008 door PS vastgesteld.

Zoals verwoord in de toezegging van GS op het rekenkamerrapport uit 2006, was het de bedoeling dat deze nota in de loop van 2007 zou worden vastgesteld. Bij de behandeling van het rekenkamerrapport op 22 september 2006 gaven PS echter opdracht om uiterlijk 1 januari 2007 nieuw beleid voor evaluatie van beleid aan haar voor te leggen. Door tussenkomst van deze opdracht is prioriteit gegeven aan het formuleren daarvan. De rekenkamer heeft vastgesteld dat GS twee maanden later, op 21 november 2006, de nota *Evaluatie van beleid. Toepassing van beleidsevaluatie binnen de provincie Limburg* ter behandeling aan PS hebben voorgelegd en dat PS deze nota op 9 februari 2007 hebben vastgesteld. De rekenkamer constateert dat GS hiermee hebben voldaan aan de opdracht van PS van 22 september 2006. Vervolgens verschijnt na ruim een jaar de nota *Onderzoeksbeleid* die betrekking heeft op onderzoek in meer algemene zin en waarin de nota *Evaluatie van beleid* is geïntegreerd. In dezelfde periode publiceert de provincie ook enkele daaraan gerelateerde documenten: *Toetsingskader kwaliteit van onderzoek Provincie Limburg*, *Handreiking Beleidsevaluatie Provincie Limburg* en *Handreiking Onderzoeksprogrammering, -planning Provincie Limburg*.

In deze documenten wordt een nadere uitwerking gegeven van een aantal elementen uit de nota *Onderzoeksbeleid*. Het toetsingskader bevat de kwaliteitscriteria waaraan goed beleidsgericht onderzoek moet voldoen. In de *Handreiking Beleidsevaluatie* worden een nadere toelichting en tips gegeven hoe aan deze 15 kwaliteitscriteria kan worden voldaan.

De *Handreiking Onderzoeksprogrammering* ten slotte bevat een stappenplan om te komen tot een adequate en efficiënte onderzoeksplanning/-programmering.

Deze documenten zijn hulpmiddelen, waarbij de Handreiking Beleidsevaluatie weliswaar is toegesneden op beleidsevaluaties, maar, zo wordt erbij opgemerkt, voor allerlei soorten van beleidsgericht onderzoek is te benutten.

De rekenkamer constateert dat alle punten uit haar checklist met algemeen aanvaarde eisen voor onderzoeksbeleid en beleidsevaluaties naar voren komen in de Nota Onderzoeksbeleid en/of de Handreiking Beleidsevaluatie/het toetsingskader. Voor punt 1.2 van haar checklist, 'GS voeren beleidsevaluaties in de praktijk conform het onderzoeksbeleid uit', geldt dat hieraan in opzet invulling is gegeven doordat de nota Onderzoeksbeleid door PS is vastgesteld en het kader vormt dat GS dienen te volgen.

### **Conclusie**

Op basis van bovenstaande concludeert de rekenkamer voor de eerste hoofdvraag:

- De provincie Limburg beschikt sinds 2008 over een onderzoeksbeleid en daarbij behorende uitwerkingen van voldoende kwaliteit.

## **2.2 Organisatorische inbedding inclusief aansturing en beheersing (opzet)**

De tweede hoofdvraag van het onderzoek luidt: op welke wijze is binnen de provincie Limburg invulling gegeven aan de organisatorische inbedding van het instrument beleidsevaluatie?

De rekenkamer constateert dat er op verschillende wijzen invulling is gegeven aan de organisatorische inbedding van het instrument beleidsevaluatie.

De nota Onderzoeksbeleid is na vaststelling door PS in april 2008 van kracht geworden. De rekenkamer heeft vastgesteld dat, met het oog op het gebruik van het instrument beleidsevaluatie en het nastreven van een goede kwaliteit van onderzoek:

- in de nota Onderzoeksbeleid wordt ingegaan op:
  - Het doel, nut en noodzaak van beleidsgericht onderzoek.
  - De noodzaak van een goede onderzoeksplanning.
  - De noodzaak van een goede organisatie van onderzoek.
  - De noodzaak van een goede kwaliteitsborging.
  - De verdeling van de verantwoordelijkheden voor het bereiken van de doelen van de nota.
  - Het voornemen om een (tussen)evaluatie van de nota Onderzoeksbeleid na een looptijd van twee jaar, in 2010, te laten plaatsvinden;
- het Adviespunt Onderzoek van de afdeling Strategie en Innovatie (SI) het toetsingskader en de handreikingen als hulpmiddel heeft opgesteld;
- deze documenten en de nota Onderzoeksbeleid op verschillende wijzen onder de aandacht zijn gebracht in de provinciale organisatie;

- onderzoeken die worden uitbesteed voor controle langs het inkoopbureau van de provinciale organisatie moeten.

Hierna wordt niet alleen nader ingegaan op de opzet van de inbedding van het instrument beleidsevaluaties, maar ook op de uitvoering van het onderzoeksbeleid en daarmee de toepassing van het instrument beleidsevaluatie in de praktijk. Deze uitvoering en toepassing wijken op een aantal punten af van de geformuleerde kaders en handreikingen. De rekenkamer constateert op basis daarvan dat GS in de praktijk niet voor alle onderdelen aan punt 1.2 van de checklist van de rekenkamer voldoen: GS voeren beleidsevaluaties in de praktijk niet altijd conform het onderzoeksbeleid uit.

### *Onderzoeksplanning*

In de nota Onderzoeksbeleid wordt een aantal eisen gesteld aan de planning van onderzoek. Zo dient er jaarlijks een onderzoeksprogramma opgesteld te worden, moeten alle geplande onderzoeken worden aangemeld bij de digitale Onderzoeksbank van de provincie Limburg en moeten middelen voor onderzoek worden gereserveerd in de planning en controlcyclus (P&C-cyclus). De Handreiking Onderzoeksprogrammering bevat een stappenplan om tot een goede onderzoeksplanning te komen.

- **Onderzoeksprogramma**  
In het onderzoeksprogramma dienen alle onderzoeken te zijn opgenomen die voor PS relevant zijn.  
Conform het onderzoeksbeleid is, door het Adviespunt in overleg met de afdelingen, een onderzoeksprogramma voor 2009, 2010 en 2011 opgesteld. Daarmee worden het instrument beleidsevaluatie en het Adviespunt jaarlijks onder de aandacht gebracht en wordt systematische aandacht gevraagd voor verschillende aspecten van de evaluatieplannen, zoals nut, noodzaak en planning. De onderzoeksprogramma's 2009 en 2010 zijn, conform het onderzoeksbeleid, ter sondering voorgelegd aan de Statencommissie voor het Economische Domein (SCED), voorzien van een advies van de Controlecommissie, en vervolgens vastgesteld door PS. Het onderzoeksprogramma 2011 is, in afwijking daarvan, door de SCED vastgesteld.

De rekenkamer constateert dat er relatief weinig beleidsevaluaties worden geprogrammeerd en uitgevoerd. Er vindt wel veel monitoring plaats, maar dat levert niet altijd het gewenste inzicht op, bijvoorbeeld in de mate van doelbereiking of doeltreffendheid.

In de onderzoeksprogramma's wordt aangegeven bij welk beleidsdoel uit de begroting de evaluaties horen, maar in de evaluaties zelf wordt niet altijd een inhoudelijke relatie met dit doel gelegd.

