

**Beleidsvaluaties provincie Limburg  
(vervolgonderzoek)**

Deel II Rapport van bevindingen

**12 december 2011**

ISBN 978-90-8768-032-9

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Leeswijzer   | 3  |
| 1 Inleiding  | 4  |
| 1.1 Aanleiding   | 4  |
| 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen                     | 5  |
| 1.3 Onderzoeksaanpak                                     | 6  |
| 1.3.1 Afbakening   | 6  |
| 1.3.2 Normenkader  | 6  |
| 1.3.3 Onderzoeksmethode                                  | 6  |
| 2 Opzet: onderzoeksbeleid en organisatorische inbedding  | 8  |
| 2.1 Onderzoeksbeleid                                     | 8  |
| 2.2 Organisatorische inbedding                           | 16 |
| 3 Werking: beleid inclusief uitvoering beleidsevaluaties | 21 |
| 3.1 Uitvoering onderzoeksbeleid                          | 21 |
| 3.2 Uitvoering beleidsevaluaties in de praktijk          | 28 |
| 3.2.1 Selectie beleidsevaluaties en beoordelingscriteria | 28 |
| 3.2.2 Beoordeling kwaliteit evaluaties                   | 31 |
| Bijlage 1 Geraadpleegde documenten                       | 41 |
| Bijlage 2 Lijst geïnterviewde en geraadpleegde personen  | 43 |
| Bijlage 3 Toetsingskader kwaliteit van onderzoek         | 44 |

## 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. Deel I is een bestuurlijke samenvatting van het onderzoek. Deze opent met een korte beschrijving van de aanleiding, doelstelling, onderzoeksvragen en aanpak van het onderzoek. Daarna worden voor de vijf hoofdvragen van het onderzoek de bevindingen op hoofdlijnen en de conclusies waartoe het onderzoek heeft geleid, weergegeven. Vervolgens worden de conclusies nog eens op een rij gezet en worden de naar aanleiding daarvan geformuleerde aanbevelingen beschreven. Tot slot worden de bestuurlijke reactie op het onderzoek en het nawoord van de rekenkamer weergegeven.

In het voorliggende rapport van bevindingen, Deel II, worden de onderzoeksresultaten uitgebreid weergegeven. De onderzoeksresultaten vloeien voort uit een documentstudie, dossieronderzoek, verdiepende interviews met en beantwoording van schriftelijke vragen door betrokkenen binnen de provinciale organisatie. In hoofdstuk 1 worden de aanleiding, doelstelling, onderzoeksvragen en aanpak van het onderzoek beschreven. Hoofdstuk 2 besteedt aandacht aan de vraag of er sprake is van een onderzoeksbeleid, op welke wijze in opzet invulling is gegeven aan de organisatorische inbedding van het instrument beleidsevaluatie en de aansturing en beheersing van beleidsevaluaties die door, of in opdracht van Gedeputeerde Staten (GS) worden/zijn uitgevoerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de feitelijke toepassing van het instrument beleidsevaluatie binnen de provincie Limburg, waarbij de uitvoering van enkele beleidsevaluaties aan de orde komt.

In hoofdstuk 2 en 3 wordt eveneens ingegaan op de vraag in hoeverre en op welke wijze GS hun gedane toezeggingen naar aanleiding van het rekenkamerrapport uit 2006 zijn nagekomen.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In 2006 heeft de Zuidelijke Rekenkamer 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 luidt dat de systematische inzet van het instrument beleidsevaluatie en de kwaliteit van de toepassing (de werking) ervan verbetering behoeven. In het rapport formuleert 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.

Een adequate inzet van het instrument beleidsevaluatie is belangrijk voor de ontwikkeling en (bij)sturing van beleid. Uiteraard moet daarvoor het beleid wel dusdanig geformuleerd zijn dat ook daadwerkelijk geëvalueerd kan worden. De informatie uit de beleidsevaluaties is ook van belang in het kader van de jaarlijkse verantwoording. Om kwalitatief goede informatie te genereren, dienen zowel de opzet als de feitelijke uitvoering en benutting van beleidsevaluaties aan bepaalde eisen te voldoen.

Mede gelet op het belang van het instrument beleidsevaluatie voor de provincie (inclusief Provinciale Staten (PS)) gaat de rekenkamer in vervolg op het onderzoek uit 2006 onder andere na wat de huidige stand van zaken is van het gebruik van het instrument beleidsevaluatie door de provincie Limburg.

## **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.<sup>1</sup>

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?

---

<sup>1</sup> In haar onderzoeksprogramma 2011 heeft de rekenkamer voor voorliggend onderzoek als doel geformuleerd om inzicht te geven in de manier waarop GS de aanbevelingen van de rekenkamer uit het onderzoek naar beleidsevaluaties uit 2006 volgen en hun toezeggingen nakomen. Bij het opstellen van de startnotitie voor dit onderzoek heeft de rekenkamer voor een iets andere insteek gekozen, die naar haar mening voor PS meer toegevoegde waarde zal hebben. Het onderzoek is niet gericht op het opvolgen van de aanbevelingen van de rekenkamer, maar er wordt gekeken naar de stand van zaken van het gebruik van het instrument beleidsevaluatie en het nakomen van de door GS gedane toezeggingen.

## **1.3 Onderzoeksaanpak**

### **1.3.1 Afbakening**

Het onderzoek uit 2006 was gericht op beleidsevaluaties die door, of in opdracht van GS zijn uitgevoerd in de periode juli 2003 tot en met december 2005 en waarin, gedurende de uitvoering van beleid of achteraf, beleid wordt getoetst en beoordeeld op doeltreffendheid en doelmatigheid ('ex post evaluatieonderzoek')<sup>2</sup>. In 2006 bleek dat de provincie geen eenduidige definitie hanteerde voor de term beleidsevaluatie, maar ook bijvoorbeeld de termen onderzoek en monitoring bezigde. De rekenkamer heeft er in 2006 voor gekozen om zich alleen te richten op de term beleidsevaluatie. In lijn hiermee is daarvoor ook in dit vervolgonderzoek gekozen.

Dit vervolgonderzoek heeft betrekking op de periode 18 juli 2006 tot 1 juli 2011. Voor onderzoeksvraag 3 en 4 is een aantal recent uitgevoerde beleidsevaluaties geselecteerd.

### **1.3.2 Normenkader**

In dit vervolgonderzoek worden dezelfde normen gehanteerd als in het onderzoek uit 2006. In het rapport zijn ze destijds vevat in een checklist. Het betreffen algemeen aanvaarde eisen<sup>3</sup> voor onderzoeksbeleid en beleidsevaluaties (sturing en beheersing, bruikbaarheid en benutting en de inhoudelijke en methodisch-technische uitvoering). Zie paragraaf 2.1 en 3.2.1 voor een toelichting. De checklist 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)).

Voor de beoordeling van onderzoeksvraag 5 vormen (daarnaast) de toezeggingen van GS uit 2006 het uitgangspunt. Voor dossiers hanteert de rekenkamer de norm: uit het dossier kan het proces waar het betrekking op heeft worden gereconstrueerd. Elementen die daarbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld: aanwezig, volledig, actueel, adequate verwijzingen naar andere relevante dossiers, kwaliteit dossiervorming moet bewaakt worden.

### **1.3.3 Onderzoeksmethode**

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen 1, 2, 3 en 5 zijn daarvoor relevante documenten verzameld en bestudeerd. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de bestudeerde documenten. Ter aanvulling en toetsing van de bevindingen zijn vervolgens interviews gehouden met betrokkenen binnen de provinciale organisatie. Voor de derde en vierde onderzoeksvraag is een aantal recent uitgevoerde

---

<sup>2</sup> Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek Rijksoverheid, Ministerie van Financiën, 2002.

<sup>3</sup> Gebaseerd op eisen uit de ten tijde van het onderzoek geldende Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek Rijksoverheid van het ministerie van Financiën (2002) en de Handleiding Metaonderzoek van de Algemene Rekenkamer (2003).

beleidsevaluaties aan de hand van de checklist beoordeeld (zie voor een toelichting paragraaf 2.1 en 3.2.1). De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van dossieronderzoek, waarbij ter aanvulling en toetsing van de bevindingen schriftelijke vragen zijn voorgelegd aan betrokkenen binnen de provinciale organisatie. Voor de selectie van de beleidsevaluaties heeft de rekenkamer gebruik gemaakt van het overzicht van beleidsevaluaties dat door de provincie voor dit onderzoek is samengesteld. Voor beantwoording van onderzoeksvraag 5 is aangesloten bij de beantwoording van onderzoeksvraag 1, 2, 3 en 4. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de gesprekspartners en ambtenaren die de schriftelijke vragen hebben beantwoord.

## 2 Opzet: onderzoeksbeleid en organisatorische inbedding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de opzet van het instrument beleidsevaluatie binnen de provincie Limburg. In paragraaf 2.1 wordt beschreven in hoeverre binnen de provincie Limburg sprake is van een onderzoeksbeleid (hoofdvraag 1).

In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op de wijze waarop binnen de provincie Limburg invulling is gegeven aan de organisatorische inbedding van het instrument beleidsevaluatie. Daarbij wordt ook inzicht gegeven in de wijze waarop in opzet, de aansturing en beheersing van beleidsevaluaties plaatsvindt (hoofdvraag 2 en 3). In deze paragrafen wordt ook ingegaan op het nakomen van de door GS gedane toezeggingen die de onderwerpen uit deze paragrafen raken (hoofdvraag 5).

### 2.1 Onderzoeksbeleid

De provincie Limburg heeft haar onderzoeksbeleid geformuleerd in de *Nota Onderzoeksbeleid Provincie Limburg*. Deze nota is op 19 februari 2008 door GS en op 18 april 2008 door PS vastgesteld.

Hierna wordt een overzicht gegeven van relevante ontwikkelingen tussen het moment van publicatie van het rekenkamerrapport in 2006 en het verschijnen van deze nota.

#### *Bespreking rekenkamerrapport uit 2006 (september 2006)*

Het rapport van de rekenkamer uit 2006 is behandeld in de Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken (FAZ) van 8 september 2006 en in de vergadering van PS op 22 september 2006. Ten behoeve van de behandeling was ook een voorstel van het Presidium geagendeerd.<sup>4</sup>

In dit voorstel wordt aangegeven dat het Presidium:

- van oordeel is dat de reactie van GS op de stevige bevindingen van de rekenkamer vrij summier en deels inadequaat is;
- van mening is dat dit te meer klemt omdat niet alle onderwerpen die in het rapport aan de orde komen nieuw zijn; PS hebben bijvoorbeeld op 1 februari 2002 een motie inzake de dossiervorming aangenomen;
- van GS een concreter voorstel met tijdspad verwacht over het anders inrichten en uitvoeren van beleidsevaluaties in het kader van een nieuw onderzoeksbeleid.

Het Presidium stelt dat de agendacommissie, naar aanleiding van een gesprek met de rekenkamer in het kader van het rekenkameronderzoek, heeft geconcludeerd dat

---

<sup>4</sup> Provincie Limburg, Voorstel van het Presidium aan PS ten aanzien van het rekenkamerrapport "De cirkel Gesloten", 21 augustus 2006. (statenkenmerk A-311-1 behandeld in Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken op 8 september 2006 en PS op 22 september 2006).



in bredere zin de wijze van behandeling en bespreking van controlerende stukken zoals tussenrapportages en evaluaties in statencommissies weinig gestructureerd is. Het Presidium geeft in dit kader aan dat:

- er inmiddels een ambtelijke werkgroep bezig is om verbetervoorstellen te formuleren voor planning en control. Daarin wordt ook de wijze van behandeling en bespreking van controlerende stukken in statencommissies meegenomen.

Tijdens de Statencommissie FAZ<sup>5</sup> geeft de portefeuillehouder aan dat:

- GS bezien hoe beleidsevaluaties selectief ingebouwd kunnen worden in de planning en controlcyclus (P&C-cyclus);
- naar aanleiding van de motie van 1 februari inzake dossiervorming- en beheer een verbetertraject loopt.

PS besluiten<sup>6</sup>, gezien het voorstel van het Presidium, tijdens de PS-vergadering:

- GS op te dragen om uiterlijk 1 januari 2007 een nader voorstel voor een andere opzet en inrichting van beleidsevaluaties aan PS voor te leggen, zulks met inachtneming van de aanbevelingen van de rekenkamer.

#### *Nota Evaluatie van beleid (februari 2007)*

In antwoord op dit laatste leggen GS twee maanden later, op 21 november 2006, de nota *Evaluatie van beleid. Toepassing van beleidsevaluatie binnen de provincie Limburg* ter behandeling voor aan de Statencommissie FAZ en PS.<sup>7</sup> PS stellen tijdens hun vergadering op 9 februari 2007 deze nota vast.<sup>8</sup> In deze kaderstellende nota formuleert de provincie beleid waarmee op hoofdlijnen wordt aangegeven hoe zij op systematische wijze evaluatie wil inzetten om kwalitatief goede informatie te genereren over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de realisatie van haar beleidsdoelstellingen. De nota moet duidelijk maken wanneer, waarom en hoe de provincie evaluatie wil toepassen en dat de kwaliteit ervan geborgd is.

De nota is opgesteld door de afdeling Strategie en Innovatie (SI) van de provincie Limburg. De rekenkamer constateert dat GS hiermee hebben voldaan aan de opdracht van PS van 22 september 2006 (zie ook hierna bij *Nota Onderzoeksbeleid*).

#### *Nota Onderzoeksbeleid (april 2008)*

Zoals aangekondigd in de nota *Evaluatie van beleid* hebben GS vervolgens de *Nota Onderzoeksbeleid Provincie Limburg* opgesteld. Het was de bedoeling dat deze nota in de loop van 2007 zou worden vastgesteld (reactie GS op rekenkamerrapport uit 2006). Door tussenkomst van de opdracht van PS om uiterlijk 1 januari 2007 nieuw beleid voor evaluatie van beleid aan haar voor te leggen, is prioriteit gegeven aan

---

<sup>5</sup> Provincie Limburg, Verslag van het verhandelde in Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken van 8 september 2006 betreffende rapport Rekenkamer "de cirkel gesloten". (statenkenmerk A-311-2).

