

Beleidsvaluatie in woelige publieke wateren: een vooruitblik

Dries Verlet, Frank Bongers en Carl Devos¹

SAMENVATTING In Vlaanderen merken we een groeiende aandacht voor beleidsvaluatie, zowel in het beleid als in de wetenschap. Dit komt voort uit de politieke en maatschappelijke nood om de werking en impact van beleid aan te tonen en te duiden. Tegelijkertijd stellen we vast dat beleidsvaluatie als professie en als activiteit verschillende vormen aanneemt en nog geenszins een vaste institutie is geworden in het overheidslandschap. Haar positie staat zelfs weer onder druk nu de roep om besparingen toeneemt en de meerwaarde van beleidsvaluatie niet altijd evident is. In deze bijdrage geven we verschillende beschouwingen bij de context waarin beleidsvaluatie vorm krijgt. We hebben het niet alleen over het proces van beleidsvaluatie op zich, maar ook over de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke context waarbinnen beleidsvaluatie gevormd wordt. Daarnaast staan we ook stil bij de verbreding van de rollen die beleidsvaluatoren dienen te vervullen. Op die manier bieden we een blik op de woelige wateren waarin beleidsvaluatie verkeert.

Inleiding

In essentie gaat beleidsvaluatie over het systematisch verkrijgen van informatie, het beoordelen daarvan en het geven van feedback over het object van het onderzoek (TROCHIM 2006; SCRIVEN 2007). Eigen aan een beleidsvaluatie is dus het analyseren en beoordelen van het beleid en de beleidsvoering en het formuleren van aanbevelingen hierover. In die zin is het voor de hand liggend dat beleidsvaluatie sinds jaar en dag wordt beschouwd als een cruciale fase in het beleidsproces (cf. bv. LASSWELL 1971).

De tijd dat een 'natte vinger in de lucht steken' voldoende was om te bepalen of een beleid effect had, hebben we inmiddels hopelijk achter ons gelaten. Reeds sinds de jaren zestig van de vorige eeuw pleitten beleidswetenschappers voor beleidsanalisten in overheidsorganisaties die beleid integraal (vanuit meerdere disciplines)

en systematisch (periodiek en op een methodologie gebaseerd) vormgeven en analyseren (DROR 1967). Politiek, bestuur en de maatschappij vragen betrouwbare informatie over de meerwaarde van beleid. En deze evaluaties kunnen zowel worden geleverd door evaluatoren binnen als buiten de overheid, cf. het onderscheid tussen interne en externe evaluatie.

De ontwikkeling van het vakgebied beleidsvaluatie is geenszins een louter academische aangelegenheid. Zij wordt vooral gestimuleerd vanuit de praktijk. Uiteraard blijkt dat ook binnen het wetenschappelijke onderzoek evaluatie tot wasdom komt, aanvankelijk als een specialisatie in de traditionele vakgebieden als economie, politicologie en sociologie, later meer en meer als zelfstandig vakgebied binnen de beleidswetenschappen. Die inbedding kunnen we verder aflezen uit gedragscodes, vakverenigingen, opleidingen, de markt voor commercieel onderzoek

en advies, tijdschriften en instituties (adviesorganen, wetten etc.). Verder zijn er de pogingen om beleidsevaluatie in het complex overheidslandschap te verankeren. Naast de occasionele wettelijke verplichting om beleid periodiek te evalueren, is er de organisatorische inbedding binnen de overheid of aparte instituties die verantwoordelijk zijn voor evaluaties: rekenkamers, afdelingen onderzoek, evaluatiecellen binnen de overheid of andere verschijningsvormen.

Op zich is het helder waar het over gaat: de evaluatie van het beleid met het oog op (politieke) verantwoording over en (bij)sturing van het gevoerde beleid om op die manier kennis op te bouwen over beleidsinhoud en -processen. Er zijn evenwel een aantal elementen die dit op het eerste gezicht evidente verhaal net iets genuanceerder maken.

Meer specifiek is overheidslandschap waarin evaluatie vorm krijgt in beweging. Daarnaast staan we stil bij een aantal uitdagingen voor beleidsevaluatie als metier en de rol van de evaluator in het gebeuren.

Overheidscontext in beweging: de verwevenheid in steeds meer netwerken

Kenmerkend aan een beleidsmatige context is dat deze voortdurend in beweging is. Een beleid kent meestal geen eenduidig begin- en eindpunt. Maar ook de maatschappelijke realiteit waarbinnen dit beleid vorm moet krijgen, is voortdurend in beweging.