De Controlecommissie heeft gevraagd om een beter inzicht in de mate waarin de beleidsthema's na verloop van tijd ook daadwerkelijk op doeltreffendheid en bereikte resultaten worden getoetst. Omdat de onderzoeken die door de

provincie onder de categorie beleidsevaluaties worden geschaard dat strikt genomen in hun uitwerking niet altijd zijn, constateert de rekenkamer dat met deze 'evaluaties' de beleidscyclus minder vaak wordt gesloten dan voorzien en door PS gewenst. Hieruit en door het gegeven dat achteraf tegen de rekenkamer is aangegeven dat één van de door de provincie als ex post evaluatie aangeleverd onderzoek geen reguliere evaluatie betreft, blijkt dat niet altijd duidelijk is welke onderzoeken als beleidsevaluaties kunnen worden aangemerkt. Verder constateert de rekenkamer dat de onderzoeksprogramma's niet altijd de informatie bevatten die in de nota Onderzoeksbeleid en/of de Handreiking Onderzoeksprogrammering wenselijk wordt geacht.

De rekenkamer constateert dat met ingang van eind 2010 met de terugblik op het onderzoeksprogramma 2010 een goed, maar niet volledig inzicht verkregen kan worden in de uitgevoerde onderzoeken. De rekenkamer heeft vastgesteld dat in de terugblik 2010 één van de door haar onderzochte en in 2010 uitgevoerde onderzoeken waartoe een statencommissie in de loop van 2010 opdracht had gegeven, niet is opgenomen in de terugblik.

In aanvulling op de nota Onderzoeksbeleid wordt in de Handreiking Onderzoeksprogrammering expliciet gesteld dat PS in kennis moeten worden gesteld van de uitkomsten van de door PS geprogrammeerde en in het onderzoeksprogramma opgenomen onderzoeken. De routing bij onderzoeken uit het Onderzoeksprogramma is op zich duidelijk, maar gaat in de praktijk niet altijd op dezelfde manier. De rekenkamer heeft voor de zeven onderzochte beleidsevaluaties, waarvan er vijf zijn opgenomen in het onderzoeksprogramma, vastgesteld dat deze door GS voor kennisname zijn verstuurd aan de relevante statencommissie uit PS en soms ook aan PS zelf, dat alle evaluaties, op één na, zijn geagendeerd in een statencommissie en twee daarvan ook voor een PS-vergadering.

- **Onderzoeksbank**

In de Onderzoeksbank dient voor alle onderzoeken informatie te worden opgenomen. Het doel ervan is coördineren, afstemmen of bundelen van onderzoeksvragen en het ontsluiten en delen van onderzoekskennis. Voor de Onderzoeksbank wordt niet alleen in de nota Onderzoeksbeleid, maar ook in de Handreiking Beleidsevaluatie/het toetsingskader aandacht gevraagd. In 2006 is de Onderzoeksbank operationeel geworden en in 2009 is deze vernieuwd. De vernieuwde Onderzoeksbank functioneert niet goed als gevolg van achteraf gebleken onvoldoende deskundigheid en zorgvuldigheid bij de extern ingehuurde persoon die belast werd met deze vernieuwing. Zo kan door technische fouten ingevoerde informatie niet worden gewijzigd of aangevuld. De informatie is daardoor niet actueel en niet volledig, zo blijkt ook uit de beoordeling van de door de rekenkamer onderzochte evaluaties. Het gebruik van de Onderzoeksbank is, mede als gevolg hiervan, tot nu toe gering.

De provincie heeft inmiddels samen met vier andere overheidspartners (drie gemeenten en een GGD) een nieuwe onderzoeksbank laten opzetten door een extern bedrijf, waarin men wel vertrouwen heeft. Deze nieuwe onderzoeksbank

zal eind 2011 worden geïntroduceerd. De rekenkamer heeft vastgesteld dat over het toekomstige gebruik en de toegevoegde waarde van de nieuwe onderzoeksbank binnen de provinciale organisatie verschillende verwachtingen bestaan (positief en negatief).

- Kosten van onderzoek

De Handreiking Onderzoeksprogrammering stelt dat middelen (financieel en/of uren) voor onderzoek moeten worden gereserveerd (P&C-cyclus/begroting). Het plan was om de onderzoeksmiddelen als geheel beter in beeld te krijgen, mede om sturing daarop te vergemakkelijken (onderzoeksprogramma en P&C-cyclus). De rekenkamer constateert dat voor de door haar onderzochte beleidsevaluaties geen volledig inzicht kan worden gegeven in de beoogde en gerealiseerde financiële en personele inzet van middelen. Voor de extern uitgevoerde evaluaties is er wel inzicht in de door de externe partij(en) geoffreerde en in rekening gebrachte kosten. Echter voor deze en de intern uitgevoerde evaluaties bestaat in het algemeen geen inzicht in de (beoogde en gerealiseerde) inzet van personele middelen vanuit de provinciale organisatie en in de daarmee gepaard gaande kosten. De sturingsmogelijkheden daarop zijn dan ook nog beperkt. Zo ontbreken, in afwijking van de kaders en handreikingen, bijvoorbeeld in het plan van aanpak van de door de rekenkamer onderzochte intern uitgevoerde evaluaties de raming van het aantal benodigde onderzoeksdagen en de kosten en wordt in de onderzoeksprogramma's en terugblikken daarop voor de intern uitgevoerde onderzoeken geen inzicht gegeven in de verwachte, respectievelijk gerealiseerde inzet van provinciale middelen. Vanuit de ambtelijke organisatie is aangegeven dat het kostenaspect niet aan de orde is bij intern uitgevoerde onderzoeken en het de bedoeling was om in deze stukken alleen de financiële kosten en provinciale bijdragen in beeld te brengen en niet de personele inzet. In de onderzoeksprogramma's wordt voor de extern uitgevoerde onderzoeken vaak geen inschatting gegeven van de verwachte kosten, omdat, zo wordt gesteld, deze op voorhand niet te bepalen is, maar de kosten wel binnen de budgetten van de programmabegroting worden gefinancierd. In de terugblikken wordt voor de externe onderzoeken inzicht gegeven in de provinciale financiële bijdrage (exclusief inzet van provinciaal personeel) en wordt aangegeven of deze binnen de beschikbare budgetten hebben plaatsgevonden. De rekenkamer constateert dat daar waar wordt aangegeven dat de onderzoeken binnen budget zijn uitgevoerd, dit in enkele gevallen gepaard ging met een hogere provinciale bijdrage dan voorzien in het onderzoeksprogramma. Dit roept de vraag op naar welk budget verwezen wordt. In schriftelijke reactie hierop is door de provinciale organisatie tegenover de rekenkamer aangegeven dat dit het budget van het beleidsdoel betreft waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd. In de Programmabegroting 2012 wordt gemeld dat wordt gestreefd naar een centrale bundeling en daarmee gepaard gaande reductie van monitoring- en onderzoekskosten van 10%. Ook is het de bedoeling dat het onderzoeksprogramma vanaf de Programmabegroting 2013 (juli 2012) een herkenbaar onderdeel daarvan uit gaat maken met informatie over financiële

en personele middelen, en dergelijke (om zo een betere inbedding in de P&C-cyclus mogelijk te maken). De rekenkamer merkt hierbij op dat het door de provincie zelf gesignaleerde ‘probleem’ om bij uitbesteding vooraf inzicht te kunnen geven in de verwachte kosten, bij ongewijzigd beleid zal blijven bestaan.