<sup>6</sup> Provincie Limburg, (Ontwerp)besluit PS van Limburg gezien het voorstel van het Presidium statenkenmerk A-311-1. Besluitenlijst PS-vergadering 22 september 2006.

<sup>7</sup> Provincie Limburg, Voorstel GS aan PS ten aanzien van de nota *Evaluatie van beleid; toepassing van beleidsevaluatie binnen de Provincie Limburg*. (statenkenmerk A-318-1 met twee bijlagen).

<sup>8</sup> Provincie Limburg, Besluit PS van Limburg gezien het voorstel van GS van 10 november 2006, statenkenmerk A-318-1. Besluitenlijst PS-vergadering 9 februari 2007.

het formuleren daarvan. De nota Onderzoeksbeleid is daarna door de afdeling SI opgesteld en op 19 februari 2008 door GS en op 18 april 2008 door PS vastgesteld. De rekenkamer constateert dat GS daarmee hun toezegging over het vaststellen van een nota onderzoeksbeleid zijn nagekomen.

De nota Onderzoeksbeleid heeft betrekking op onderzoek in meer algemene zin en dus niet alleen op evaluaties sec. De nota Evaluatie van beleid is in deze bredere nota geïntegreerd. De rekenkamer constateert in lijn hiermee dat de elementen uit de nota Evaluatie van beleid op hoofdlijnen terugkomen in de nota Onderzoeksbeleid.

In de nota wordt ingegaan op:

- Het doel, nut en noodzaak van beleidsgericht onderzoek: onderzoek kan informatie opleveren ten behoeve van alle fasen van de beleidscyclus en maakt daarmee onderdeel uit van de beleidscyclus.
- De noodzaak van goede planning van onderzoek zodat de juiste informatie beschikbaar komt op het juiste moment, onderzoeksmiddelen efficiënt worden ingezet en duidelijk wordt wanneer, waarom en waarop onderzoek wordt ingezet. Zo dient er jaarlijks een onderzoeksprogramma opgesteld te worden waarin de onderzoeken zijn opgenomen die voor (de kaderstellende en controlerende taak van) PS relevant zijn. Hierin moeten de volgende onderzoeken worden opgenomen:
  - die een grote en/of brede impact hebben op beleid en/of de (financiële) middelen van de provincie.
  - die plaatsvinden in het kader van majeure beleidsonderwerpen/doelen/programma's.
  - waarom PS hebben gevraagd.
- Er wordt aangegeven hoe dit programma tot stand moet komen en wie daarbij welke verantwoordelijkheid/rol heeft. Zo moeten PS het onderzoeksprogramma vaststellen. Alle geplande onderzoeken dienen aangemeld te worden bij de digitale Onderzoeksbank van de provincie Limburg. Verder wordt gesteld dat financiële middelen moeten worden gereserveerd in de P&C-cyclus (productenraming/begroting; onderzoek wordt gerelateerd aan beleidsdoelen).<sup>9</sup>
- De noodzaak van een goede organisatie van onderzoek zodat de uitvoering goed en efficiënt kan verlopen. Gesteld wordt dat het voor evaluatie van beleid essentieel is dat beleidsdoelen SMART zijn geformuleerd en bij de vaststelling van (nieuw) beleid reeds moet worden aangegeven of het beleid te zijner tijd geëvalueerd gaat worden, wanneer (in welke fase van beleid) en waarop (met

---

<sup>9</sup> Tijdens de Statencommissie FAZ van 26 januari 2007 stelde één van de PS-leden dat hij van mening is dat evaluaties binnen de bestaande budgetten en uren van de begroting moeten worden opgepakt. De portefeuillehouder onderschreef dat evaluaties onderdeel moeten zijn van de P&C-cyclus. Provincie Limburg, Verslag van het verhandelde in Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken van 26 januari 2007 betreffende Nota Evaluatie van beleid (statenkenmerk A-318-2).

welk doel).<sup>10</sup> Daarbij wordt aangegeven dat deze punten, samen met andere, zijn opgenomen in de Handreiking Beleidsevaluatie (zie hierna). Verder wordt gesteld dat onderzoek in principe intern wordt uitgevoerd, tenzij er goede redenen zijn om dit door een externe partij te laten doen. De keuze voor uitbesteding dient beargumenteerd te zijn en vastgelegd in stukken zoals het onderzoeksvoorstel of plan van aanpak. Deze stukken moeten opgenomen zijn in het onderzoeksdossier. Ook deze elementen komen terug in de handreiking.

- De noodzaak van een goede kwaliteit van onderzoek zodat voldaan wordt aan kwaliteitscriteria die aan onderzoek gesteld kunnen worden en dat de kwaliteit ervan geborgd is. Borging dient ervoor te zorgen dat onderzoek op een efficiënte, zorgvuldige wijze wordt uitgevoerd, het gebruiksdoel van onderzoek duidelijk is, de uitkomsten bruikbaar en nuttig zijn en er toezicht wordt gehouden op de kwaliteit van onderzoek. De provincie zet daarvoor de volgende voorzieningen in: Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI, het Toetsingskader kwaliteit van onderzoek, de Handreiking Beleidsevaluatie (waarin ook het toetsingskader is opgenomen), jaarlijkse toets/beoordeling van een aantal door of in opdracht van de provincie uitgevoerde onderzoeken.
- De (tussen)evaluatie van de nota Onderzoeksbeleid die na een looptijd van twee jaar in 2010 zal plaatsvinden.

De rekenkamer constateert dat GS hiermee in opzet:

- hun (2<sup>e</sup>) toezegging nakomen om de beleidscyclus niet voor alle beleidsonderdelen altijd te 'sluiten', maar het evaluatieprogramma 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, -planning (zie hierna) wordt daaraan nog toegevoegd: onderzoeken die GS aan PS willen voorleggen;
- 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 (Onderzoeksbank en onderzoeksprogramma) en waarborgen voor de kwaliteit (Adviespunt Onderzoek, de handreikingen en de jaarlijkse toets);
- het tweede deel van hun 4<sup>e</sup> toezegging nakomen door PS bij (de ontwikkeling van) het onderzoeksbeleid te betrekken via vaststelling van de nota Onderzoeksbeleid en het jaarlijkse onderzoeksprogramma.

---

<sup>10</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 FAZ 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. Verslag van het verhandelde in Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken van 8 september 2006 betreffende rapport Rekenkamer "de cirkel gesloten". SMART wordt daarbij omschreven als: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch, tijdgebonden.

#### *Toetsingskader kwaliteit van onderzoek (februari 2008)*

In februari 2008 verschijnt het *Toetsingskader kwaliteit van onderzoek Provincie Limburg*. In de nota Onderzoeksbeleid wordt het toetsingskader vermeld en wordt er naar verwezen. Het toetsingskader is opgesteld door het Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI. Het toetsingskader is een checklist en heeft tot doel ervoor te zorgen dat de provincie Limburg kwalitatief goede en bruikbare beleidsgerichte onderzoeken uitvoert of laat uitvoeren. Het bevat de kwaliteitscriteria waaraan goed beleidsgericht onderzoek moet voldoen. De eerste 11 criteria hebben betrekking op de methodisch-technische kwaliteit van onderzoek, de andere 4 op bruikbaarheid/benutting. Het eerste criterium stelt, zoals ook in de nota Onderzoeksbeleid opgenomen, dat de doelen van beleid SMART geformuleerd moeten zijn en dat bij vaststelling van beleid al duidelijk moet zijn óf en zo ja, wanneer en waarop het beleid te zijner tijd geëvalueerd wordt. Bij bruikbaarheid/benutting zijn ook eisen opgenomen die worden gesteld aan dossiervorming en het aan- en afmelden van onderzoek in de Onderzoeksbank.

De rekenkamer constateert dat de punten uit haar checklist voor evaluatie-onderzoek die betrekking hebben op het borgen van de kwaliteit van evaluaties (punten 2 tot en met 6) grotendeels en op hoofdlijnen terugkomen in het toetsingskader. De rekenkamer heeft het toetsingskader van de provincie als uitgangspunt genomen voor de beoordeling van de kwaliteit van enkele evaluaties (zie hoofdstuk 3). De rekenkamer constateert eveneens dat in het toetsingskader (en de nota Onderzoeksbeleid) ook aandacht wordt geschonken aan het onderwerp dossiervorming, in lijn met de motie van PS van 1 februari 2002.

Zoals eveneens in de nota Onderzoeksbeleid aangegeven, wordt het toetsingskader ook gebruikt om jaarlijks (steekproefsgewijs) de kwaliteit van enkele onderzoeken te toetsen. Over de uitkomsten daarvan dient verslag te worden gedaan aan GS en de interne organisatie. Het doel is de kwaliteit van onderzoeken te bewaken én waar nodig actie te ondernemen om deze (reactief of proactief) te verbeteren.

#### *Handreiking Beleidsevaluatie (februari 2008)*

In februari 2008 verschijnt de *Handreiking Beleidsevaluatie Provincie Limburg*. Deze handreiking werd reeds aangekondigd in de nota Evaluatie van Beleid. In de nota Onderzoeksbeleid en het toetsingskader wordt naar deze handreiking verwezen. De handreiking is opgesteld door het Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI en is een nadere uitwerking van het toetsingskader. De rekenkamer constateert dat de handreiking de kwaliteitscriteria uit het toetsingskader omvat.

In aanvulling op het toetsingskader worden voor elk van de 15 criteria een nadere toelichting en tips gegeven hoe aan de criteria kan worden voldaan. De handreiking is een hulpmiddel en toegesneden op beleidsevaluaties, maar is, zo wordt erbij opgemerkt, voor allerlei soorten van beleidsgericht onderzoek te benutten.

### *Handreiking Onderzoeksprogrammering, -planning (juni 2008)*

In juni 2008 verschijnt de *Handreiking Onderzoeksprogrammering, -planning Provincie Limburg*. In deze handreiking wordt een verdere uitwerking gegeven aan het tweede element van de nota Onderzoeksbeleid: onderzoek moet goed gepland worden en er dient jaarlijks een onderzoeksprogramma te worden opgesteld. De handreiking is een hulpmiddel en bevat een stappenplan om te komen tot een adequate en efficiënte onderzoeksplanning/-programmering resulterend in een doordacht, samenhangend en evenwichtig onderzoeksprogramma. De handreiking is opgesteld door het Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI. De handreiking geeft op drie punten een aanvulling op de nota Onderzoeksbeleid. Ten eerste is in de handreiking bij de 'soorten' onderzoek die in het onderzoeksprogramma moeten worden opgenomen een (4<sup>e</sup>) categorie toegevoegd: onderzoeken die GS aan PS willen voorleggen. Ten tweede wordt in de handreiking expliciet gesteld dat PS in kennis moeten worden gesteld van de uitkomsten van de door PS geprogrammeerde en in het onderzoeksprogramma opgenomen onderzoeken. Ten derde wordt in de handreiking gesteld dat in het onderzoeksprogramma per onderzoek ook de looptijd en de provinciale middelen voor het onderzoek moeten worden vermeld. In de handreiking wordt evenals in de nota Onderzoeksbeleid en de Handreiking Beleidsevaluatie/het toetsingskader aandacht gevraagd voor benutting van de onderzoeksresultaten en (het aan- en afmelden in) de Onderzoeksbank.

Het onderzoeksprogramma dient informatie te bevatten over:

- Een terugblik op het voorbije jaar, waarbij inzicht wordt gegeven of alle geprogrammeerde onderzoeken uit het voorgaande onderzoeksprogramma conform de planning zijn uitgevoerd. Indien dat niet het geval is, moet daarvoor een verklaring worden gegeven en dient aangegeven te worden hoe de verdere gang van zaken is. Ook dienen gegevens die ontbraken in dat programma, zoals toegevoegde onderzoeken, alsnog te worden vermeld.
- Een schets van ontwikkelingen in beleid, bestuur en samenleving die relevant zijn voor het programmeren van onderzoek.
- De geplande onderzoeken, met per onderzoek de titel, reden/aanleiding, doel/inhoud, soort onderzoek, programma-/beleidsdoel waarop het betrekking heeft, looptijd en in te zetten provinciale middelen.

### *Regeling Grote Projecten (2009)*

Op 9 oktober 2009 werd de *Regeling Grote Projecten Provincie Limburg* door PS vastgesteld. Deze regeling regelt onder andere dat projecten, die tot grote projecten zijn aangewezen, systematisch worden gevolgd. Zo bevatten bijvoorbeeld de voortgangsrapportages, die ten minste één keer per half jaar moeten worden uitgebracht, tussenevaluaties en vindt er na beëindiging van het project een eindevaluatie plaats.