Zo staat de publieke sector eens te meer voor grote uitdagingen. Het streven naar efficiëntiewinsten vertaalt zich over de verschillende beleidsvelden heen in drastische besparingen op personeel en werking. In deze context duikt ook een andere overheid op in België en Vlaanderen. De signalen gaan in de richting van een slankere, maar bovenal andere overheid. Maar tegelijkertijd kan dit ook een sterkere overheid zijn. Dat is een overheid die haar rol in het publieke domein oppakt, duidelijkere grenzen stelt aan haar rol en de rol van andere betrokkenen en rekenschap geeft over haar handelen. Verder

zien we een overheid die steeds meer afhankelijk is van derden en van haar deelname in netwerken.

Bij centrale – zogenaamd horizontale – overheidsdiensten zien we dat men meer en meer streeft naar zogenaamde “Centres of Government”. Uit een analyse van de OESO (2014) leren we dat dergelijke centrale overheidsdiensten nieuwe taken en verantwoordelijkheden krijgen. Die gaan van strategische planning tot instant beleidsadvies en van leidinggeven aan overheidsbrede beleidsinitiatieven tot het monitoren en evalueren van outputs/outcomes. Op die manier spreken we ook de (beleids-)evaluatiecapaciteit binnen de overheid aan. Maar laat het nu net deze capaciteit zijn die ook onder druk komt te staan. Er zijn grondige besparingen bij actoren binnen en buiten de overheid die ondersteunend en evaluerend onderzoek verrichten. Hierbij denken we aan de opgedoekte steunpunten voor beleidsondersteunend onderzoek in Vlaanderen en de nieuwe (slankere) andersoortige alternatieven die vorm krijgen.

Het beeld dat hier opduikt, is er een van een groot zeil waar vele actoren aan trekken. Doorgaans houden de verschillende actoren elkaar in evenwicht, maar er durft ook wel eentje te struikelen of wat te verschuiven. Het zeil waaraan getrokken wordt, is ook niet los te zien van het specifieke beleidsveld. Essentieel hierbij is de ruimte die maatschappelijke partners wegleggen voor de overheid in een bepaald beleid. Wordt zij gevraagd alleen wetgeving te realiseren en te handhaven, of verwachten deze partijen meer overheidsinterventies, bijvoorbeeld in de vorm van subsidies, netwerking etc.

Binnen een overheidscontext ontwaren we ook een hardnekkige aandacht voor denken op korte termijn en voor gebruik van sturingsinformatie (bv. in management dashboards, kwantificeren en gebruik van indicatoren). De neiging om alles te meten kan tot een overwaardering leiden van het kwantificeren van beleid in indicatoren. Alles wat niet te meten is, lijkt niet meer te bestaan (BONGERS & VERLET 2013). Deze ontwikkelingen zijn bepalend voor de manier waarop beleid vorm krijgt en wordt geëvalueerd.

Uitdagingen voor beleidsevaluatie als metier

De uitdagingen die zich o.i. aandienen voor beleidsevaluatie als metier zijn het marginaliseren van de beleidsinhoud, de gerichtheid op empirische en praktijkgerichte vragen en het hard maken van de effectiviteit van beleid (cf. BONGERS *et al.* 2007 en 2013).

Ten eerste dreigt beleidsevaluatie een technische c.q. technocratische aangelegenheid te worden. Daarmee wordt bedoeld dat de ontwikkeling van een afzonderlijke discipline de aanhaking van evaluaties bij de beleidsinhoud marginaliseert. De evaluator weet dan, bij wijze van spreken, alles over beleidsprocessen, onderzoeksmethoden en procesbegeleiding, maar raakt zijn aansluiting met de inhoud kwijt.

Ten tweede omvat de grote vraag uit de praktijk naar beleidsevaluaties het risico dat het onderzoek zich te veel laat leiden door empirische en praktijkgerichte vragen. De meer fundamentele kennisontwikkeling over de werking van beleid en methoden komt daardoor nauwelijks op de onderzoeksagenda. Het systematisch evalueren van een mix aan beleidsinstrumenten staat in het internationale beleidsonderzoek nog in de kinderschoenen, niettegenstaande steeds meer landen vorderingen maken met systematische evaluaties waarbij verschillende beleidsinstrumenten individueel en in combinatie worden onderzocht op hun efficiëntie en effectiviteit. CUNNINGHAM *et al.* (2013) stellen vast dat *"[A]ssessments of the evolution of mixes and their changing effects over time are extremely rare, but are crucial to developing an understanding of the interplay of their component measures over time. We do not have evaluations that examine the interplay of instruments between levels and, given the organisation of evaluation practice, we lack any meaningful evaluation of instruments implemented by different ministries and agencies, especially across different policy domains"*.