### *Onderzoeksorganisatie*

In de nota Onderzoeksbeleid wordt een aantal eisen gesteld aan de organisatie van onderzoek. Deze komen ook aan de orde in de Handreiking Beleidsevaluatie/het toetsingskader. Zo wordt er bijvoorbeeld gesteld dat het voor evaluatie van beleid essentieel is dat beleidsdoelen SMART zijn geformuleerd en bij de vaststelling van beleid reeds moet worden aangegeven of het beleid te zijner tijd geëvalueerd gaat worden, wanneer en waarop.<sup>5</sup> Hoewel in gesprekken met de ambtelijke organisatie is aangegeven dat dit laatste slechts zelden gebeurt bij vaststelling van het beleid, constateert de rekenkamer dat dit voor de door haar onderzochte evaluaties in het algemeen wel het geval was.

Al sinds 2002 wordt door PS aandacht gevraagd voor de kwaliteit van de dossiervorming. De rekenkamer constateert dat, in lijn hiermee, in de nota Onderzoeksbeleid en de Handreiking Beleidsevaluatie/het toetsingskader hiervoor eisen worden geformuleerd waaraan moet worden voldaan. Ze heeft echter ook vastgesteld dat het de provincie tot nu toe nog niet is gelukt om een goed werkend (digitaal) archiefsysteem te hebben waarin de dossiers moeten worden opgeslagen. Allereerst ging de invoering van het in 2007 door de portefeuillehouder aangekondigde nieuwe systeem PROBAAT niet door. Daarvoor in de plaats is in het najaar van 2008 het digitale archiefsysteem Aristoteles gekomen. In 2010 is de provincie echter naast Aristoteles weer analoog gaan archiveren, omdat Aristoteles niet naar behoren functioneerde<sup>6</sup> en deze problemen niet konden worden opgelost door het faillissement van de leverancier ervan. Uiteindelijk is het systeem vanwege structurele problemen in zijn geheel opgeheven. In 2011 is de provincie als tussenoplossing overgestapt op het systeem DocumentManager, waarmee alle documenten, zowel analoog als digitaal, worden gearhiveerd.

In de praktijk bevonden de evaluatiedossiers zich de afgelopen jaren deels in de digitale systemen Aristoteles en Socrates en oudere stukken in het archief. Daarnaast zijn de dossiers, in de vorm van zogenoemde schaduw-dossiers, bij de betreffende afdeling/beleidsmedewerker digitaal op de afdelings- of persoonlijke schijf en soms ook (gedeeltelijk) op papier aanwezig. De rekenkamer constateert dat er sprake is van versnippering. Ze constateert daarentegen ook dat de aan haar

---

<sup>5</sup> Dit is in lijn met de conclusie die één van de PS-leden trok bij bespreking van het rekenkamerrapport uit 2006 in de Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken op 8 september 2006: beleidsevaluaties moeten structureel en serieuzer worden opgepakt; bij vaststellen van nieuw beleid moet al bepaald worden of, op welke wijze en wanneer geëvalueerd wordt.

<sup>6</sup> Hierdoor voldeed het digitale archief van de provincie ook niet aan de eisen van de Archiefwetgeving.



aangeleverde dossiers van de onderzochte evaluaties actueel en voldoende volledig zijn om het onderzoeksproces te kunnen reconstrueren en controleren. Wel heeft de rekenkamer vastgesteld dat niet altijd alle relevante documenten van vergaderingen van statencommissies en PS aanwezig zijn. Deze bevinden zich in het PS-dossier, maar zijn naar de mening van de rekenkamer ook van belang voor GS. Op deze manier bestaat het gevaar dat bij de verdere beleidsontwikkeling niet of onvoldoende rekening wordt gehouden met de opvattingen van PS hierover.

#### *Borgen onderzoekskwaliteit*

Voor de borging van de onderzoekskwaliteit zet de provincie de volgende instrumenten in:

- Het toetsingskader, de Handreiking Beleidsevaluatie en het Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI, waarop een beroep kan worden gedaan voor advies en ondersteuning. De rekenkamer constateert dat de benutting van deze instrumenten niet bijster groot is. Als reden voor het geringe gebruik wordt onder andere genoemd dat de personen die de evaluaties uitvoeren in het algemeen zelf ervaring hebben met het opzetten en uitvoeren van onderzoek.
- Een jaarlijkse toets waarbij steekproefsgewijs de kwaliteit van enkele uitgevoerde onderzoeken wordt beoordeeld aan de hand van het toetsingskader. De eerste toets is in 2010 uitgevoerd op een aantal onderzoeken uit 2009. Naar aanleiding van de rapportage over de toets zijn aanbevelingen geformuleerd. Zowel de rapportage als de aanbevelingen zijn, conform de kaders, ter kennis gebracht van GS. Het is nog niet duidelijk op welke wijze de uitkomsten en aanbevelingen precies zullen worden opgepakt.
- In zowel de nota Onderzoeksbeleid, de handreikingen als het toetsingskader wordt aandacht gevraagd voor benutting van de onderzoeksresultaten. De rekenkamer constateert dat bij de door haar onderzochte evaluaties in meer of mindere mate aandacht wordt besteed aan follow-up. Tot daadwerkelijke benutting van de evaluatieresultaten is het over het algemeen nog niet gekomen. Dit komt met name doordat de besluitvorming bij de meeste evaluaties in handen is gelegd bij het in 2011 nieuw geïnstalleerde college van GS en/of PS in nieuwe samenstelling. De rekenkamer constateert dat er binnen de ambtelijke organisatie verschillend wordt geoordeeld over de kwaliteit van onderzoeken. Het merendeel van de ondervraagden geeft overigens aan dat deze naar hun mening in het algemeen goed is. Wel zouden GS zich volgens enkele gesprekspartners kwetsbaarder moeten durven opstellen waar het gaat om het gebruik van de uitkomsten van de onderzoeken. Een dergelijke houding is volgens hen nodig indien de provincie daadwerkelijk een 'lerende organisatie' wil zijn.

De nota Onderzoeksbeleid, het toetsingskader en de handreikingen zullen in de nabije toekomst worden geactualiseerd als het gevolg van een aantal veranderingen. In dat verband worden onder meer genoemd: het verlaten van het concept van integraal management (zie hierna), de acties als gevolg van de aanbevelingen naar

aanleiding van de toets uit 2010 en mogelijk ook van het onderzoek van de rekenkamer.

#### *Verantwoordelijkheidsverdeling*

- GS zijn politiek verantwoordelijk voor het bereiken van de doelen van de nota Onderzoeksbeleid en daarmee voor het entameren van onderzoek, voor een goede planning, financiering, uitvoering, kwaliteit en bruikbaarheid ervan en voor het communiceren van de resultaten van onderzoek.
- De directie is ambtelijk eindverantwoordelijk voor een goede inzet van het instrument onderzoek en de daarbij behorende onderzoeksmiddelen (financieel en/of uren). De beleidsverantwoordelijke/provinciale afdelingen zijn ambtelijk verantwoordelijk, ook bij uitbesteding, voor een goede toepassing van de nota.
- Het Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI heeft een centrale regierol en bewaakt in algemene zin het bereiken van de doelen van de nota. Hierbij heeft ze naar de afdelingen en GS toe een adviserende, ondersteunende en signalerende rol. Ook heeft SI tot taak te zorgen voor onderzoekskoördinatie en -programmering (het jaarlijkse onderzoeksprogramma) en het centrale beheer van de Onderzoeksbank (coördinerende rol en het bewaken van het functioneren van de Onderzoeksbank). SI heeft bij de uitoefening van deze rollen en taken geen bevoegdheden of sanctiemogelijkheden om te sturen en kan wijzigingen die ze wenselijk of noodzakelijk acht, niet afdwingen. Ze moet dit in onderling overleg trachten te realiseren, omdat het uitgangspunt blijft dat de verantwoordelijkheid bij de afdeling zelf ligt. Als de partijen er onderling niet uitkomen, zal de directie een uitspraak moeten doen.