### *Ten slotte*

De rekenkamer constateert dat met de nota Onderzoeksbeleid in combinatie met de Handreiking Beleidsevaluatie/het toetsingskader invulling is gegeven aan punt 1.1 van de checklist van de rekenkamer:

Gedeputeerde Staten beschikken over een onderzoeksbeleid, waarin:

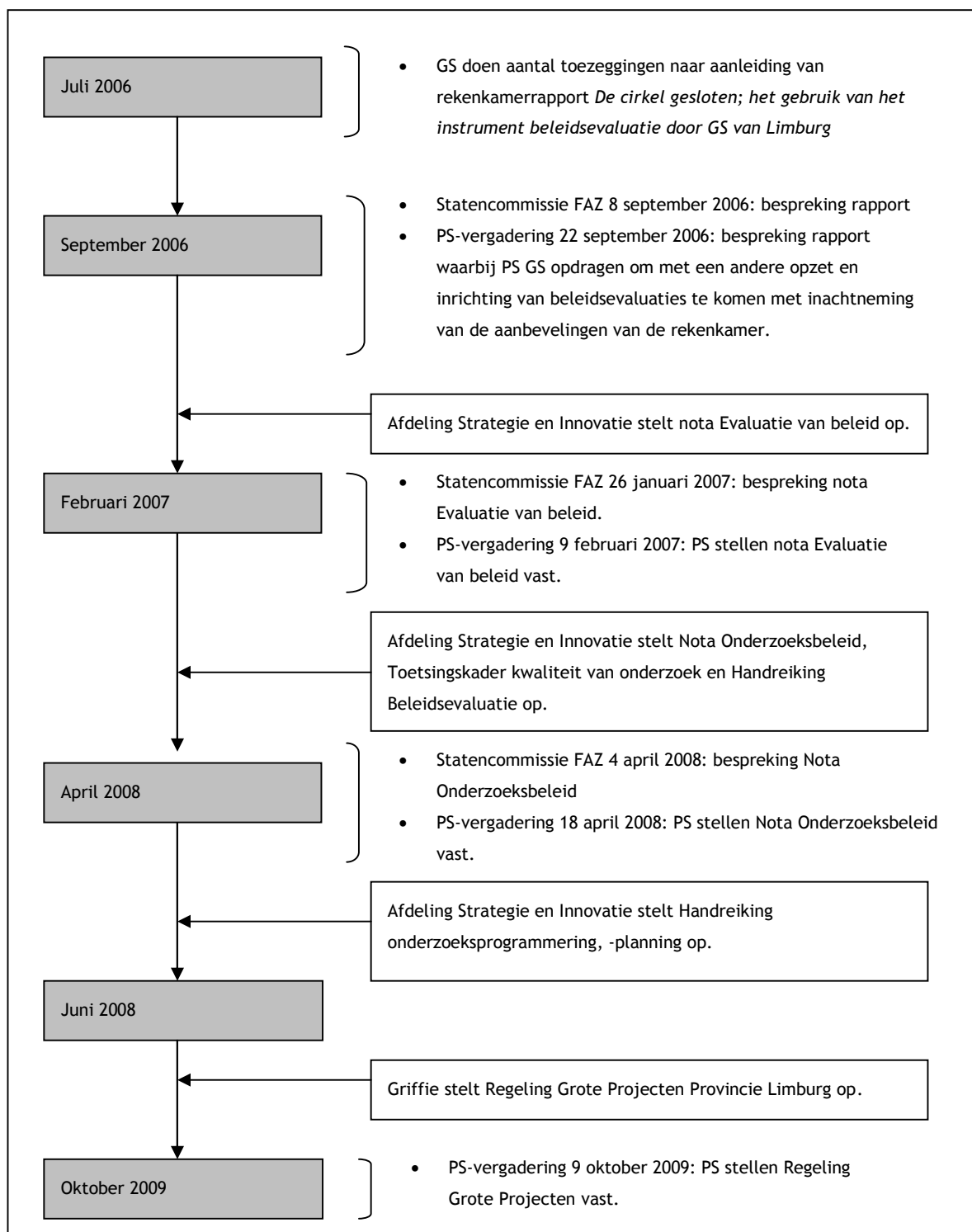
- richtlijnen zijn vastgelegd over wanneer, door wie, met welk doel en op welke manier beleidsevaluaties plaats dienen te vinden;
- kwaliteitscriteria zijn opgenomen waaraan beleidsevaluaties en verslaglegging daarover dienen te voldoen;
- het toezicht op de uitvoering, de kwaliteit en het gebruik van beleidsevaluaties wordt gewaarborgd;
- regels zijn vastgelegd met betrekking tot melding van resultaten op ambtelijk en bestuurlijk niveau (routing).

De nota Onderzoeksbeleid is vastgesteld door PS en vormt het kader dat GS dienen te volgen. De rekenkamer constateert dat in opzet ook aan punt 1.2 van haar checklist invulling is gegeven: GS voeren beleidsevaluaties in de praktijk conform het onderzoeksbeleid uit. Of dit in de praktijk ook daadwerkelijk het geval is, komt in hoofdstuk 3 van dit rapport van bevindingen aan de orde.

De rekenkamer constateert alles overziend dat in opzet alle punten uit haar checklist naar voren komen in de nota Onderzoeksbeleid, dan wel de Handreiking Beleidsevaluatie/het toetsingskader.

Ook constateert de rekenkamer dat GS 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.

Onderstaande figuur geeft de ontwikkelingen in de loop van de tijd schematisch weer.



## 2.2 Organisatorische inbedding

Met de nota Onderzoeksbeleid geeft de provincie aan waarom en hoe ze onderzoek wil inzetten in het beleid en verankeren in de organisatie. De nota Onderzoeksbeleid is na vaststelling door PS in april 2008 van kracht geworden.

### *Verantwoordelijkheidsverdeling*

GS zijn politiek verantwoordelijk voor het bereiken van de doelen van de nota 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 beleidsverantwoordelijke/provinciale afdelingen zijn daarvoor, ook bij uitbesteding, ambtelijk (eind)verantwoordelijk; zij dragen zorg voor een zodanige uitvoering van de nota dat de doelen worden bereikt. De directie draagt daarbij voor een goede inzet van onderzoek en onderzoeksmiddelen de eindverantwoordelijkheid.

Binnen de ambtelijke organisatie is de verantwoordelijkheidsverdeling daarbij als volgt:

- de afdelingen zijn verantwoordelijk voor onderzoek dat afdelingsgerelateerd is; het betreft onderzoek dat alleen betrekking heeft op een specifieke sector ('kleine' beleidscyclus);
- de programmamanagers zijn verantwoordelijk voor onderzoek binnen het kader van hun programma;
- de afdeling SI is verantwoordelijk voor onderzoek in de 'grote' beleidscyclus (dat wil zeggen: onderzoek op concernniveau, onderzoek dus dat de sectoren en individuele programma's overstijgt). SI is daarbij eveneens verantwoordelijkheid voor het doorvertalen van de onderzoeksresultaten naar de primaire afdelingen c.q. de 'kleine' beleidscyclus.

Het Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI heeft in het kader van de nota Onderzoeksbeleid verder 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. Een rol waar ze op verzoek, maar ook op eigen initiatief, invulling aan geeft. Ook heeft SI tot taak te zorgen voor onderzoekscoördinatie en -programmering en het centrale beheer van de Onderzoeksbank. SI heeft bij de uitoefening van deze rollen en taken geen bevoegdheden of sanctiemogelijkheden om te sturen, om bijvoorbeeld wijzigingen die ze wenselijk of noodzakelijk acht, af te dwingen. 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, indien nodig/gewenst de directie een uitspraak moeten doen.

In een gesprek met betrokkenen vanuit de ambtelijke organisatie wordt opgemerkt dat de provincie steeds vaker haar beleid uitvoert 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.

De provinciale organisatie is in 2011 gestart met een organisatieverandering, waarbij een toekomstvaste organisatie voor ogen staat en een procesgerichte werkwijze leidend zal zijn (Toekomstvast Limburg).<sup>11</sup> 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, zo wordt door een gesprekspartner gesteld, niet altijd tot het gewenste resultaat leidde. Het idee is dat de directie meer zal gaan sturen. De status van de afdeling SI gaat daarmee ook veranderen: SI zal een meer sturende rol krijgen.

#### *Kosten van onderzoek*

De Handreiking Onderzoeksprogrammering stelt dat middelen (financieel en/of uren) voor onderzoek moeten worden gereserveerd. In de Handreiking Onderzoeksprogrammering staat dat geplande onderzoeken dienen te worden meegenomen in de productenraming, gerelateerd aan bijbehorend beleidsdoel(en). En: 'Ook dienen eventuele financiële middelen voor onderzoek te worden gereserveerd in de P&C-cyclus/begroting'. De afdelingen/programmamanagers/SI zijn daarvoor, zoals hiervoor opgemerkt, primair verantwoordelijk, de eindverantwoordelijkheid ligt bij de directie. In de Onderzoeksbank dient per onderzoek inzicht te worden gegeven in de (geraamde) kosten en provinciale bijdragen. De Handreiking Beleidsevaluatie vraagt om in het plan van aanpak van een onderzoek onder andere aandacht te besteden aan het beoogde aantal onderzoeksdagen en de kosten. De Handreiking Onderzoeksprogrammering vraagt om voor in het onderzoeksprogramma opgenomen onderzoeken per onderzoek inzicht te bieden in de verwachte in te zetten provinciale middelen en een terugblik te geven op de onderzoeken van het voorgaande jaar (gerealiseerde inzet).

#### *Onderzoeksprogramma*

Het jaarlijkse onderzoeksprogramma wordt, in overleg met de primaire afdelingen en de programmamanagers, opgesteld door het Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI. Het onderzoeksprogramma komt vanuit het perspectief van het beleid tot stand. De afdelingen geven aan wat ze komende periode op onderzoeksgebied van plan zijn en bepalen daarbij welke onderzoeken relevant zijn voor PS. Het Adviespunt geeft vervolgens daarop een terugkoppeling en formuleert zo nodig aandachtspunten die in de afdelingen worden besproken.

Om overlap te voorkomen en waar nodig te zorgen voor afstemming kijkt het Adviespunt bij het tot stand komen van het onderzoeksprogramma ook welke onderzoeken geprogrammeerd staan bij enkele andere relevante partijen die

---

<sup>11</sup> Provincie Limburg, Een procesgerichte organisatie voor een toekomstvast Limburg, 1 maart 2011.

betrokken zijn bij provinciaal onderzoek. Naast de Unit Control<sup>12</sup> zijn dit de Controlemissie uit PS en de Zuidelijke Rekenkamer.

Het Adviespunt kijkt op deze manier mee naar een goede planning van onderzoek (inclusief het reserveren van eventuele financiële middelen in de P&C-cyclus/ begroting) en inbedding van onderzoek in het beleidsproces. Ook wordt met deze werkwijze het instrument beleidsevaluatie en het Adviespunt jaarlijks onder de aandacht gebracht en leidt, in beginsel, het tot systematische aandacht voor verschillende aspecten van de evaluatieplannen, zoals nut, noodzaak en planning.

Het onderzoeksprogramma wordt in oktober voor vaststelling voorgelegd aan GS. In december wordt het, samen met het onderzoeksplan van de Unit Control, ter sondering voorgelegd aan de Statencommissie voor het Economische Domein (SCED), voorzien van een advies van de Controlemissie, en vervolgens vastgesteld door PS. Zoals eerder opgemerkt, moeten PS in kennis worden gesteld van de uitkomsten van de door PS geprogrammeerde onderzoeken.

#### *Onderzoeksbank*

In 2006 is de Onderzoeksbank operationeel geworden en in 2009 is deze vernieuwd. Het idee is dat de Onderzoeksbank voor alle onderzoeken die de provincie gepland heeft, uitvoert dan wel laat uitvoeren of heeft uitgevoerd de onderzoeksrapporten zelf, maar ook aanvullende informatie over de inrichting en uitvoering van het onderzoek bevat. Ook ervaringen met de inhuur van externe onderzoeksbureaus dienen te worden opgenomen.

Het doel ervan is coördineren, afstemmen of bundelen van onderzoeksvragen en het ontsluiten en delen van onderzoekskennis (inclusief specialiteiten en ervaringen met externe onderzoeksbureaus). De Onderzoeksbank is alleen toegankelijk voor de provinciale organisatie.

De Onderzoeksbank wordt beheerd door het Adviespunt Onderzoek. Afdelingen zijn verantwoordelijk voor de invoer en kwaliteit van de gegevens (het aan- en afmelden) van hun onderzoeken in de Onderzoeksbank. De afdeling SI bewaakt het functioneren van de Onderzoeksbank en heeft een coördinerende rol. Zo voert SI bijvoorbeeld een controle uit op de invoer, waarna de informatie pas openbaar wordt in de Onderzoeksbank. Daarnaast gaat de afdeling SI jaarlijks bij alle afdelingen na in hoeverre de gegevens in de Onderzoeksbank actueel en volledig zijn.

De Onderzoeksbank functioneert niet goed. Dit is het gevolg van achteraf gebleken onvoldoende deskundigheid en zorgvuldigheid bij de extern ingehuurde persoon die belast werd met de vernieuwing van de Onderzoeksbank in 2009. De provincie heeft

---

<sup>12</sup> De Unit Control stelt jaarlijks een onderzoeksplan op inzake onderzoeken naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het door GS gevoerde bestuur (conform artikel 217a Provinciewet) en voert deze onderzoeken uit. Bron: Provincie Limburg, Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid Provincie Limburg 2003. Leidend bij de inrichting van dit onderzoeksplan zijn wensen van PS en GS.

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. In deze nieuwe onderzoeksbank zullen de onderzoeken van de provincie en de andere partners worden opgenomen. Ook zal deze onderzoeksbank voor externen toegankelijk zijn. Het idee is dat deze onderzoeksbank op een speciaal te organiseren onderzoek(er)sdag in november 2011 zal worden geïntroduceerd. In de zomer van 2011 heeft de rekenkamer een testversie van deze onderzoeksbank op internet aangetroffen (<http://onderzoeksbank.geheimeplek.nl>).

### *Waarborgen*

De rekenkamer heeft vastgesteld dat, met het oog op het gebruik van het instrument beleidsevaluatie en het nastreven van een goede kwaliteit van onderzoek:

- de nota Onderzoeksbeleid en de inhoud daarvan, na vaststelling door PS, door het Adviespunt via een presentatie onder de aandacht is gebracht bij alle afdelingshoofden en directeuren en vervolgens bij alle afdelingen. Daarbij is een notitie uitgedeeld met daarin specifieke aandachts- en actiepunten en een aankondiging van het toetsingskader en de Handreiking Beleidsevaluatie;
- voor advies of ondersteuning bij de opzet en/of uitvoering van onderzoeken een beroep kan worden gedaan op het Adviespunt Onderzoek van de afdeling SI;
- door het Adviespunt de Handreiking Beleidsevaluatie<sup>13</sup>, het toetsingskader en de Handreiking Onderzoeksprogrammering als hulpmiddel zijn opgesteld en de jaarlijkse toets is ingesteld;
- de nota Onderzoeksbeleid en de andere documenten op intranet/WIKI zijn geplaatst en daarop bekend zijn gemaakt. In deze documenten wordt gewezen op het bestaan van het Adviespunt waar je terecht kunt voor vragen en dergelijke;
- onderzoeken die worden uitbesteed voor controle langs het inkoopbureau van de provinciale organisatie moeten.

Vanuit de ambtelijke organisatie en bestuurlijk is tegenover de rekenkamer aangegeven dat zowel bij de opzet als het (verder) in gang zetten van het instrument beleidsevaluatie de provincie haar voordeel heeft gedaan met de uitkomsten van het rekenkameronderzoek uit 2006. Deze zetten in positieve zin druk op het proces dat moeizaam op gang kwam. Het rekenkameronderzoek kwam met andere woorden op het goede moment, het gaf de dwingende blik die de organisatie nodig had.