Bij twee van de door de rekenkamer onderzochte extern uitgevoerde onderzoeken wordt de externe uitvoerder als eindverantwoordelijke aangewezen. De rekenkamer constateert dat dit niet in lijn is met de nota Onderzoeksbeleid (de kaders) en overigens acht ze dit ook onwenselijk.

De provincie voert steeds vaker haar beleid uit in samenwerking met andere partners. Als uitvloeisel daarvan worden ook steeds vaker de bijbehorende onderzoeken samen met partners geïnitieerd. De provincie heeft, zo wordt gesteld, voor (de kwaliteit van) deze onderzoeken een gedeelde verantwoordelijkheid. Naar de mening van de rekenkamer vergt dit een heldere afbakening van verantwoordelijkheden en blijft de provincie wanneer deze onderzoeken worden opgenomen in het onderzoeksprogramma, conform de kaders, eindverantwoordelijk voor deze evaluaties.

De provinciale organisatie is in 2011 gestart met een organisatieverandering, waarbij een procesgerichte werkwijze leidend zal zijn (Toekomstvast Limburg). Het streven is dat de nieuwe organisatie vóór 1 januari 2013 is gerealiseerd. Hiermee wordt het concept integraal management, waarbij de verantwoordelijkheid bij de afdelingen ligt, verlaten omdat dit in de praktijk niet altijd tot het gewenste resultaat blijkt te leiden. De directie zal meer gaan sturen en ook de afdeling SI zal, zo is de bedoeling, op onderzoeksgebied een meer sturende rol krijgen.

In de Programmabegroting 2012 wordt reeds aangegeven dat de strategische sturing zal worden versterkt en de strategische monitoring, toetsing en evaluatie worden gecentraliseerd. De afdeling SI heeft in 2011 van de directie opdracht gekregen om te sturen op de inzet van onderzoek.

#### *Evaluatie nota Onderzoeksbeleid*

De rekenkamer heeft vastgesteld dat de evaluatie van de nota Onderzoeksbeleid, die was voorzien voor 2010, (nog) niet heeft plaatsgevonden doordat andere prioriteiten gesteld werden en de provincie ook eerst het onderzoek van de rekenkamer wil afwachten.

#### **Conclusies**

Op basis van bovenstaande concludeert de rekenkamer voor de tweede hoofdvraag:

- Binnen de provincie wordt over het algemeen in opzet op een juiste wijze invulling gegeven aan de organisatorische inbedding van het instrument beleidsevaluatie. Wel vindt de rekenkamer dat de afdeling SI thans over onvoldoende sturingsmogelijkheden (in termen van bevoegdheden en sancties) beschikt voor een goede invulling van haar taken. De vigerende handreikingen hebben een te vrijblijvend karakter.
- De uitvoering van het onderzoeksbeleid behoeft op onderdelen nog verbetering. De rekenkamer plaatst onder andere kanttekeningen bij:
  - de volledigheid van de voorgeschreven informatie in de onderzoeksprogramma's en terugblikken;
  - het ontbreken van inzicht in de geraamde en feitelijke inzet van provinciaal personeel bij onderzoeken en de kosten daarvan;
  - het ontbreken van relevante PS-documenten in GS-dossiers;
  - het in afwijking van de eigen voorschriften beleggen van de eindverantwoordelijkheid voor onderzoeken bij de externe uitvoerder.

### **2.3 Aansturing en beheersing beleidsevaluaties (praktijk)**

De derde hoofdvraag van het onderzoek luidt: op welke wijze vindt binnen de provincie Limburg de aansturing en beheersing plaats van beleidsevaluaties die door, of in opdracht van GS zijn uitgevoerd?

De aansturing en beheersing van de door de rekenkamer onderzochte evaluaties heeft in het algemeen conform de kaders plaatsgevonden. Het projectmanagement was in het algemeen voldoende: er wordt alleen geen inzicht gegeven in de verwachte en gerealiseerde kosten van de provinciale personele inzet. Daarmee worden op dit punt de sturingsmogelijkheden beperkt. Bij één evaluatie liet het projectmanagement aan de kant van de externe partij te wensen over, maar kon een aantal zaken uiteindelijk rechtgetrokken worden door een kritisch volgen vanuit de provinciale organisatie.

Bij onderzoeken die in opdracht van PS worden uitgevoerd, heeft de rekenkamer geconstateerd dat verschillend wordt gedacht over het opdrachtgeverschap. Soms wordt daarbij PS als opdrachtgever aangeduid, soms GS en soms zowel PS (formele opdracht) als GS.

### **Conclusie**

Op basis van bovenstaande concludeert de rekenkamer voor de derde hoofdvraag:

- De aansturing en beheersing van beleidsevaluaties, die door of in opdracht van GS zijn uitgevoerd, vinden op zich op een juiste wijze plaats.

## **2.4 Kwaliteit uitvoering beleidsevaluaties (praktijk)**

De vierde hoofdvraag van het onderzoek luidt: wat is de stand van zaken met betrekking tot de kwaliteit van het proces en het product, de bruikbaarheid en de benutting van beleidsevaluaties die door, of in opdracht van, GS zijn uitgevoerd binnen de provincie Limburg?

De rekenkamer constateert voor de onderzochte evaluaties dat over het algemeen redelijk tot goed aan de meeste criteria van het Toetsingskader kwaliteit van onderzoek wordt voldaan. Een uitzondering daarop vormen de criteria die betrekking hebben op waarborgen voor een goede bruikbaarheid en op het aanmelden en afmelden bij de Onderzoeksbank. Dit laatste wordt echter mede veroorzaakt doordat een aantal functies van de Onderzoeksbank door technisch falen niet werkt (zie ook paragraaf 2.2 ). Tot daadwerkelijke benutting van de evaluatieresultaten in het kader van criterium 13 (bestede aandacht aan follow-up) is het, zoals reeds gemeld, voor de onderzochte evaluaties over het algemeen nog niet gekomen.

### *Opzet*

In opzet zijn de evaluaties van een redelijke tot goede (methodisch-technische) kwaliteit: ze voldoen redelijk tot goed aan de criteria 1 tot en met 11.

Bij vier van de zeven evaluaties is sprake van een kwalitatief goede opzet: vooraf (bij vaststellen van beleid) is aangegeven of, wanneer en waarop geëvalueerd gaat worden; de beleidsvraag, het gebruiksdoel, de probleemstelling en de onderzoeksvragen zijn duidelijk; met de vragen kunnen in opzet de beleidsvraag en het gebruiksdoel worden beantwoord; er is gekeken of de benodigde informatie al beschikbaar is en waar daartoe mogelijkheden waren heeft afstemming plaatsgevonden; de verantwoordelijkheden zijn belegd; indien van toepassing is de keuze voor uitbesteding beargumenteerd; in opzet zijn adequate keuzes gemaakt voor onderzoeksmethode en -instrumentarium; er is in opzet in voldoende mate gezorgd voor goede kwaliteitsborging; de plannen van aanpak bevatten de gewenste informatie en er zijn afspraken gemaakt over tussentijdse wijzigingen.

Voor de andere drie evaluaties is sprake van een redelijke kwaliteit. De onderzoeksvragen/doelstelling zijn vrij ambitieus, gelet op de beschikbare tijd en financiële en/of personele middelen. Dat is het geval wanneer doeltreffendheid moet worden bepaald in een quickscan, doeltreffendheid en doelmatigheid van verschillende regelingen moeten worden vastgesteld binnen een tijdsbestek van twee maanden met een beperkte personele inzet en de gevolgen van een doorgevoerde verandering moeten worden vastgesteld, terwijl er geen 0-meting heeft plaatsgevonden of monitorgegevens voorhanden zijn. De rekenkamer constateert dat dit onrealistisch is. Bij één van de onderzochte evaluaties is daarnaast geen echt plan van aanpak opgesteld, waardoor de gemaakte keuzes voor criteria 2 tot en met 9 niet altijd duidelijk, vastgelegd en onderbouwd zijn. Algemene verbeterpunten die de rekenkamer op basis van haar onderzoek formuleert, zijn daarnaast:

- helder onderscheid maken tussen beleidsvraag, gebruiksdoel en probleemstelling;
- expliciet formuleren van onderzoeksvragen;
- operationaliseren van kernbegrippen en onderzoekseenheden;
- (waarborgen) onafhankelijkheid/objectiviteit van bronnen;
- in plan van aanpak opnemen van een raming van het aantal benodigde onderzoeksdagen en de kosten bij intern uit te voeren evaluaties, expliciet noemen van onderzoeksmethode, omschrijven wijze van aansturing en projectmanagement, duiden van eindverantwoordelijkheid.

#### *Uitvoering en rapportage*

De uitvoering en/of de rapportages van de evaluaties zijn minder vaak van goede kwaliteit en daarmee boet ook de bruikbaarheid in. Voor alle evaluaties geldt dat er aandacht is voor follow-up, maar in het algemeen is het nog niet tot daadwerkelijke benutting gekomen, de dossiers zijn actueel en voldoende volledig, door technische problemen is de informatie in de Onderzoeksbank niet actueel en niet volledig.

Van twee evaluaties zijn de uitvoering en rapportage in het algemeen van goede kwaliteit. Van een derde evaluatie is de uitvoering van een goede en de rapportage van een redelijke kwaliteit. Dit wordt met name veroorzaakt doordat in de rapportage niet wordt ingegaan op de te beantwoorden onderzoeksvragen, gebruikte normen en onderzoeksinstrumenten en het mede hierdoor voor enkele elementen van de evaluatie onduidelijk is of op een adequate wijze tot de conclusies is gekomen.

Bij de andere vier evaluaties plaatst de rekenkamer kanttekeningen bij de kwaliteit van zowel de uitvoering als de rapportage. Zo wordt bij de meeste van deze evaluaties een uitspraak over doeltreffendheid gedaan, terwijl de onderbouwing daarvan te wensen overlaat. Het is niet altijd duidelijk waarop de conclusie is gebaseerd, of de empirische basis is onduidelijk of zelfs onjuist. Zo kunnen er bijvoorbeeld vraagtekens worden gezet bij de onafhankelijkheid/objectiviteit van de bronnen en bij de hardheid van de bevindingen waarop de conclusies zijn

gebaseerd. Ook zijn de beoogde onderzoeksinstrumenten niet altijd op een juiste wijze ingezet om daarmee inzicht te kunnen verkrijgen in de doeltreffendheid en geven de gepresenteerde onderzoeksbevindingen geen aanleiding voor het trekken van de (harde) conclusies zoals in het evaluatierapport verwoord. Daarnaast zijn de meeste van deze rapportages voor een lezer zonder kennis van het onderwerp niet goed te volgen. Ook wordt niet altijd een (volledig) antwoord gegeven op alle onderzoeksvragen of doelstellingen, waarbij dan soms ook nog een toelichting en onderbouwing ontbreekt waarom geen (volledig) antwoord wordt of kan worden gegeven. Bij één van deze evaluaties wordt in de rapportage geen toelichting gegeven op wijzigingen ten opzichte van het plan van aanpak.

De bovenstaande bevindingen roepen bij de rekenkamer de vraag op of de evaluaties niet te ambitieus zijn ingestoken en waarom er (vooraf) geen duidelijkheid wordt gegeven als de onderzoeksvraag niet realistisch is/likt te zijn. De toezegging om het (door PS) gevraagde onderwerp te onderzoeken, dan wel de opzet van de evaluaties schept op deze wijze meer verwachtingen dan (kunnen) worden waargemaakt en roept de vraag op in hoeverre de resultaten bruikbaar zijn. In het uiterste geval zelfs of de evaluatie wel had moeten worden uitgevoerd en de ingezette middelen (tijd, geld) niet beter hadden kunnen worden aangewend.

De bevindingen van de rekenkamer naar aanleiding van haar dossieronderzoek zijn op hoofdlijnen vergelijkbaar met de resultaten van de toets over 2009, zoals verwoord in het rapport *Toetsing kwaliteit van beleidsonderzoek Provincie Limburg 2009* dat in februari 2010 door een externe onderzoeker in opdracht van de provincie is opgesteld.

### **Conclusie**

Op basis van bovenstaande concludeert de rekenkamer voor de vierde hoofdvraag:

- De door de rekenkamer onderzochte beleidsevaluaties zijn voor wat betreft het proces (uitvoering) en het product (rapportage) niet altijd van voldoende kwaliteit. Hierdoor boet ook de bruikbaarheid van de uitkomsten in. Over de benutting kan de rekenkamer nog geen oordeel geven omdat de onderzochte evaluaties pas recent zijn opgeleverd.

## **2.5 Nakomen toezeggingen door GS**

De vijfde hoofdvraag van het onderzoek luidt: in hoeverre en op welke wijze zijn GS hun gedane toezeggingen uit het rapport *De cirkel gesloten* nagekomen?

De rekenkamer constateert dat GS:

- met de nota Onderzoeksbeleid hun (1<sup>e</sup>) toezegging over het vaststellen van een nota onderzoeksbeleid zijn nagekomen;
- met de nota Onderzoeksbeleid en in de praktijk hun (2<sup>e</sup>) toezegging nakomen om de beleidscyclus niet voor alle beleidsonderdelen altijd te 'sluiten', maar het

onderzoeksprogramma te richten op een selectie van beleidsonderdelen. Daarbij is het 3<sup>e</sup> criterium uit deze toezegging (met regelmaat evalueren beleid en uitvoering met structureel karakter) aangescherpt en samen met het 2<sup>e</sup> criterium (verwachten veel ervan te leren) vastgelegd in het 1<sup>e</sup> criterium uit de nota Onderzoeksbeleid. Daarnaast is het criterium ‘evaluaties waarom PS vragen’ toegevoegd. In de Handreiking Onderzoeksprogrammering is daaraan nog toegevoegd: ‘onderzoeken die GS aan PS willen voorleggen’ en in de onderzoeksprogramma’s zelf: ‘onderzoeken die GS wettelijk verplicht zijn aan PS voor te leggen’;

- met de Onderzoeksbank en het jaarlijks op te stellen onderzoeksprogramma in opzet het eerste deel van hun 3<sup>e</sup> toezegging nakomen om het systematisch overzicht van evaluaties te continueren en te gebruiken om kaders te stellen voor de planning van nieuwe evaluaties. De Onderzoeksbank functioneert in de praktijk echter nog niet goed en de onderzoeksprogramma’s met terugblikken daarop geven wel een goed, maar nog geen volledig overzicht van de geplande en uitgevoerde evaluaties;
- met het Adviespunt, de handreikingen en de jaarlijkse toets het tweede deel van hun 3<sup>e</sup> toezegging nakomen om waarborgen in te bouwen voor de kwaliteit van evaluaties;
- met de nota Onderzoeksbeleid in combinatie met de Handreiking Beleidsevaluatie/het toetsingskader in opzet het eerste deel van hun 4<sup>e</sup> toezegging nakomen om de aanbevelingen van de rekenkamer bij de verdere ontwikkeling van het onderzoeksbeleid te benutten;
- met het aan PS ter vaststelling voorleggen van de nota Onderzoeksbeleid en het jaarlijkse onderzoeksprogramma het tweede deel van hun 4<sup>e</sup> toezegging nakomen om PS bij (de ontwikkeling van) het onderzoeksbeleid te betrekken.