---

<sup>13</sup> In de nota Evaluatie van beleid werd nog gesteld dat de handreiking toegepast dient te worden. Deze verplichting is komen te vervallen, omdat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van onderzoek bij de afdelingen zelf ligt.

### *Dossiervorming*

De afdelingen zijn verantwoordelijk voor dossiervorming en de kwaliteit en bewaking daarvan. Al sinds 2002 wordt door PS aandacht gevraagd voor de kwaliteit van de dossiervorming. Tijdens de vergadering van de Statencommissie FAZ van 26 januari 2007 heeft de portefeuillehouder aangegeven dat de toegankelijkheid van dossiers wordt verbeterd met het nieuwe systeem PROBAAT.<sup>14</sup> De rekenkamer heeft vastgesteld dat de invoering van dit aangekondigde systeem niet is doorgegaan. Daarvoor in de plaats is in het najaar van 2008 Aristoteles gekomen. In dit systeem worden alle officiële stukken (post) opgeslagen. PS en GS-stukken worden daarnaast in Socrates opgeslagen.

Door het ontbreken van een archiefmodule in Aristoteles om meerdere documenten aan elkaar te koppelen, zitten de stukken in dit systeem niet goed bij elkaar. Hierdoor voldeed het digitale archief van de provincie niet aan de eisen van de Archiefwetgeving. Door het niet naar behoren functioneren van Aristoteles en het feit dat deze problemen niet konden worden opgelost door het faillissement van de leverancier van Aristoteles, is de provincie met ingang van juni 2010 naast Aristoteles weer volgens de oude werkwijze analoog gaan archiveren. Uiteindelijk is het systeem vanwege structurele problemen in zijn geheel opgeheven. In 2011 is de provincie als tussenoplossing overgestapt op het systeem DocumentManager. Dit betekent dat alle documenten weer centraal door medewerkers documentaire informatievoorziening, zowel analoog als digitaal, worden gearchiveerd.

### *Jaarlijkse toets*

Om de kwaliteit van onderzoek te bewaken, moet het Adviespunt Onderzoek samen met twee externe onderzoeksdeskundigen jaarlijks steekproefsgewijs een aantal onderzoeken toetsen om vast te stellen of deze voldoen aan de kwaliteitscriteria zoals in het toetsingskader vastgelegd. Van de uitkomst van de toetsing dient jaarlijks verslag gedaan te worden aan GS. De uitkomst moet ook intern worden gepubliceerd. Dit conform hetgeen hierover is vastgelegd in de nota Onderzoeksbeleid (toetsingskader).

### *Evaluatie*

In de nota Onderzoeksbeleid staat dat het beleid na 2 jaar in 2010 zal worden geëvalueerd. Deze evaluatie is ook opgenomen in de Onderzoeksbank met als doel om na te gaan in hoeverre de doelen zoals verwoord in de nota na een periode van 2 jaar zijn gerealiseerd en om te beoordelen of eventuele aanpassingen of verbeteringen in beleid of uitvoering daarvan nodig zijn. GS hebben aangekondigd op basis van de evaluatieresultaten een besluit over eventuele aanpassingen/verbeteringen te nemen en PS daarover te informeren. De rekenkamer heeft vastgesteld dat de evaluatie (nog) niet heeft plaatsgevonden (zie voor de reden paragraaf 3.1).

---

<sup>14</sup> Provincie Limburg, Verslag van het verhandelde in Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken van 26 januari 2007 betreffende Nota Evaluatie van beleid. (statenkenmerk A-318-2)

### **3 Werking: beleid inclusief uitvoering beleidsevaluaties**

Dit hoofdstuk behandelt de feitelijke toepassing van het instrument beleidsevaluatie binnen de provincie Limburg. In paragraaf 3.1 wordt ingegaan op de uitvoering van het algemene onderzoeksbeleid. De uitvoering van beleidsevaluaties komt in paragraaf 3.2 aan de orde. Daarbij wordt eerst inzicht gegeven in de door, of in opdracht van GS uitgevoerde evaluaties uit de periode 1 januari 2009 tot 1 juli 2011, die door de rekenkamer voor haar onderzoek zijn geselecteerd. Ook wordt kort ingegaan op de criteria aan de hand waarvan de rekenkamer de geselecteerde evaluaties heeft beoordeeld. Vervolgens worden de bevindingen van deze beoordeling op hoofdlijnen beschreven. Daarbij wordt ingegaan op de kwaliteit van het proces en het product, de bruikbaarheid en de benutting van beleidsevaluaties en er wordt inzicht gegeven in de wijze waarop in de praktijk de aansturing en beheersing van beleidsevaluaties plaatsvindt (respectievelijk hoofdvraag 4 en 3). Tevens wordt ingegaan op het nakomen van de door GS gedane toezeggingen die de onderwerpen uit deze paragraaf raken (hoofdvraag 5).

#### **3.1 Uitvoering onderzoeksbeleid**

De uitvoering van het onderzoeksbeleid en daarmee de toepassing van het instrument beleidsevaluatie wijkt op een aantal punten af van de geformuleerde kaders en handreikingen. Deze paragraaf en paragraaf 3.2 gaan op deze afwijkingen in. 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.

##### *Kosten van onderzoek*

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 totale (beoogde en gerealiseerde) financiële en personele inzet van middelen. Voor zowel de intern als extern uitgevoerde evaluaties bestaat namelijk in het algemeen geen inzicht in de (beoogde en gerealiseerde) inzet van personele middelen vanuit de provinciale organisatie en daarmee in de daarmee gepaard gaande kosten. De personele inzet en financiering daarvan zijn slechts op een hoger aggregatieniveau ((sub)doelstellingen uit de begroting) zichtbaar en doordat er geen systeem van tijdschrijven wordt gehanteerd, is onduidelijk wat de inzet van personele middelen voor een onderzoek is geweest. In gesprekken met de ambtelijke organisatie is tegenover de rekenkamer bevestigd dat dit inzicht en daarmee de sturingsmogelijkheden op dit punt nog beperkt zijn. Voor de extern uitgevoerde evaluaties is er wel inzicht in de door de externe partij(en) geoffreerde en in rekening gebrachte kosten. In de onderzoeksprogramma's wordt voor deze

onderzoeken vaak nog geen inzicht gegeven in de verwachte kosten, omdat zo wordt aangegeven, deze op voorhand niet te bepalen zijn. Daarbij wordt ook aangegeven dat de kosten van deze onderzoeken binnen de budgetten van de programma-begroting worden gefinancierd. In de Programmabegroting 2012 wordt gemeld dat wordt gestreefd naar een centrale bundeling en daarmee gepaard gaande reductie van monitoring- en onderzoekskosten van 10%.

In afwijking van de kaders en handreikingen wordt in de Onderzoeksbank voor de door de rekenkamer onderzochte intern uitgevoerde evaluaties geen inzicht gegeven in de (geraamde) kosten en provinciale bijdragen (zie criterium 15 in paragraaf 3.2.2), ontbreken in het plan van aanpak van deze evaluaties de raming van het aantal benodigde onderzoeksdagen en de kosten (zie criterium 10 in paragraaf 3.2.2) en wordt in de onderzoeksprogramma's niet voor alle daarin opgenomen onderzoeken volledig inzicht gegeven in de verwachte en gerealiseerde inzet van provinciale middelen (zie hierna onder het kopje Onderzoeksprogramma). Overigens is in de ambtelijke reactie op de conceptversie van dit rapport van bevindingen 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.

#### *Onderzoeksprogramma*

Het eerste onderzoeksprogramma is eind 2008 door PS vastgesteld en heeft betrekking op het jaar 2009. Het onderzoeksprogramma 2010 is eind 2009 vastgesteld door PS. Eind 2010 is het onderzoeksprogramma 2011 en de Terugblik op het onderzoeksprogramma 2010 door de SCED vastgesteld. Het onderzoeksprogramma 2012 en de Terugblik op het onderzoeksprogramma 2011 staan geagendeerd voor de GS-vergadering van 29 november 2011. Door het ontbreken van bijeenkomsten van de Controlecommissie in november/december 2011 zullen deze twee documenten in januari 2012 voor advies aan de Controlecommissie worden voorgelegd.

De Handreiking Onderzoeksprogrammering voegde, zoals eerder opgemerkt, ten opzichte van de nota Onderzoeksbeleid een 4<sup>e</sup> categorie onderzoek toe die in het onderzoeksprogramma moet worden opgenomen. In de onderzoeksprogramma's zelf wordt daaraan nog een 5<sup>e</sup> toegevoegd: onderzoeken die GS wettelijk verplicht zijn aan PS voor te leggen.

Uit zowel het advies van de Controlecommissie over het onderzoeksprogramma 2009 als uit het door de provincie aan de rekenkamer aangeleverde overzicht van uitgevoerde ex post beleidsevaluaties blijkt dat onderzoeken soms als evaluatie worden gepresenteerd, terwijl ze dat niet zijn. Het betreft dan bijvoorbeeld een trendrapportage of een onderzoek dat in opzet weliswaar een evaluatie is, maar in zijn uitwerking een inventarisatie of monitor blijkt te zijn.

De Controlecommissie heeft inzake het onderzoeksprogramma 2009 ook gevraagd om meer/scherpere informatie over nut en noodzaak van de geplande onderzoeken.

Zowel ambtelijk als bestuurlijk is tegenover de rekenkamer in lijn hiermee het belang van een kosten-batenafweging genoemd. In reactie op het verzoek van de commissie wordt vanaf het onderzoeksprogramma 2010 afzonderlijk op de reden/achtergrond en het doel van het onderzoek ingegaan.

Bij zowel het onderzoeksprogramma 2009 als 2010 heeft de Controlecommissie gewezen op het feit dat niet altijd duidelijk is in hoeverre beleidsthema's na verloop van tijd ook daadwerkelijk op effectiviteit en bereikte resultaten (kunnen) worden getoetst. In reactie op dit commentaar is in het onderzoeksprogramma 2010 wel per beleidsdoel aangegeven of, en zo ja, welke onderzoeken in 2010 worden uitgevoerd en wordt ook een vooruitblik gegeven op 2011 en 2012. In het onderzoeksprogramma 2011 is deze vooruitblik achterwege gelaten, omdat, zo wordt ambtelijk aangegeven, in 2011 een nieuwe coalitie zou aantreden met een nieuw coalitieakkoord waarop met de planning van onderzoek voor 2012 en verder niet vooruit kon worden gelopen. Eén geïnterviewde geeft aan dat er meer aandacht zou moeten zijn voor een evenwichtige spreiding van evaluaties over de verschillende beleidsdoelstellingen/programma's.

In de onderzoeksprogramma's wordt aangegeven bij welk beleidsdoel uit de begroting de onderzoeken zijn gepland. De rekenkamer merkt op dat bij de door haar onderzochte evaluaties niet altijd een inhoudelijke relatie gelegd wordt met deze beleidsdoelen; op welke wijze levert het onderwerp dat wordt geëvalueerd een bijdrage aan de realisatie aan het in de begroting geformuleerde beleidsdoel?

In de onderzoeksprogramma's wordt niet voor alle onderzoeken inzicht gegeven in de geraamde kosten en provinciale bijdrage(n). In de onderzoeksprogramma's 2009, 2010 en 2011 is dat bij slechts 40% van de onderzoeken het geval. In hoeverre het in die gevallen om een inschatting gaat van alle kosten of van alleen de kosten van externe inhuur en niet van de voor het onderzoek benodigde (personele) inzet vanuit de provincie, wordt niet duidelijk uit de onderzoeksprogramma's. In de ambtelijke reactie is, zoals eerder opgemerkt, aangegeven dat het alleen de kosten van externe inhuur betreft. Ook wordt niet altijd aangegeven of het onderzoek intern of extern zal worden uitgevoerd. In de ambtelijke reactie is aangegeven dat als een onderzoek intern wordt uitgevoerd dit wordt aangegeven. De rekenkamer constateert echter dat bijvoorbeeld in het onderzoeksprogramma 2010 voor de intern uitgevoerde 'Evaluatie afschaffing landschapsbeschermingsverordening in 2005' niet is aangegeven dat deze intern wordt uitgevoerd. De Controlecommissie stelt in haar advies bij de onderzoeksprogramma's 2009 en 2010 dat zij ervan uitgaat dat de verwachte kosten van de onderzoeken voor het betreffende jaar op voorhand kunnen worden afgedekt binnen de budgetten voor dat jaar. In de onderzoeksprogramma's 2010 en 2011 wordt gemeld dat de verwachte kosten van extern uit te voeren onderzoeken vaak nog niet te bepalen zijn, maar wel binnen de budgetten van de programmabegroting worden gefinancierd.

In het onderzoeksprogramma 2009 wordt aangegeven dat in 2010 een overzicht wordt gegeven van de onderzoekskosten 2009. Dit is overigens conform de Handreiking Onderzoeksprogrammering, waarin wordt gesteld dat er een terugblik moet worden gegeven of het voorgaande onderzoeksprogramma al dan niet conform

het onderzoeksprogramma is uitgevoerd. In het onderzoeksprogramma 2010 wordt deze toezegging niet ingelost. Er wordt gesteld dat dit inzicht, dat overigens verder gaat dan alleen de kosten maar ook de stand van zaken van het onderzoek betreft, ook niet kan worden gegeven. Als reden wordt opgevoerd dat de Onderzoeksbank enige tijd buiten werking is geweest. De rekenkamer vraagt zich af of de provincie voor deze informatie afhankelijk is van de Onderzoeksbank; dit inzicht zou toch ook op een andere wijze verkregen moeten kunnen worden (navraag bij voor het onderzoek verantwoordelijke afdelingen bijvoorbeeld).

In een apart document verschijnt gelijktijdig met het onderzoeksprogramma 2011 en 2012 de Terugblik op het onderzoeksprogramma 2010 respectievelijk 2011.