### **Conclusie**

Op basis van bovenstaande concludeert de rekenkamer voor de vijfde hoofdvraag:

- GS zijn hun toezeggingen uit het rekenkamerrapport *De cirkel gesloten* op een juiste wijze nagekomen.

### **3 Conclusies en aanbevelingen**

In dit hoofdstuk worden de conclusies nog eens op een rij gezet (paragraaf 3.1) en worden de naar aanleiding daarvan geformuleerde aanbevelingen beschreven (paragraaf 3.2).

De rekenkamer constateert alles overziend dat in vergelijking met haar onderzoek uit 2006 de provincie Limburg in randvoorwaardelijke sfeer flinke stappen heeft gezet. De provincie Limburg beschikt op dit moment over een in opzet bruikbaar systeem van beleidsevaluaties dat ingezet kan worden om kwalitatief goede informatie te genereren over (de doelmatigheid en doeltreffendheid van) de realisatie van beleidsdoelstellingen. De rekenkamer plaatst kanttekeningen bij de werking van dit systeem in de praktijk. In vergelijking met haar onderzoek uit 2006 heeft de provincie in het voortraject (opstellen onderzoeksprogramma en plan van aanpak) en op het terrein van de dossiervorming weliswaar ook stappen gezet, maar is op onderdelen nog verdere verbetering nodig.

#### **3.1 Conclusies**

De conclusies bij de vijf hoofdvragen van dit onderzoek luiden als volgt:

1. De provincie Limburg beschikt sinds 2008 over een onderzoeksbeleid en daarbij behorende uitwerkingen van voldoende kwaliteit.
2. Binnen de provincie wordt over het algemeen in opzet op een juiste wijze invulling gegeven aan de organisatorische inbedding van het instrument beleidsevaluatie. Wel vindt de rekenkamer dat de afdeling SI thans over onvoldoende sturingsmogelijkheden (in termen van bevoegdheden en sancties) beschikt voor een goede invulling van haar taken. De vigerende handreikingen hebben een te vrijblijvend karakter.

De uitvoering van het onderzoeksbeleid behoeft op onderdelen nog verbetering.

De rekenkamer plaatst onder andere kanttekeningen bij:

- de volledigheid van de voorgeschreven informatie in de onderzoeksprogramma's en terugblikken;
- het ontbreken van inzicht in de geraamde en feitelijke inzet van provinciaal personeel bij onderzoeken en de kosten daarvan;
- het ontbreken van relevante PS-documenten in GS-dossiers;
- het in afwijking van de eigen voorschriften beleggen van de eindverantwoordelijkheid voor onderzoeken bij de externe uitvoerder.



3. De aansturing en beheersing van beleidsevaluaties, die door of in opdracht van GS zijn uitgevoerd, vinden op zich op een juiste wijze plaats.
4. De door de rekenkamer onderzochte beleidsevaluaties zijn voor wat betreft het proces (uitvoering) en het product (rapportage) niet altijd van voldoende kwaliteit. Hierdoor boet ook de bruikbaarheid van de uitkomsten in. Over de benutting kan de rekenkamer nog geen oordeel geven omdat de onderzochte evaluaties pas recent zijn opgeleverd.
5. GS zijn hun toezeggingen uit het rekenkamerrapport *De cirkel gesloten* op een juiste wijze nagekomen.

### **3.2 Aanbevelingen**

Op basis van haar bevindingen en daarop gebaseerde conclusies formuleert de rekenkamer de volgende aanbevelingen.

*GS:*

- 1 Zie erop toe dat beleidsevaluaties worden uitgevoerd conform de nota Onderzoeksbeleid en de Handreiking Beleidsevaluatie. Zorg er daarnaast voor dat onderzoeksprogramma's en terugblikken daarop worden opgesteld volgens de Handreiking Onderzoeksprogrammering. Geef in dit verband deze handreikingen een verplichtend karakter.
- 2 Verleen de afdeling SI voldoende bevoegdheden en sanctiemogelijkheden voor een effectieve sturing op de (kwaliteit van de) inzet, opzet en uitvoering van onderzoek.
- 3 Presenteer in het onderzoeksprogramma voor elk gepland onderzoek een raming van de verwachte totale kosten en geef in de terugblik voor elk uitgevoerd onderzoek inzicht in de feitelijke kosten. Geef daarbij inzicht in zowel de externe als interne kosten.

*PS:*

- 1 Vraag GS om bij het onderzoeksprogramma inzicht te geven in de relatie tussen het onderzoeksonderwerp en de doelen en prestaties zoals opgenomen in de provinciale begroting.
- 2 Geef bij een vraag om een evaluatie vooraf zo duidelijk en concreet mogelijk aan wat onderzocht moet worden en waarom (doel, nut en noodzaak). Wees daarbij realistisch of het onderzoek binnen de gegeven randvoorwaarden (naar

inhoud, beschikbare middelen en benodigde tijd) uitgevoerd kan worden.<sup>7</sup> Op deze wijze wordt vooraf meer sturing gegeven aan de inhoud van de evaluatie en zal de bruikbaarheid (verder) toenemen.

Bijlage 2 bevat enkele concrete suggesties en aandachtspunten van de rekenkamer voor de actualisering van de nota Onderzoeksbeleid, de handreikingen en het toetsingskader.

---

<sup>7</sup> Zie in dit verband ook een eerdere publicatie van de Zuidelijke Rekenkamer: Criteria voor het ontvankelijk verklaren van onderzoeksvragen door Provinciale Staten Limburg, maart 2011.

## 4 Reactie Gedeputeerde Staten

Op 6 december 2011 hebben Gedeputeerde Staten de bestuurlijke reactie op het Vervolgonderzoek Beleidsevaluaties provincie Limburg vastgesteld.

Wij hebben met interesse kennis genomen van uw bevindingen betreffende de stand van zaken en het gebruik van het instrument beleidsevaluatie bij de Provincie Limburg. U constateert daarbij, dat de Provincie flinke stappen heeft gezet ten opzichte van de situatie bij uw vorige onderzoek in 2006, dat de Provincie nu beschikt over een in opzet bruikbaar systeem van beleidsevaluaties en dat GS hun toezeggingen uit 2006 op een juiste wijze zijn nagekomen. Deze constatering laten zien dat wij sedert 2006 het nodige ondernomen hebben om te komen tot een goede opzet, inbedding en inzet van het instrument (evaluatie-)onderzoek en dat wij onze toezeggingen uit 2006 zijn nagekomen.

Alvorens in te gaan op uw conclusies en aanbevelingen willen wij enkele ontwikkelingen schetsen, die in dit kader relevant zijn.

- De Provincie is voornemens haar onderzoeksbeleid (Nota Onderzoeksbeleid d.d. april 2008) bij te stellen, mede naar aanleiding van uw bevindingen uit het Vervolgonderzoek. In het eerste kwartaal van 2012 verschijnt een nieuw kader voor het onderzoeksbeleid ('Onderzoekskader Provincie Limburg'). Ook de Handreikingen, die er zijn voor een goede uitvoering van het onderzoeksbeleid, zullen dan worden bijgesteld.
- De Provincie gaat de ambtelijke organisatie herinrichten onder de noemer 'Een procesgerichte organisatie voor een toekomstvast Limburg'. In het kader van deze herinrichting, die per 1-1-2013 zijn beslag krijgt, wordt de strategische sturing versterkt en worden de strategische monitoring, toetsing en evaluatie gecentraliseerd. Er wordt gestreefd naar een centrale bundeling van monitoring- en onderzoekskosten en centrale sturing op onderzoeksproducten (conform Programmabegroting 2012). De unit die hiervoor verantwoordelijk wordt, dient hierop te sturen.
- Het Onderzoeksprogramma zal vanaf de Programmabegroting 2013 een herkenbaar onderdeel van de begroting gaan uitmaken met informatie over de financiële (onderzoeks-)middelen, zodat een betere inbedding verkregen wordt met de planning & control cyclus.

Hierbij geven wij onze reactie op uw conclusies en aanbevelingen, waarvan de nummers 2, 3 en 4 aangemerkt kunnen worden als toezeggingen.

1. In zijn algemeenheid herkennen wij ons in het (positieve) beeld dat u schetst van de opzet en uitvoering van het provinciaal (evaluatie-)onderzoeksbeleid. Wij stellen met genoeg vast dat dit beleid volgens u op veel punten voldoet qua opzet en uitvoering. Dit laat naar onze mening onverlet, zoals ook door u geconstateerd, dat er een aantal punten zijn die terecht verbeterd kunnen worden. Wij zullen er voor zorgen dat deze punten worden opgepakt conform

de toezeggingen die wij hierbij doen.

2. Wij zijn voornemens om strikter toe te zien op hetgeen is vastgelegd in ons onderzoeksbeleid en de Handreikingen. Wij danken u in dit verband voor de suggesties die u in deel 1 doet om het onderzoeksbeleid en de Handreikingen te actualiseren. Wij zullen hier zeker gebruik van maken bij de opstelling en uitwerking van het nieuwe onderzoekskader, dat begin 2012 zijn beslag krijgt. Met dit nieuwe kader voor onderzoek zal uitvoering worden gegeven aan een strikter en proactief toezicht (sturing) op een goede kwaliteit van opzet, uitvoering en rapportage van (evaluatie)-onderzoek. Hieraan voorafgaand zal al bij 8 voor 2012 geplande evaluaties advies gegeven worden en toezicht worden gehouden op een goede kwaliteit van onderzoek. Bij de opstelling van het nieuwe onderzoekskader zal aandacht gegeven worden aan toevoeging van de relevante PS-stukken in de onderzoeksdossiers.
3. In het kader van de herinrichting van de organisatie komt er een effectievere, centrale sturing (bij de strategische unit) op de inzet van onderzoek en onderzoeksmiddelen. Daarbij zal er ook aandacht zijn (in sturende zin) voor het waar nodig inzetten van het instrument evaluatie (bij bijv. majeure beleidsthema's, -plannen e.d.) om de doeltreffendheid ervan in beeld te krijgen, de beleidscyclus te sluiten, het beleid bij te stellen, transparant te zijn of leereffecten te genereren. In dit verband zal niet het aantal evaluaties als zodanig bepalend zijn, maar het inzetten van evaluaties waar (inhoudelijk en/of financieel en/of politiek-bestuurlijk) belangrijke en relevante kennis c.q. inzichten verworven kunnen worden. In tijden van bezuiniging zullen (naast diepgang en kwaliteit) echter ook de kosten van onderzoek een punt van afweging zijn.
4. In de Onderzoeksprogramma's zal voor alle onderzoeken een raming worden gegeven van de geschatte kosten. Voor het Onderzoeksprogramma 2012 zullen al de geschatte kosten in beeld worden gebracht en wordt tevens al inzicht gegeven in de relatie van de onderzoeken met de doelen en prestaties zoals opgenomen in de provinciale begroting (voor zover e.e.a. nog niet volledig was). Met de opname van het overzicht van geplande onderzoeken in de nieuwe Programmabegrotingen (vanaf 2013) zal de relatie van de onderzoeken met de begroting geoptimaliseerd worden.

In uw aanbevelingen stelt u voor om bij de Onderzoeksprogramma's en bij de plannen van aanpak (bij de start van een onderzoek) inzicht te geven in de personele (interne) kosten van (evaluatie)-onderzoek. In dit verband laten wij u weten, dat wij deze aanbeveling in overweging nemen. Dit omdat het afwijkt van ons huidige systeem waarbij ambtelijke kosten niet worden toegerekend. De reden hiervoor is dat dit in veel gevallen gepaard gaat met een grote mate van bureaucratie, terwijl mede vanwege de te maken arbitraire keuzes de meerwaarde

in dat perspectief gering is. Het is overigens bij de Nota Onderzoeksbeleid en de Handreikingen nooit de bedoeling geweest de interne kosten in beeld te brengen. Bedoeling was de financiële kosten in beeld te brengen ingeval van uitbesteding van onderzoek.

In het nieuwe provinciaal 'Onderzoekskader' zal het onderzoeksbeleid opnieuw geformuleerd worden. Hierbij zullen wij dankbaar gebruik maken van uw suggesties voor een actualisering van het onderzoeksbeleid en zullen we uw aanbevelingen en onze toezeggingen in het nieuwe kader verwerken.

Gedeputeerde Staten van Limburg

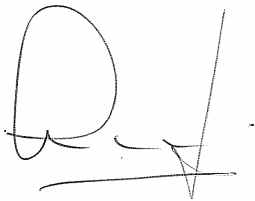
## 5 Nawoord rekenkamer

De rekenkamer constateert met genoegen dat GS zich herkennen in het beeld dat zij heeft geschetst van de opzet en uitvoering van het provinciaal onderzoeksbeleid. Ook heeft zij met instemming kennis genomen van de toezeggingen van GS voor verdere verbetering.

Wat betreft het geven van inzicht in de interne personeelskosten voor onderzoek is de rekenkamer met GS van mening dat bureaucratische rompslomp moet worden vermeden. Met het oog op een goede planning en verantwoording van de inzet van eigen personeel is het volgens de rekenkamer evenwel wenselijk om deze kosten zo goed mogelijk te ramen.

De rekenkamer zal de uitwerking en toepassing van het nieuwe provinciaal Onderzoekskader met belangstelling volgen.