In de terugblikken wordt inzicht gegeven welke onderzoeken daadwerkelijk zijn uitgevoerd en of deze al zijn afgerond of niet. In de kolom 'Binnen budget' wordt aangegeven of de onderzoeken binnen de beschikbare budgetten hebben plaatsgevonden en bij extern uitgevoerde onderzoeken wat de feitelijke provinciale bijdrage was. Voor de intern uitgevoerde onderzoeken wordt daarbij in de terugblik op 2010 aangegeven 'ja (intern uitgevoerd)' en in de terugblik op 2011 'n.v.t. (intern uitgevoerd)'. 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.

De rekenkamer constateert dat twee van de zeven door haar onderzochte evaluaties niet in het onderzoeksprogramma zijn opgenomen. Verder wordt in het onderzoeksprogramma 2009 en 2011 niet en in het onderzoeksprogramma 2010 slechts bij enkele onderzoeken ingegaan op de looptijd van de onderzoeken. In de Handreiking Onderzoeksprogrammering werd deze informatie wenselijk geacht. De rekenkamer constateert ook dat met ingang van eind 2010 met de terugblik een goed, maar niet volledig inzicht verkregen kan worden in de uitgevoerde onderzoeken (zie ook paragraaf 3.2.1). De rekenkamer heeft namelijk vastgesteld dat in de terugblik 2010 één van de door haar onderzochte en in 2010 uitgevoerde onderzoeken, waartoe een statencommissie opdracht had gegeven, niet is opgenomen.

In de praktijk wordt, zo blijkt uit gesprekken met de ambtelijke organisatie, slechts zelden bij het vaststellen van beleid aangegeven of er te zijner tijd een evaluatie dient plaats te vinden en zo ja, wanneer en gericht op welke onderzoeksvraag. Sinds 2010 is in het format voor kaderstellende nota's van PS wel het kopje 'evaluatie' opgenomen, zodat in deze nota's in ieder geval enige aandacht moet worden besteed aan evaluatie. Meer algemeen wordt in gesprekken gesteld dat er nog maar weinig gebruik wordt gemaakt van het instrument beleidsevaluatie. Er worden, en dat blijkt ook uit de onderzoeksprogramma's, relatief weinig beleidsevaluaties uitgevoerd. Een verklaring die daarvoor wordt gegeven, is het feit dat er veel gemonitord wordt (voortgangsrapportages en monitors) en daarmee 'de vinger aan



de pols' wordt gehouden. Monitoring levert echter niet altijd het gewenste inzicht op, bijvoorbeeld in de mate van doelbereiking of doeltreffendheid. Omdat de onderzoeken die onder de categorie beleidsevaluaties worden genoemd, dat strikt genomen ook niet altijd zijn, leidt dit tot de constatering dat met deze 'evaluaties' de beleidscyclus minder vaak wordt gesloten dan voorzien en door PS gewenst.

Bovengenoemde punten zouden, naar de mening van één of enkele gesprekspartners, meer aandacht moeten krijgen. In de ambtelijke reactie is aangegeven dat de provincie recentelijk heeft gekozen voor een sterkere sturing op onder andere de inzet van onderzoek. Zo wordt in de Programmabegroting 2012 aangegeven dat de provincie de strategische sturing op de hoofdlijnen van haar programma's gaat versterken, de strategische monitoring, toetsing en evaluatie gaat centraliseren en er gestreefd wordt naar centrale bundeling van monitoring- en onderzoekskosten. Ook heeft SI in 2011 opdracht van de directie gekregen om te sturen op de inzet van onderzoek en zal het onderzoeksprogramma vanaf de Programmabegroting 2013 (juli 2012) een herkenbaar onderdeel daarvan uit gaan maken met informatie over doel, 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, zal blijven bestaan.

#### *Onderzoeksbank*

Zoals eerder aangegeven, functioneert de huidige Onderzoeksbank uit 2008 niet goed. Zo kan door technische fouten/ICT problemen in de Onderzoeksbank eenmaal ingevoerde informatie over onderzoeken niet worden gewijzigd, zodat bijvoorbeeld na afronding een onderzoek niet kan worden afgemeld en het onderzoeksrapport en de ervaringen met externe onderzoeksbureaus niet kunnen worden toegevoegd. De informatie is daardoor niet actueel en niet volledig, zo blijkt ook uit de beoordeling van de door de rekenkamer onderzochte evaluaties (zie paragraaf 3.2.2). Door de ambtelijke organisatie wordt bevestigd dat het gebruik van de Onderzoeksbank (tot nu toe) gering is. Dit wordt mede geweten aan het feit dat deze niet actueel is, er als gevolg van het disfunctioneren weinig bekendheid aan is gegeven en voor ambtenaren niet altijd toegevoegde waarde heeft. De nieuwe onderzoeksbank die nog in 2011 zal worden geïntroduceerd, zal binnen de provinciale organisatie nadrukkelijk onder de aandacht worden gebracht. Met het oog op bruikbaarheid en toegevoegde waarde zullen op de homepage van deze nieuwe onderzoeksbank de laatst toegevoegde onderzoeksrapporten komen te staan, zal de onderzoeksbank ook actueel onderzoeksnieuws bevatten, zal gewerkt worden met tagclouds (snelle doorklikmogelijkheden) en zal voor verspreiding en deling van nieuwe onderzoekskennis gebruik worden gemaakt van social media, zoals Twitter. De verwachting is dat op deze wijze het gebruik kan worden gestimuleerd en aandacht kan worden gevraagd voor het vullen en actueel houden van de Onderzoeksbank. Andere suggesties die tegenover de rekenkamer werden geformuleerd, zijn: het vermelden van de belangrijkste bevindingen van een onderzoek op intranet met

verwijzing naar de Onderzoeksbank en het werken met reminders voor het vullen van de Onderzoeksbank. Overigens blijkt uit gesprekken met de ambtelijke organisatie dat er verschillende verwachtingen (positief en negatief) bestaan over het toekomstige gebruik en de toegevoegde waarde van de nieuwe onderzoeksbank.

#### *Nota Onderzoeksbeleid, handreikingen, toetsingskader*

De relevante documenten in het kader van het instrument beleidsevaluatie zijn, zoals eerder opgemerkt in paragraaf 2.2, onder de aandacht van de provinciale organisatie gebracht. Vanuit de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat het gebruik van deze instrumenten en het Adviespunt/SI niet groot is. Het Adviespunt wordt gemiddeld 10 à 12 keer per jaar benaderd met vragen. Deze vragen richten zich met name op de voorbereidende fase van interne en externe onderzoeken (opzet, aanpak, aanmelden bij de Onderzoeksbank en dergelijke).

Als redenen voor het geringe gebruik worden genoemd:

- aan de meeste documenten is weinig actieve bekendheid gegeven;
- bekendheid en informatie die gegeven is, blijft bij veel ambtenaren niet hangen/gaat aan ze voorbij omdat ze niet met onderzoek te maken hebben;
- veel onderzoeken worden uitbesteed en externe onderzoeksbureaus zijn gespecialiseerd in het opzetten en uitvoeren van onderzoek;
- als onderzoeken intern worden uitgevoerd, dan vindt dat in het algemeen plaats door een beleidsmedewerker met ervaring op onderzoeksgebied. Bij de door de rekenkamer onderzochte evaluaties bleek dit het geval.

Tijdens de interviews werd door een ambtenaar aangegeven dat SI meer actief zou moeten sturen op de daadwerkelijke uitvoering van evaluaties.

#### *Routing evaluaties*

De agendacommissie concludeerde in 2006 dat controlerende stukken niet gestructureerd behandeld en besproken worden. De routing bij onderzoeken uit het onderzoeksprogramma is op zich duidelijk, maar gaat in de praktijk niet altijd op dezelfde manier. De onderzoeken uit het onderzoeksprogramma moeten aan PS worden aangeboden. De rekenkamer constateert ten aanzien van de door haar onderzochte evaluaties dat:

- deze vanuit GS soms alleen aan de relevante statencommissie worden verstuurd, soms ook aan PS;
- vijf van de zeven evaluaties in het onderzoeksprogramma waren opgenomen;
- dat alle evaluaties, op één na, in een statencommissie zijn geagendeerd en twee daarvan ook in een PS-vergadering (zie criterium 13 in paragraaf 3.2.2).

#### *Dossiervorming*

Vanuit de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat de evaluatiedossiers zich deels bevinden 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 sprake is van versnippering.

Volgens de nota Onderzoeksbeleid zijn de afdelingen verantwoordelijk voor de dossiervorming. Desgevraagd wordt aangegeven dat de bij de evaluatie betrokken beleidsmedewerker/projectleider verantwoordelijk is voor de dossiervorming en kwaliteit ervan.

#### *Jaarlijkse toets*

De uitvoering van de jaarlijkse toets geschiedt in de praktijk anders dan voorzien. De bedoeling was dat het Adviespunt de toets zou uitvoeren, waarbij ze zou worden bijgestaan door twee externe deskundigen. De toets wordt echter, onder supervisie van deze door de provincie ingehuurd deskundigen, uitgevoerd door een door deze deskundigen zelf ingebrachte onderzoeker van een extern onderzoeksbureau. De deskundigen waren van mening dat het Adviespunt, met het oog op een onafhankelijk oordeel, geen uitvoerende rol mocht spelen bij de toets.

De eerste toets is in 2010 uitgevoerd waarbij een aantal onderzoeken uit 2009 aan de hand van het toetsingskader is beoordeeld. De twee externe deskundigen hebben naar aanleiding van de rapportage van de toets aanbevelingen geformuleerd. Zowel de rapportage als de aanbevelingen zijn ter kennis gebracht van GS. Vanuit de ambtelijke organisatie is aangegeven dat nog niet duidelijk is op welke wijze de uitkomsten en aanbevelingen precies worden opgepakt. Wel is aangegeven dat de toets vooralsnog jaarlijks (steekproefsgewijs) op dezelfde wijze zal worden uitgevoerd. Afhankelijk van de uitkomsten zal na enkele jaren worden bezien of het nodig is de toets volgens deze opzet jaarlijks te herhalen. De geïnterviewden geven aan dat duidelijk is dat de nota Onderzoeksbeleid, het toetsingskader en de handreikingen in de nabije toekomst zullen worden geactualiseerd als het gevolg van een aantal veranderingen. In dat verband worden onder meer genoemd: het verlaten van het concept van integraal management, de acties als gevolg van de aanbevelingen naar aanleiding van de toets en mogelijk ook van het onderzoek van de rekenkamer.

De rekenkamer constateert dat er binnen de ambtelijke organisatie verschillend wordt geoordeeld over de kwaliteit van onderzoeken. Het merendeel geeft overigens aan dat deze naar hun mening in het algemeen goed is. Wel zouden GS zich, naar de mening van enkele gesprekspartners kwetsbaarder moeten durven opstellen (gebruik uitkomsten/wat hebben we ervan geleerd). Een dergelijke houding is volgens hen nodig indien de provincie daadwerkelijk een lerende organisatie wil zijn. Door één geïnterviewde werd aangegeven dat soms vraagtekens geplaatst kunnen worden bij de onafhankelijkheid van de respondenten.

### *Evaluatie*

Hoewel de evaluatie van de nota Onderzoeksbeleid voor 2010 stond ingepland, heeft deze (nog) niet plaatsgevonden. De reden daarvoor is dat de afdeling SI in 2010 prioriteit moest geven aan de evaluatie van het coalitieakkoord 2007-2011. Deze evaluatie werd pas laat aan de onderzoeksagenda toegevoegd. Voor 2011 stond zowel de toets over 2010, als de evaluatie gepland. Daarvan is echter afgezien, in afwachting van de uitkomsten van het onderzoek van de Zuidelijke Rekenkamer.

## **3.2 Uitvoering beleidsevaluaties in de praktijk**

### 3.2.1 Selectie beleidsevaluaties en beoordelingscriteria

De provincie Limburg heeft ten behoeve van het onderzoek van de rekenkamer een overzicht gemaakt van de ex post evaluatieonderzoeken die in de periode 1 januari 2009 tot 1 juli 2011 zijn afgerond. De ambtelijke organisatie heeft daartoe de onderzoeksprogramma's en Onderzoeksbank geraadpleegd en informatie van de afdeling SI en andere afdelingen bij elkaar gebracht. In dit overzicht zijn, in lijn met het onderzoek uit 2006, niet opgenomen onderzoeken uitgevoerd door de Unit Control (onderzoek op basis van artikel 217a van de Provinciewet) en onderzoeken die zijn uitgevoerd in opdracht van de Controlemissie. Daarnaast zijn de drie evaluaties uit 2009 die zijn beoordeeld in het kader van de jaarlijkse toets (zie paragraaf 3.1 en 3.2.2) niet opgenomen. Dit laatste om te voorkomen dat deze evaluaties twee keer aan een vergelijkbare beoordeling zouden worden onderworpen.

Het overzicht bevat 14 evaluaties die door of in opdracht van de provincie zijn uitgevoerd en afgerond in voornoemde periode. De rekenkamer heeft daaruit zeven evaluaties geselecteerd om nader te bestuderen.

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.

De tabel op bladzijde 30 bevat de geselecteerde evaluaties, met de datum waarop het rapport is uitgebracht, het domein waarop de evaluatie betrekking heeft en een korte beschrijving van de inhoud van de evaluatie; ook wordt aangegeven of de evaluatie door de provinciale organisatie zelf of door een externe partij is uitgevoerd. Hierbij merkt de rekenkamer op dat voor één van deze geselecteerde evaluaties die door de provincie zelf als ex post evaluatie was aangeleverd, achteraf tegenover de rekenkamer is aangegeven dat dit geen reguliere beleidsevaluatie betreft maar een kwalitatieve quickscan, een strategische evaluatie waarop men het toetsingskader van de provincie voor beleidsgericht onderzoek niet toepasbaar vindt. De rekenkamer tekent daarbij aan dat de provincie in haar toetsingskader aangeeft dat dit van toepassing is op (alle soorten) beleidsgericht onderzoek die gericht zijn op politieke agendering, ontwikkeling, uitvoering of evaluatie van beleid. De quickscan is als een evaluatie opgezet met als doel om te onderzoeken of

men op de goede weg is met het betreffende beleidsinitiatief. Het onderzoek richt zich onder andere op de vraag of de juiste activiteiten zijn ondernomen en of deze voldoende doeltreffend zijn. De uitkomsten zullen worden gebruikt om, gezien de wens van PS, het beleidsinitiatief optimaal (verder) uit te rollen. Gelet hierop heeft de rekenkamer besloten dat de quickscan onderdeel blijft uitmaken van de voor nader onderzoek geselecteerde beleidsevaluaties.