Vastgesteld door de Zuidelijke Rekenkamer op 12 december 2011.



drs. L. Markensteyn  
voorzitter



drs. P.W.M. de Kroon  
directeur-secretaris

## Bijlage 1 Informatie over de geselecteerde evaluaties

Titel evaluatierapport	Datum rapport	Domein	Inhoud/doel evaluatie	Uitvoerder
Evaluatie Landschapsbeschermingsverordening Limburg 1996 (lbv)	Juni 2010	Fysiek Domein	Inzicht krijgen in de gevolgen van het intrekken van de landschapsverordening in 2005	Intern
Quickscan Regiobranding Zuid Limburg	Augustus 2010	Economisch Domein	Inzicht krijgen in functioneren en resultaten stichting Regiobranding om lering te trekken om een succesvol functioneren van branding in heel Limburg mogelijk te maken	Extern
Monitor- en evaluatierapportage ruimtelijke kwaliteitsinstrumenten Provincie Limburg 2010	Oktober 2010	Fysiek Domein	Inzicht krijgen in de resultaten (waaronder de effectiviteit en efficiëntie) van de inzet van de instrumenten ter bevordering van de ruimtelijke kwaliteit van het buitengebied, om deze kwaliteitsinstrumenten zo nodig bij te sturen	Intern
Huis voor de Zorg. Rapport Evaluatieonderzoek 2010	November 2010	Sociaal Domein	Inzicht krijgen in realisatie en effecten van de door de provincie voor het Huis voor de Zorg geformuleerde doelen, ten behoeve van de kerntakendiscussie en het bepalen van de rol van de provincie met betrekking tot het Huis voor de Zorg in de nabije toekomst	Extern
Evaluatie (inclusief vooruitblik) van het Beleidskader Duurzame Ontwikkeling / Cradle to Cradle 2008-2011	December 2010	Fysiek Domein	Inzicht krijgen in/vaststellen van doeltreffendheid en doelmatigheid van het duurzaamheidsbeleid (waaronder meerwaarde Cradle tot Cradle) ter voorbereiding voor de nieuwe coalitieperiode en om vervolgbeleid vorm te geven	Intern
Eindrapportage Integrale preventie in Limburg. De ontwikkeling, implementatie en evaluatie van de consultatiefunctie Centra voor Gezond Leven	Januari 2011	Sociaal Domein	Inzicht krijgen in implementatie, haalbaarheid en effectiviteit van enkele projecten gericht op de consultatiefunctie Centra voor Gezond Leven om handvatten te verkrijgen om het verder realiseren van de Centra te stimuleren; bijstellen, verbeteren en ontwikkelen nieuw beleid	Extern
Eindmeting Administratieve Lasten provincie Limburg (inclusief tussenmeting uit 2009)	Maart 2011	Economisch Domein	Inzicht krijgen in doeltreffendheid van beleid inzake het verminderen van administratieve lasten (in hoeverre zijn de administratieve lasten verminderd (afpraak Rijk-provincies) als gevolg van de getroffen maatregelen) om te kijken of verdere reductie mogelijk is	Extern

## **Bijlage 2 Suggesties voor GS bij actualisatie beleid**

De rekenkamer geeft GS de volgende suggesties en aandachtspunten mee bij het actualiseren van de nota Onderzoeksbeleid, de handreikingen en het toetsingskader:

- Voeg in de nota Onderzoeksbeleid, conform de Handreiking Onderzoeksprogrammering/onderzoeksprogramma, toe dat:
  - PS in kennis moeten worden gesteld van de uitkomsten van de door PS geprogrammeerde en in het onderzoeksprogramma opgenomen onderzoeken;
  - in het onderzoeksprogramma ook moeten worden opgenomen de onderzoeken die GS aan PS willen voorleggen en onderzoeken die GS wettelijk verplicht zijn aan PS voor te leggen.
- Schrijf de Handreiking Beleidsevaluatie om tot Handreiking (Beleidsgericht) Onderzoek en schrap het toetsingskader als apart document. Dit zal de duidelijkheid ten goede komen en het naast elkaar bestaan van elkaar overlappende documenten opheffen.
- Voeg in de Handreiking Beleidsevaluatie bij de toelichting op criterium 10 toe dat bij uitbesteding het plan van aanpak van de externe partij, conform vaststaand beleid, voor controle langs het inkoopbureau van de provinciale organisatie moet. Overweeg om aan deze toelichting ook toe te voegen dat het plan van aanpak voordat het voor vaststelling naar GS gaat, voor commentaar moet worden voorgelegd aan het Adviespunt/Sl.
- Maak in de Handreiking Beleidsevaluatie bij (de toelichting op) criterium 1 meer expliciet dat als er te zijner tijd een evaluatie moet worden uitgevoerd, vóór de start van het beleid moet worden bepaald of voor de evaluatie een nulmeting nodig is. Indien dat het geval is moet deze, conform de handreiking, worden opgezet en uitgevoerd.
- Voeg in de Handreiking Beleidsevaluatie bij de toelichting op criterium 1 of 2 toe dat ook moet worden aangegeven op welke wijze het onderzoeksonderwerp (naar verwachting) een bijdrage levert aan het beleidsdoel uit de begroting (inzicht in relatie met beleidsdoel). Voeg dit aandachtspunt ook toe in de Handreiking Onderzoeksprogrammering voor het onderzoeksprogramma, indien PS GS hierom vragen (zie aanbeveling 1 aan PS).
- Overweeg om in de Handreiking Beleidsevaluatie bij de toelichting op criterium 1, 2, 3 en/of 10 als aandachtspunt toe te voegen dat voor onderzoeken waar PS/commissie om hebben gevraagd, PS betrokken dienen te worden bij het opstellen van het plan van aanpak, zodat op voorhand rekening kan worden gehouden met hun specifieke wensen en invalshoeken. Hierdoor zal ook de bruikbaarheid van onderzoek (verder) toenemen.



- Vraag in de Handreiking Beleidsevaluatie bij de toelichting op criterium 1 (2, 3, 9 of 10) aandacht om realistisch te zijn over wat onderzocht moet worden binnen bepaalde randvoorwaarden (naar inhoud, beschikbare middelen en benodigde tijd). Hierbij kan bijvoorbeeld aangesloten worden bij de opmerkingen dat beseft moet worden dat doeltreffendheid niet gemakkelijk te meten is en dat gezorgd moet worden voor een goede verhouding tussen kosten (in uren en middelen) van onderzoek en de opbrengsten.
- Kijk kritisch naar criterium 2 uit de Handreiking Beleidsevaluatie en ga daarbij ook na of de relatie en het verschil/onderscheid tussen de daarin genoemde elementen duidelijker kan worden gemaakt.
- Pas het tweede deel van criterium 3 uit de Handreiking Beleidsevaluatie zoals verwoord in het toetsingskader aan omdat afbakening niet geheel via onderzoeksvragen hoeft te/kan gebeuren.
- Pas criterium 7 en 8 uit de Handreiking Beleidsevaluatie zoals verwoord in het toetsingskader aan: spreek bij beantwoording onderzoeksvragen van ‘kunnen worden’ in plaats van ‘zijn’, omdat het over de opzet gaat en laat de zinsnede ‘goed onderbouwde’ weg omdat deze in criterium 10 aan de orde komt.
- Richt de toelichting op criterium 9 uit de Handreiking Beleidsevaluatie voor de duidelijkheid alleen op kwaliteitsborging in opzet. Kwaliteitsborging bij het product, zoals een transparante, navolgbare en verantwoorde onderzoeksrapportage komt bij criterium 12 aan de orde.
- Schrijf in de Handreiking Beleidsevaluatie bij de toelichting op criterium 12 het aandachtspunt ‘Zorg voor een adequaat onderzoeksinstrumentarium (...)’ om tot ‘Zorg voor de inzet van een adequate onderzoeksmethode en een juiste inzet van een adequaat onderzoeksinstrumentarium (...)’. Vraag bij het aandachtspunt voor de formulering van conclusies om een goede onderbouwing van de conclusies in de onderzoeksrapportage.