De rekenkamer heeft voor de beoordeling van de kwaliteit van deze evaluaties, zoals eerder aangegeven, het toetsingskader van de provincie als uitgangspunt genomen. Alleen het eerste deel van criterium 1 is niet meegenomen, omdat dat de SMART-formulering van het beleid zelf betreft, hetgeen de rekenkamer in het kader van haar onderzoek niet heeft beoordeeld. Aan de criteria zijn enkele aandachtspunten toegevoegd uit de checklist van de rekenkamer die iets verder gaan dan het toetsingskader en andere normen uit het onderzoek die voor deze beoordeling relevant zijn (zie paragraaf 1.3.2)<sup>15</sup>. Op deze wijze wordt ook getoetst aan de checklist van de rekenkamer.

---

<sup>15</sup> Dit betreft: het dossier is aanwezig, volledig, actueel, bevat adequate verwijzingen naar andere relevante dossiers en de kwaliteit van de dossiervorming wordt bewaakt.

| Titel evaluatierapport  | Datum rapport | Domein               | Inhoud/doel evaluatie   | Uitvoerder |
|---|---------------|----------------------|---|------------|
| Evaluatie Landschapsbeschermingsverordening Limburg 1996 (lbv)  | Juni 2010     | Fysiek<br>Domein     | Inzicht krijgen in de gevolgen van het intrekken van de landschapsverordening in 2005   | Intern     |
| Quickscan Regiobranding Zuid Limburg  | Augustus 2010 | Economisch<br>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<br>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<br>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<br>Domein     | Inzicht krijgen in/vaststellen van doeltreffendheid en doelmatigheid van het duurzaamheidsbeleid (waaronder meerwaarde Cradle to 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<br>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<br>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     |

### 3.2.2 Beoordeling kwaliteit evaluaties

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 criterium 12 (waarborgen voor goede bruikbaarheid) en 15 (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 en 3.1). Tot daadwerkelijke benutting van de evaluatieresultaten in het kader van criterium 13 (bestede aandacht aan follow-up) is het voor de onderzochte evaluaties over het algemeen nog niet gekomen. De resultaten zijn in de meeste gevallen betrekkelijk kort vóór de Statenverkiezingen van maart 2011 gepubliceerd en bij de meeste van deze evaluaties is het aan GS en/of PS in nieuwe samenstelling om de evaluatieresultaten te gebruiken voor het formuleren van vervolgbeleid en/of nieuwe beleidskaders, dan wel om afspraken te maken over hoe om te gaan met de evaluatieresultaten.

In opzet zijn de evaluaties van redelijk 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.

Voor de andere drie is sprake van een redelijke kwaliteit, met name omdat de te beantwoorden onderzoeksvragen/doelstelling vrij ambitieus zijn 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.

De uitvoering en/of de rapportages van de evaluaties zijn minder vaak van goede kwaliteit en daarmee boet ook de bruikbaarheid in. 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. Zie genoemde punten bij criterium 12 hieronder.

### **criterium 1**

#### ***Geef vooraf aan of beleid geëvalueerd gaat worden, en zo ja: wanneer en waarop***

Bij vier van de zeven onderzochte evaluaties was vooraf duidelijk aangegeven dat het beleid geëvalueerd zou worden. In één geval was wel een evaluatie voorzien, maar niet de quickscan zoals die uiteindelijk werd uitgevoerd. In een ander geval werd in de vastgestelde beleidsnota vooraf wel duidelijk aangegeven dat er een tussenmeting zou plaatsvinden, maar werd de onderzochte eindmeting niet expliciet aangekondigd. Bij één evaluatie gaf een statencommissie uit PS tussentijds opdracht tot het uitvoeren van een evaluatie.

Twee van de zeven evaluaties zijn niet opgenomen in het provinciale onderzoeksprogramma of terugblik daarop. Zie criterium 13 voor bevindingen ten aanzien van het element besluitvormingsprocedure.

De rekenkamer constateert dat over het algemeen voldaan wordt aan criterium 1.

### **criterium 2**

#### ***Bepaal de beleidsvraag en vertaal deze in een heldere onderzoeksprobleemstelling***

De rekenkamer constateert dat voor alle zeven evaluaties een beleidsvraag, gebruiksdoel en probleemstelling is geformuleerd, zij het dat dit meestal niet expliciet is gebeurd. Ook wordt er vaak geen helder onderscheid gemaakt tussen beleidsvraag, gebruiksdoel en/of probleemstelling. In alle gevallen wordt uit de tekst wel duidelijk wat beoogd wordt te onderzoeken en waarom.

### **criterium 3**

#### ***Formuleer goede onderzoeksvragen waarop je antwoord (informatie) wilt hebben***

Voor drie van de zeven evaluaties zijn er concrete, heldere en in opzet onderzoekbare en voor de onderzoeker(s) hanteerbare onderzoeksvragen geformuleerd. Voor drie evaluaties zijn weliswaar geen (expliciete) onderzoeksvragen geformuleerd, maar kunnen deze wel uit de beleidsvraag/het gebruiksdoel gedestilleerd worden. Voor deze zes evaluaties gezamenlijk geldt dat met de 'onderzoeksvragen' in opzet antwoord kan worden gegeven op de beleidsvraag en het gebruiksdoel. Voor één evaluatie is slechts een deel van de 'probleemstelling' in onderzoeksvragen vertaald en kan niet de gehele beleidsvraag worden beantwoord.

Voor alle evaluaties geldt dat sprake is van een afbakening van hetgeen onderzocht gaat worden. De afbakening vindt niet alleen via 'onderzoeksvragen' maar ook op andere wijze plaats. De mate waarin deze afbakening duidelijk is (en vragen onderzoekbaar zijn), is verschillend en hangt onder andere af van de mate waarin begrippen zijn gedefinieerd. Zo worden bijvoorbeeld bij twee evaluaties de begrippen efficiëntie/doelmatigheid niet geoperationaliseerd en wordt bij één evaluatie gesproken over 'de juiste actoren' zonder dat wordt aangegeven welke dat zijn.



#### **criterium 4**

##### ***Bekijk of de informatie die je nodig hebt niet al beschikbaar is en stem waar nodig af***

Voor drie van de zeven evaluaties is gebruik gemaakt van reeds beschikbare gegevens, voor de vier andere evaluaties was er geen informatie voorhanden. Bij twee van de evaluaties die tot deze laatste groep behoren, vormde een gebrek aan inzicht zelfs de aanleiding voor de evaluatie.

Bij twee evaluaties heeft afstemming plaatsgevonden met soortgelijke vragen van andere partijen binnen de provinciale organisatie.

De rekenkamer constateert dat voor alle onderzochte evaluaties is beoordeeld of de gewenste onderzoeksinformatie al beschikbaar was en dat waar mogelijk over de onderzoeksvragen interne afstemming heeft plaatsgevonden.

#### **criterium 5**

##### ***Bepaal de verantwoordelijkheid voor het onderzoek***

Voor de vier extern uitgevoerde evaluaties wordt de provincie (in casu GS) als opdrachtgever van het onderzoek vermeld. Bij één van deze evaluaties heeft een statencommissie gevraagd om het onderzoek.

De intern uitgevoerde evaluaties zijn alle drie uitgevoerd op verzoek van PS. Op bestuurlijk niveau wordt bij één ervan GS aangeduid als opdrachtgever, bij de tweede PS en bij de derde zowel PS (met een formele opdracht tot evaluatie) als GS (die het onderzoeksprogramma vaststelden, waarin de betreffende evaluatie is opgenomen).

Het afdelingshoofd dan wel de betreffende afdeling van de provinciale organisatie wordt in het algemeen aangeduid als ambtelijk (eind)verantwoordelijke voor de evaluaties. Voor twee van de drie intern uitgevoerde evaluaties wordt daarnaast als bestuurlijk eindverantwoordelijke de betreffende portefeuillehouder/GS genoemd. Dit is ook het geval bij één extern uitgevoerde evaluatie.

Voor twee andere extern uitgevoerde evaluaties wordt de externe uitvoerder van de opdracht aangewezen als eindverantwoordelijke voor het onderzoek. Hoewel de rekenkamer hierbij in formele zin vraagtekens plaatst, heeft zij op basis van het dossier vastgesteld dat juist bij deze twee evaluaties de ambtelijke sturing op de externe uitvoering scherp en kritisch was.

#### **criterium 6**

##### ***Bepaal wie de juiste uitvoerder voor de evaluatie is***

Voor alle vier de extern uitgevoerde evaluaties is de keuze van uitbesteding beargumenteerd en is sprake van een goede en heldere opdrachtverlening die aansluit bij het beoogde onderzoek.

De provinciale organisatie hanteert als uitgangspunt dat evaluaties in beginsel intern worden uitgevoerd, tenzij er goede redenen zijn voor uitbesteding. De rekenkamer heeft vastgesteld dat de aangehaalde argumenten inderdaad goede redenen zijn voor uitbesteding van de betreffende evaluatie: ter borging van de onafhankelijkheid, voor het schetsen van een onafhankelijk beeld, om een vorm van wetenschappelijk onderzoek te verkrijgen dat niet door de provincie wordt/kan

worden uitgevoerd en voor de noodzakelijke toepassing van een landelijke rekensystematiek.

### **criterium 7**

#### ***Bepaal de juiste methode van evaluatie***

Voor alle evaluaties is in opzet een adequate keuze gemaakt wat betreft de methode(n) van onderzoek. Met de gekozen methode(n) kunnen de onderzoeksvragen in beginsel goed en volledig worden beantwoord. De rekenkamer heeft geconstateerd dat de keuzes weliswaar niet expliciet worden onderbouwd, maar dat deze wel uit de documenten zijn af te leiden en zich logisch verhouden tot het doel van de evaluatie en de onderzoeksvragen. De meeste evaluaties richten zich in opzet op doeltreffendheid en een enkele daarvan ook op doelmatigheid. Enkele evaluaties kennen ook een verkennend/beschrijvend onderdeel.

### **criterium 8**

#### ***Bepaal de juiste instrumenten (technieken) van de evaluatie***

Voor zes van de zeven evaluaties is in opzet een adequate keuze gemaakt wat betreft het in te zetten onderzoeksinstrumentarium. Met de gekozen instrumenten kunnen de onderzoeksvragen in beginsel goed en volledig worden beantwoord. De keuzes worden in het algemeen niet onderbouwd, maar zijn wel uit de documenten af te leiden en staan in logisch verband met het doel van de evaluatie en de onderzoeksvragen. Het feitelijke gebruik van de onderzoeksinstrumenten bepaalt uiteindelijk of ze ook adequaat zijn ingezet om de vragen goed en volledig te beantwoorden.

De meeste evaluaties zetten in elk geval de instrumenten interviews/enquête (vragenlijst) en documentenanalyse/literatuurstudie in. Daarnaast wordt er soms ook gebruik gemaakt van monitorgegevens of een veldonderzoek.

De rekenkamer constateert voor één evaluatie dat de gekozen instrumenten niet adequaat zijn. Hiervan is sprake bij een evaluatie waar de doeltreffendheid in een quickscan bepaald diende te worden aan de hand van een inhoudsanalyse en interviews.

### **criterium 9**

#### ***Zorg voor een goede kwaliteitsborging van de evaluatie***

Bij vijf van de zeven evaluaties is er in opzet in voldoende mate gezorgd voor een goede kwaliteitsborging van het onderzoek. Bij één intern en één extern uitgevoerde evaluatie is dat niet het geval. Zo zijn bij die evaluaties de onderzoekseenheden onduidelijk en/of kernbegrippen niet geoperationaliseerd en bestaat het risico dat gehanteerde bronnen niet onafhankelijk zijn. Overigens is er bij de intern uitgevoerde onderzoeken altijd een zeker risico met betrekking tot de objectiviteit/onafhankelijkheid. Of, zoals één van de respondenten het tegenover de rekenkamer verwoordde: 'de slager keurt zijn eigen vlees'. Bij dit criterium wordt daarvoor ook expliciet aandacht gevraagd. Als borging voor de objectiviteit zijn bij één intern uitgevoerde evaluatie de conceptresultaten afgestemd met de

afdeling SI en is voorafgaand aan de evaluatie aan de afdeling SI gevraagd of interne uitvoering een probleem vormt.

De rekenkamer heeft geconstateerd dat ook bij één van de vijf evaluaties met een in opzet goede kwaliteitsborging de onafhankelijkheid/objectiviteit van de geënkquêteerden een risico vormt.

Voor de vier extern uitgevoerde evaluaties geldt dat de ambtelijke aansturing vanuit de provincie voldoende was en verliep via regelmatig contact met de externe onderzoeker/onderzoeksinstantie. Bij één van deze evaluaties ging er desondanks tijdens het proces veel mis. Bij deze evaluatie liet het projectmanagement aan de kant van de externe partij te wensen over, maar kon een aantal zaken nog rechtgetrokken worden door een kritisch volgen vanuit de provinciale organisatie. Voor de drie intern uitgevoerde evaluaties geldt eveneens dat de ambtelijke aansturing voldoende was. Relevante stukken zijn eerst binnen de afdeling en vervolgens met de portefeuillehouder besproken voordat ze naar GS, statencommissie en (in enkele gevallen naar) PS gingen.

Het projectmanagement binnen de provinciale organisatie was voor alle evaluaties in het algemeen voldoende. De rekenkamer constateert dat geen inzicht kan worden gegeven in de verwachte en gerealiseerde (kosten van de) provinciale personele inzet. Dit geldt niet alleen voor de extern uitgevoerde, maar ook voor de intern uitgevoerde evaluaties. Voor de extern uitgevoerde evaluaties bestaat wel inzicht in de door de externe partij(en) geoffreerde en in rekening gebrachte kosten. Vier van de zeven evaluaties werden enigszins later dan gepland (één tot drie maanden) opgeleverd. De rekenkamer merkte daarbij geen verschil op tussen intern en extern uitgevoerde evaluaties.

### **criterium 10**

#### ***Leg alle voorafgaande keuzes vast in een plan van aanpak***

De plannen van aanpak van alle evaluaties zijn, op één uitzondering na, redelijk compleet. Bij de extern uitgevoerde evaluaties is de reden voor uitbesteding niet altijd expliciet vastgelegd in het plan van aanpak en is er minder aandacht voor follow-up. Bij de intern uitgevoerde evaluaties ontbreken in het plan van aanpak de raming van het aantal benodigde onderzoeksdagen en de kosten van de evaluatie. Daarnaast ontbreken zowel bij de intern als extern uitgevoerde evaluaties in het algemeen de onderbouwing voor de onderzoeksmethode en het in te zetten onderzoeksinstrumentarium en wordt de methode niet altijd expliciet genoemd. Wel heeft de rekenkamer geconstateerd dat de methode en instrumenten vaak in logisch verband staat met het doel en de onderzoeksvragen van de evaluatie. In het plan van aanpak ontbreekt vaak een omschrijving van de wijze waarop de aansturing (ambtelijk en eventueel bestuurlijk) en het projectmanagement worden vormgegeven en/of een aanduiding waar de eindverantwoordelijkheid is ondergebracht.

Bij één interne evaluatie is het plan van aanpak erg globaal en komen de meeste criteria niet of slechts gedeeltelijk aan de orde. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat dit een reeds langer lopend project betreft met jaarlijks een monitor en

tweejaarlijks een evaluatie, waar in het plan van aanpak en de rapportage van de onderzochte evaluatie wordt voortgeborduurd op voorgaande jaren en in het plan van aanpak de vastliggende onderdelen niet worden herhaald.

### **criterium 11**

#### ***Maak afspraken over tussentijdse wijzigingen in het plan van aanpak***

Bij drie van de vier extern uitgevoerde evaluaties zijn er tussen de provincie en uitvoerder schriftelijke afspraken gemaakt over de manier waarop omgegaan wordt met eventuele tussentijdse wijzigingen in het plan van aanpak. Voor de vierde extern uitgevoerde evaluatie is tegenover de rekenkamer aangegeven dat gezien de met PS gemaakte afspraken en de korte periode tussen opdrachtverlening en oplevering er geen ruimte was en is gegeven voor afspraken over tussentijdse wijzigingen.

Uit de dossiers van de intern uitgevoerde evaluaties blijkt niet dat er dergelijke afspraken zijn gemaakt. Desgevraagd hebben de betrokken ambtenaren tegenover de rekenkamer aangegeven dat er soms wel afspraken zijn gemaakt. Gemeld werd dat wijzigingen in het algemeen eerst in het team en/of met het managementteam van de afdeling worden besproken en indien nodig vervolgens met GS. Over een terugkoppeling naar PS, wanneer zij opdrachtgever zijn, wordt geen melding gemaakt.

Bij drie evaluaties was in het geval van een wijziging geen sprake van een onderbouwing en/of verantwoording hiervoor en/of was de wijziging niet conform afspraak, zoals vereist. Bij twee extern uitgevoerde evaluaties is de tijdsplanning onderbouwd aangepast en bij één daarvan ook vastgelegd in het dossier. Daarbij de aantekening dat de externe uitvoerder de uitloop niet tijdig en niet uit eigen initiatief aan de provincie heeft gemeld, zoals had moeten. Bij één extern uitgevoerde en bij één intern uitgevoerde evaluatie heeft een inhoudelijke aanpassing van de evaluatie plaatsgevonden. Bij de extern uitgevoerde evaluatie is dit conform afspraak gegaan en zijn de wijzigingen in het rapport verantwoord en onderbouwd. Bij de intern uitgevoerde evaluatie worden in het rapport niet alle wijzigingen expliciet toegelicht/onderbouwd.

### **criterium 12**

#### ***Schep voorwaarden voor een goede bruikbaarheid van de evaluatie***

De betrokken ondervraagde ambtenaren zijn in het algemeen tevreden over de kwaliteit en resultaten van de evaluaties.

De rekenkamer zelf plaatst bij vijf van de zeven evaluaties kanttekeningen bij de kwaliteit van de uitvoering en/of de rapportage. Hierdoor zijn ook de uitkomsten van de evaluaties met het oog op de geformuleerde doelen van deze evaluaties niet optimaal bruikbaar. Bij één evaluatie die periodiek wordt uitgevoerd, gebruikt de provincie de Provinciale Commissie Omgevingsvraagstukken Limburg (PCOL) als klankbordgroep om de evaluatie verder te ontwikkelen. De PCOL heeft bij deze evaluatie kritische opmerkingen gemaakt over de wijze waarop de doeltreffendheid in beeld is gebracht en suggesties aangereikt voor verbetering in de toekomst.

Bij de meeste evaluaties was het idee om (ook) inzicht te bieden in doeltreffendheid, bij twee ging het daarnaast ook om inzicht in de doelmatigheid. Uit de rapportages van de evaluaties blijkt dat er op basis van het uitgevoerde onderzoek ofwel geen inzicht kan worden gegeven in de (mate van) doeltreffendheid (2x), ofwel dat daarover een uitspraak wordt gedaan terwijl de onderbouwing daarvan te wensen overlaat (4x). In dit laatste geval is niet altijd duidelijk waarop de conclusie is gebaseerd, dan wel is de empirische basis 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.

Bij de twee evaluaties waarbij het idee was om ook inzicht te geven in de doelmatigheid, kan/wordt daarover geen uitspraak gedaan. Daarbij wordt niet toegelicht en onderbouwd waarom op de betreffende onderzoeksvraag of doelstelling geen (volledig) antwoord wordt of kan worden gegeven. Bij één evaluatie werd tijdens de uitvoering door de externe uitvoerder aangegeven dat om een vollediger beeld te krijgen uitgebreider onderzoek nodig is, terwijl in de oorspronkelijke offerte wel was aangegeven dat het doel van de evaluatie is om het betreffende inzicht te geven. Bij een andere evaluatie zou de externe uitvoerder in een periode van één maand door middel van een quickscan ad € 6.500 naast andere te beantwoorden onderzoeksvragen ook inzicht geven in doeltreffendheid. Omdat voor het vaststellen van doeltreffendheid diepgaand onderzoek nodig is, constateert de rekenkamer dat een quickscan daarvoor niet geschikt is.

Bij een andere evaluatie hadden PS besloten dat er in aanvulling op de monitoring van het beleid na twee jaar een evaluatie diende plaats te vinden.

Uit het plan van aanpak en de rapportage blijkt dat er geen monitoring heeft plaatsgevonden. Door het ontbreken van deze monitorgegevens was het onmogelijk om, zoals het doel was, in een evaluatie aan te geven wat de verandering ten opzichte van de oorspronkelijke situatie was. Hierdoor was er feitelijk geen sprake van een evaluatie maar slechts een inventarisatie.

Deze 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 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.

Naast deze kanttekeningen kan verder nog worden opgemerkt dat een aantal rapportages voor een lezer zonder kennis van het onderwerp niet goed te volgen is. Ook wordt niet altijd antwoord gegeven op alle (delen van) onderzoeksvragen, wordt niet altijd een toelichting gegeven op wijzigingen ten opzichte van het plan van aanpak en worden niet altijd (expliciet) alle relevante onderzoeksonderdelen genoemd, zoals onderzoeksvragen en de invulling van de instrumenten die zijn ingezet en waarvoor ze zijn ingezet.

De intern uitgevoerde evaluaties zijn allemaal op verzoek van PS uitgevoerd. De aanpak van deze evaluaties is over het algemeen in overleg met de betrokken portefeuillehouder bepaald. Bij één evaluatie hebben GS, naar aanleiding van een vraag vanuit de statencommissie, meegedeeld dat zij PS over de te volgen aanpak nader zouden informeren. Dit is vervolgens via mededelingen van de portefeuillehouder op hoofdlijnen gebeurd. Toen PS naar aanleiding hiervan vragen stelden over de betreffende onderzoeks aanpak en de te hanteren criteria die door GS als opdrachtgever van deze evaluatie waren goedgekeurd, gaven GS aan dat het te laat was om nog iets met de opmerkingen van PS te doen omdat de onderzoeksvragen al bij respondenten waren uitgezet. De rekenkamer heeft overigens vastgesteld dat deze informatie van GS niet juist was.

### **criterium 13**

#### ***Besteed aandacht aan de follow-up t.b.v. doorvoering van de aanbevelingen***

De rekenkamer heeft geconstateerd dat er bij de evaluaties in meer of mindere mate aandacht wordt besteed aan een follow-up. De evaluaties zijn allemaal ter kennisname aangeboden aan de voor de evaluatie relevante statencommissie. Eén ervan is door een te volle agenda van de commissie enkel op de provinciale website geplaatst. In de statencommissies zijn de evaluatieresultaten in het algemeen enkel voor kennisname aangenomen en dus niet verder besproken. Twee evaluaties zijn ook nog geagendeerd voor een PS-vergadering. Het betrof in beide gevallen evaluaties die in opdracht van PS waren uitgevoerd. Voor één van deze evaluaties besloten PS de behandeling terug te verwijzen naar de statencommissie, waar deze evaluatie overigens al op de agenda had gestaan. Daarnaast zijn verschillende evaluaties aangeboden aan andere relevante partijen/stakeholders, bijvoorbeeld de PCOL die de twee aan haar aangeboden evaluaties heeft besproken en voorzien van advies.

Voor vijf van de zeven evaluaties was het de bedoeling om de uitkomsten te gebruiken voor de uitrol of verbetering van het beleid. De resultaten van de onderzochte evaluaties zijn in het algemeen betrekkelijk kort vóór de Statenverkiezingen van maart 2011 gepubliceerd en bij de meeste van deze evaluaties is het aan GS en/of PS in nieuwe samenstelling om de evaluatieresultaten te gebruiken voor het formuleren van vervolgbeleid en/of nieuwe beleidskaders, dan wel om afspraken te maken over hoe om te gaan met de evaluatieresultaten. Voor deze evaluaties heeft er (dan ook) ten tijde van het rekenkameronderzoek nog geen besluitvorming plaatsgevonden en is er nog geen implementatieplan. Voor de twee andere evaluaties geldt dat bij één besloten is dat er geen verandering gewenst is

en bij de ander dat er wel verandering wenselijk is, maar dat de ambtelijke organisatie zich nog beraadt over de mogelijkheden daarvoor.

#### **criterium 14**

##### ***Leg een project-/onderzoeksdossier aan en berg hier alle stukken in op***

Voor alle onderzochte evaluaties geldt dat de relevante stukken betreffende het onderzoek en de meeste van de criteria 1 t/m 13 zijn terug te vinden in het onderzoeksdossier. De dossiers zijn actueel en voldoende volledig om het onderzoeksproces te kunnen reconstrueren en controleren. Dit ondanks de problemen met het digitale archiefsysteem. Alleen voor twee documenten kon door de betrokken ambtenaren niet met zekerheid worden aangegeven of de door hen opgestelde en voor versturing aangeleverde documenten ook daadwerkelijk zijn uitgegaan. In Aristoteles bleek het voor deze gevallen niet mogelijk om na te gaan of een aangeleverd document ook daadwerkelijk verzonden is.

De rekenkamer is in de dossiers geen verwijzingen naar andere dossiers tegengekomen; het is echter ook maar de vraag of deze 'van toepassing zijn'. Verder wordt opgemerkt dat niet in alle dossiers alle relevante documenten van statencommissies en PS zijn opgenomen, zoals verslagen van vergaderingen en PS-besluiten betreffende de evaluaties. Deze bevinden zich in het PS-dossier, maar zijn naar de mening van de rekenkamer ook van belang voor GS.

#### **criterium 15**

##### ***Zorg dat de evaluatie is aangemeld én afgemeld bij de Onderzoeksbank***

Vijf van de zeven onderzochte evaluaties zijn aangemeld bij de Onderzoeksbank. Eén van de evaluaties is niet aangemeld, omdat het naar de mening van de betrokken beleidsmedewerker geen beleidsevaluatie is, maar een quickscan. De rekenkamer tekent hierbij aan dat in lijn met de nota Onderzoeksbeleid alle geplande *onderzoeken* moeten worden aangemeld. Van een andere evaluatie werd tegenover de rekenkamer aangegeven dat deze 'om technische redenen' niet in de Onderzoeksbank is opgenomen. Deze technische redenen hebben te maken met het niet kunnen wijzigen van gegevens in de Onderzoeksbank. Voor de vijf evaluaties die wel zijn opgenomen in de Onderzoeksbank, zijn in het algemeen de meeste 'velden' ingevuld. Velden die niet zijn ingevuld, betreffen in de meeste gevallen 'opdrachtgever' en bij de intern uitgevoerde evaluaties '(geraamde) kosten' en 'provinciale bijdragen'. In de ambtelijke reactie is aangegeven dat het veld 'opdrachtgever' wel wordt ingevuld, maar niet in de Onderzoeksbank verschijnt door technische problemen en de 'kosten'-velden voor intern uitgevoerde evaluaties niet ingevuld hoeven te worden. Voor twee van de vijf evaluaties is aangegeven dat ze zijn afgemeld. Dit is echter niet terug te vinden in de Onderzoeksbank vanwege dezelfde technische problemen als hiervoor aangegeven. Ook zijn de onderzoeksrapporten zelf niet terug te vinden in de Onderzoeksbank. Voor één van deze twee evaluaties, degene die extern is uitgevoerd, zijn de ervaringen met het externe onderzoeksbureau in de Onderzoeksbank toegevoegd en terug te vinden.

*Ten slotte*

De bevindingen van de rekenkamer naar aanleiding van haar dossieronderzoek zijn op hoofdlijnen vaak 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.



## **Bijlage 1 Geraadpleegde documenten**

Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid Provincie Limburg 2003, provincie Limburg, 2003

De cirkel gesloten; het gebruik van het instrument beleidsevaluatie door Gedeputeerde Staten van Limburg, Zuidelijke Rekenkamer, 18 juli 2006

Voorstel van het Presidium aan PS ten aanzien van het rekenkamerrapport “De cirkel gesloten” (statenkenmerk A-311-1), provincie Limburg, 21 augustus 2006

Verslag van het verhandelde in Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken van 8 september 2006 betreffende rapport Rekenkamer “De cirkel gesloten” (statenkenmerk A-311-2), provincie Limburg, 2006

(Ontwerp)besluit PS van Limburg gezien het voorstel van het Presidium statenkenmerk A-311-1; Besluitenlijst PS-vergadering 22 september 2006, provincie Limburg, 2006

Evaluatie van beleid; toepassing van beleidsevaluatie binnen de provincie Limburg, afdeling Strategie en Innovatie provincie Limburg, februari 2007

Voorstel GS aan PS ten aanzien van de nota Evaluatie van beleid; toepassing van beleidsevaluatie binnen de provincie Limburg (statenkenmerk A-318-1), provincie Limburg, 2007

Verslag van het verhandelde in Statencommissie voor Financiën en Algemene Zaken van 26 januari 2007 betreffende Nota Evaluatie van beleid (statenkenmerk A-318-2), provincie Limburg, 2007

Besluit PS van Limburg gezien het voorstel van GS van 10 november 2006 (statenkenmerk A-318-1); Besluitenlijst PS-vergadering 9 februari 2007, provincie Limburg, 2007

Toetsingskader kwaliteit van onderzoek provincie Limburg, Adviespunt Onderzoek afdeling Strategie en Innovatie provincie Limburg, februari 2008

Handreiking Beleidsevaluatie Provincie Limburg, Adviespunt Onderzoek afdeling Strategie en Innovatie provincie Limburg, februari 2008

Nota Onderzoeksbeleid provincie Limburg, provincie Limburg, april 2008

Handreiking Onderzoeksprogrammering, -planning provincie Limburg, provincie Limburg, juni 2008

Onderzoeksprogramma provincie Limburg 2009, provincie Limburg, oktober 2008

Onderzoeksprogramma provincie Limburg 2010, provincie Limburg, november 2009

Onderzoeksprogramma 2011 provincie Limburg, provincie Limburg, november 2010

Regeling Grote Projecten provincie Limburg, provincie Limburg, december 2008

Toetsing kwaliteit van beleidsonderzoek provincie Limburg 2009, Beleidsonderzoek en Advies (BOA) Ger van Gils, 19 februari 2010

Beoordeling onderzoeken Toetsing kwaliteit van beleidsonderzoek provincie Limburg 2009, Beleidsonderzoek en Advies (BOA) Ger van Gils, 19 februari 2010

Brief aan College van Gedeputeerde Staten provincie Limburg met aanbevelingen/ algemene opmerkingen naar aanleiding van de beoordeling van beleidsonderzoeken uit 2009 uitgevoerd door BOA/Van Gils van de wetenschappelijk begeleiders van deze beoordeling prof. dr. A. Felling en prof. dr. F.L. Leeuw, 18 mei 2010

Onderzoeksprogramma Provincie Limburg 2011, provincie Limburg, november 2010

Onderzoeksprogramma 2011, Zuidelijke Rekenkamer, 30 november 2010

Terugblik op Onderzoeksprogramma Provincie Limburg 2010, provincie Limburg, december 2010

Een procesgerichte organisatie voor een toekomstvast Limburg, provincie Limburg, 1 maart 2011

Programmabegroting 2012, provincie Limburg, september 2011

Voortgang Vinger aan de Pols, provincie Limburg, 19 september 2011

Onderzoeksprogramma 2011 - Terugblik, provincie Limburg, 2011

Dossiers behorende bij de volgende evaluatierapporten:

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

## **Bijlage 2    Lijst geïnterviewde en geraadpleegde personen**

*Provincie Limburg, personen waarmee een gesprek is gevoerd*

- De heer P.C.M.G. Baeten  
Concernstrateeg
- De heer A.M.J. Dreuw  
Concerncontroller
- Mevrouw E.A.M. Lankvelt  
Kennismanager  
Afdeling Strategie & Innovatie
- De heer N.M.J.G. Lebens  
Gedeputeerde
- De heer G.H.G. Waeijen  
Senior projectleider/Plaatsvervangend hoofd  
Afdeling Strategie & Innovatie

*Provincie Limburg, personen waaraan schriftelijke vragen zijn voorgelegd*

- Mevrouw Y.M.M. Kokkelkoren  
Beleidsmedewerker  
Afdeling Economische Zaken
- De heer P.J. Levels  
Programmamanager Duurzame Ontwikkeling - Cradle to Cradle  
Afdeling Milieu & Duurzame Ontwikkeling
- Mevrouw L.G.D.C. Meijer-Sijstermans  
Beleidsmedewerker/ontwikkelaar  
Afdeling Cultuur, Welzijn & Zorg
- De heer P.M. Roëll  
Strateeg/account  
Afdeling Strategie & Innovatie
- De heer W.M.G.M. Rongen  
Beleidsmedewerker  
Afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling
- Mevrouw M.F.R. Wouters-Ackermans  
Clusterhoofd  
Afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling

## **Bijlage 3 Toetsingskader kwaliteit van onderzoek**

Het Toetsingskader kwaliteit van onderzoek van de provincie Limburg bevat 15 kwaliteitscriteria. De nummers in onderstaande checklist komen overeen met de nummers uit het toetsingskader. De inhoud van de kwaliteitscriteria zijn daarbij omgezet naar vragen en op enkele punten aangevuld met aandachtspunten uit de checklist die de rekenkamer voor haar onderzoek uit 2006 heeft gehanteerd of andere normen die voor voorliggend onderzoek relevant zijn.

### **Methodisch-technische kwaliteit**

**1 Geef vooraf aan of beleid geëvalueerd gaat worden, en zo ja: wanneer en waarop**

- a. Was (bij de vaststelling van het beleid (of programma, project, instrument en dergelijke)) al duidelijk óf en zo ja, wanneer en waarop het beleid geëvalueerd moest worden?<sup>16</sup>
- b. Was de evaluatie, waar mogelijk, ingebed in een besluitvormingsprocedure?

*Aanleiding, doelstelling, vragen*

**2 Bepaal de beleidsvraag en vertaal deze in een heldere onderzoeksprobleemstelling**

- a. Zijn de beleidsachtergrond van het onderzoek, de beleidsvraag (de informatiebehoefte vanuit het beleid waarin het onderzoek moet voorzien), het gebruiksdoel (waartoe dient het onderzoek) en de onderzoeksprobleemstelling duidelijk?
- b. Wordt in de onderzoeksprobleemstelling kort en helder aangeduid wat er onderzocht gaat worden?
- c. Is daarbij de beleidsvraag omgezet en teruggebracht (ingeperkt) tot een voor de onderzoeker(s) hanteerbare en duidelijke onderzoeksprobleemstelling?

**3 Formuleer goede onderzoeksvragen waarop je antwoord (informatie) wilt hebben**

- a. Is de onderzoeksprobleemstelling vertaald en geoperationaliseerd (uitgewerkt) in concrete, heldere, onderzoekbare (te meten) en voor de onderzoeker(s) hanteerbare onderzoeksvragen?
- b. Is via de onderzoeksvragen duidelijk afgebakend wat er precies onderzocht en gemeten wordt?

---

<sup>16</sup> Voor dit onderzoek beperkt tot deze punten. De rest van dit criterium betreft namelijk de ontwikkeling en vaststelling van beleid: 'Het eerste criterium is aan de orde bij de ontwikkeling en vaststelling van beleid. De doelen van het beleid moeten, om toetsbaar te zijn, SMART geformuleerd zijn door de beleidsmaker(s). Ook moet in het beleid duidelijk zijn waarom het beleid in gang is gezet; waartoe het dient te leiden; waarom men denkt dat het beleid hiertoe zal leiden; wie de doelgroep(en) zijn; welke beleidsmiddelen voor welke doelen worden ingezet; wie de beleidsverantwoordelijke(n) zijn en wie de beleidsuitvoerder(s), incl. eventuele taakverdeling daarbij.'.

- c. Kan met de beantwoording van de onderzoeksvragen een zo goed en volledig mogelijk antwoord gegeven worden op het gebruiksdoel van het onderzoek en de beleidsvraag?

*Noodzaak onderzoek/gewenste informatie al beschikbaar?*

**4 *Bekijk of de informatie die je nodig hebt niet al beschikbaar is en stem waar nodig af***

- a. Is bekeken of de gewenste onderzoeksinformatie niet al beschikbaar is en of afgestemd kan worden met soortgelijke onderzoeksvragen van andere interne (dan wel eventueel externe) partijen?

*Extra bij uitbesteding*

**6 *Bepaal wie de juiste uitvoerder voor de evaluatie is***

- a. is de keuze voor uitbesteding onderbouwd c.q. beargumenteerd (uitgangspunt is intern, tenzij; er moeten goede redenen zijn voor uitbesteding)?
- b. Is sprake van een goede, heldere opdrachtverlening, die aansluit bij de beleidsvraag, het gebruiksdoel en de probleemstelling van het onderzoek.

*Onderzoeksofzet (onderzoeksmethoden en instrumenten)*

**7 *Bepaal de juiste methode van evaluatie***

- a. Is er een goed onderbouwde en adequate keuze gemaakt qua methode(n) van onderzoek, zodat alle onderzoeksvragen goed en volledig beantwoord kunnen worden?

**8 *Bepaal de juiste instrumenten (technieken) van de evaluatie***

- a. Is er een goed onderbouwde en adequate keuze gemaakt qua onderzoeksinstrument(en) c.q. technieken, zodat alle onderzoeksvragen goed en volledig beantwoord kunnen worden?

*(Verdere) Borging kwaliteit onderzoek*

**5 *Bepaal de verantwoordelijkheid voor het onderzoek***

- a. Is duidelijk wie de opdrachtgever en wie de (eind-)verantwoordelijke is voor het onderzoek?

**9 *Zorg voor een goede kwaliteitsborging van de evaluatie***

- a. Is er gezorgd voor het borgen van een goede kwaliteit van onderzoek, zodat voldaan wordt aan de kwaliteit conform het toetsingskader en aan de wetenschappelijke criteria van objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit (geldigheid)? (aandachtspunten: voldoende aantal respondenten om de vraagstelling adequaat te kunnen beantwoorden, indien van toepassing: goed evenwicht tussen de verschillende subgroepen in de steekproef en bij het selecteren van respondenten zijn de juiste selectiecriteria gehanteerd)
- b. Is er gezorgd voor een goede aansturing van het onderzoek en een adequaat (onderzoeks)projectmanagement (goede en efficiënte procesgang)? (aandachtspunt: onderscheid ambtelijk en bestuurlijk)

- 10 Leg alle voorafgaande keuzes vast in een plan van aanpak**
- Zijn de gemaakte keuzes voor bovengenoemde criteria 2 tot en met 9 vastgelegd én onderbouwd in een plan van aanpak of onderzoeksvoorstel?
  - Staat in het plan van aanpak: wijze van uitvoering van het onderzoek inclusief te raadplegen bronnen; tijdspad/-planning; aantal benodigde onderzoeksdagen; kosten; aandacht voor follow-up (bekendmaking/benutting onderzoek); eventueel informatie over de professionaliteit van de uitvoerder(s) (bij uitbesteding)?
- 11 Maak afspraken over tussentijdse wijzigingen in het plan van aanpak**
- Zijn er tussen opdrachtgever en uitvoerder afspraken gemaakt over hoe om te gaan met eventuele tussentijdse wijzigingen in het plan van aanpak?
  - Bij wijzigingen: zijn deze verantwoord en onderbouwd, conform de afspraken toegepast en bekend bij degenen die hiervan op de hoogte moeten zijn?

### **Bruikbaarheid/benutting**

- 12 Schep voorwaarden voor een goede bruikbaarheid van de evaluatie**
- Zijn er goede voorwaarden geschapen voor een optimale bruikbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek? (bijvoorbeeld: met betrokkenen van tevoren afspraken maken over hoe om te gaan met de uitkomsten, door goede verklaringen voor opmerkelijke uitkomsten te geven, door de uitkomsten ook te bekijken op mogelijke consequenties voor andere beleidsterreinen/-domeinen, door het maken van een toegankelijk rapport en door goede, duidelijke, consistente en uitvoerbare aanbevelingen op te stellen)
- 13 Besteed aandacht aan de follow-up ten behoeve van doorvoering van de aanbevelingen**
- Is er aandacht voor de follow-up van het onderzoek zodat betrokken, relevante partijen op de hoogte zijn van de aanbevelingen én zodat de aanbevelingen worden doorgevoerd?
  - Is, waar mogelijk, een implementatieplan opgesteld, waarin wordt aangegeven hoe gezorgd wordt voor het oppakken en doorvoeren van de aanbevelingen?
  - Is bekeken of eventueel aanvullend of vervolgonderzoek nodig is?
  - Indien geen follow-up plaatsvindt: wordt dit onderbouwd?
- 14**
- Is duidelijk óf en zo ja wat er is gebeurd met of naar aanleiding van de uitkomsten en aanbevelingen van het onderzoek?

### *Dossier en Onderzoeksbank*

- 14 Leg een project-/onderzoeksdossier aan en berg hier alle stukken in op**
- Zijn alle relevante, officiële stukken betreffende het onderzoek en de criteria 1 tot en met 13 terug te vinden in het onderzoeks- of projectdossier? Is met andere woorden het proces te reconstrueren en te controleren? Onderdelen b tot en met e betreffen extra normen uit het rekenkameronderzoek:
  - Is het dossier aanwezig?

- c. Bevat het adequate verwijzingen naar andere relevante dossiers?
- d. Wie is verantwoordelijk voor de dossiervorming?
- e. Door wie wordt de kwaliteit van de dossiervorming bewaakt?

**15 *Zorg dat de evaluatie is aangemeld én afgemeld bij de Onderzoeksbank***

- a. Is het onderzoek tijdig (bij voornemen tot onderzoek) aangemeld bij de Onderzoeksbank van het Adviespunt Onderzoek?
- b. Is voor het onderzoek informatie verstrekt zoals soort van onderzoek, onderwerp van onderzoek, doel onderzoek, kosten en dergelijke? En is deze informatie opgenomen in de Onderzoeksbank?
- c. Is na afronding van het onderzoek, het onderzoek afgemeld bij de Onderzoeksbank?
- d. Is het (afgeronde) onderzoeksrapport opgenomen in de Onderzoeksbank?
- e. Zijn, bij uitbesteding, ook de ervaringen met het externe onderzoeksbureau aan de Onderzoeksbank toegevoegd?