Beleidsvaluatie moet dus de technocratie ontstijgen. Dat kan enerzijds door meer aansluiting te zoeken met de beleidsinhoud, anderzijds door inzet van methoden die aansluiten bij de veranderende kijk op beleidsprocessen en die gebruik-

maken van de nieuwe mogelijkheden die ontstaan als gevolg van bijvoorbeeld de inzet van (digitale) innovaties. Hierbij kan gedacht worden aan 'big data' die nieuwe en betere informatie opleveren over menselijk gedrag, en dus kunnen helpen bij het vaststellen van een beleidseffect (BONGERS *et al.* 2015). Voorts moet de discipline beleidsevaluatie erover waken dat een onderzoeksagenda op lange termijn beklijft die zich niet laat sturen door de evaluatieopdrachten en -vragen van korte termijn. Een van de uitdagingen daarbinnen is het ontwerpen, testen en toepassen van (innovatieve) evaluatiemethoden die (beter) aansluiten bij beleidsinhoud en een bredere participatie van betrokkenen. Belangrijk daarbij is dat beleidsevaluatie tegemoetkomt aan de maatschappelijke en politieke complexiteit en de vragen van de steeds meer kritische, mondige en beter geïnformeerde burger.

Daarnaast is er de democratisering van evaluatieonderzoek. Dit kan ook een remedie zijn om het al te technocratische karakter van evaluaties te overstijgen. Hierbij komen betrokkenheid en participatie van een veelheid aan actoren naar voor en is de deur open in de richting van het onderhandelend evalueren of andere evaluatievormen die maatschappelijke complexiteit incorporeren. Pleiters voor onderhandelend evalueren willen bijvoorbeeld bij aanvang van een evaluatie de uiteenlopende maatschappelijke belangen contractueel betrekken bij de evaluatie en hen mee laten denken over de vraagstelling en het gebruik van de evaluatie (GUBA & LINCOLN 1989). Die benadering plaatst oude methoden overigens niet bij het afval, want elke evaluatie vraagt ook om feiten. Wel is het zo dat het beoordelen van deze feiten verder gaat dan het oordeel van een opdrachtgever of onderzoeker.

Een derde uitdaging heeft betrekking op de moeilijkheid om effectiviteit van beleid in kaart te brengen. Onder meer door een toegenomen maatschappelijke complexiteit zijn de effecten die een interventie veroorzaakt vaak vooraf niet te voorspellen. Een moeilijkheid in het beleidsevaluatieonderzoek is dan ook het terugbrengen van effecten naar specifiek beleid binnen een complexe samenleving. De mogelijkheden om experimenteel onderzoek te doen in beleid zijn immers beperkt. Naast de overheid zijn namelijk

tal van andere actoren actief die inwerken op de (gepercipieerde) maatschappelijke realiteit. Daarnaast mogen we niet blind zijn voor de diversiteit aan overheden die elk met hun beleid de maatschappelijke werkelijkheid beïnvloeden. Hierbij komt nog de verwevenheid aan actoren die betrokken zijn bij beleidsevaluatie (cf. *supra*).

Bijgevolg relativiseren de beoefenaars van de beleidswetenschap het lineaire en rationele model van beleidsprocessen steeds meer. Dit model is ongetwijfeld een handige aanpak om deze processen te beschrijven en te analyseren, maar zij doet onvoldoende recht aan de maatschappelijke complexiteit. Zij geldt hooguit voor eenvoudige beleidsprocessen. Het meeste beleid komt tot stand in een arena waar uiteenlopende partijen verschillende belangen vertegenwoordigen. Dat maakt het verloop en de uitkomsten onvoorspelbaar. Die benadering impliceert dat ook beleidsevaluatie beter om moet gaan met toenemende complexiteit. Niet alleen de sturende rol van de overheid in maatschappelijke netwerken erodeert. Dat geldt ook voor de beleidsonderzoeker die een evaluatie uitvoert. De onderzoeker moet steeds vaker een beleid evalueren dat in een netwerk tot stand komt, waarbij deelnemers in dat netwerk verschillende belangen vertegenwoordigen en elk over een deel van de informatie om het succes of falen van een beleid te bepalen. In navolging van degene die de interventie pleegt, heeft de onderzoeker minder grip op het verloop van een evaluatie. Dat gebeurt immers ook in diezelfde complexe omgeving met uiteenlopende partijen en belangen.

Strategisch gedrag is in deze context niemand vreemd. Het is evident dat een opdrachtgever, bv. een overheidsinstelling, meer invloed kan uitoefenen op de inrichting en uitkomsten van een evaluatieonderzoek dan de uitvoerders van een beleid of de doelgroepen die een beleid ondergaan. Een verantwoordelijke zal eerder geneigd zijn het succes van een beleid te benadrukken dan degenen die ervan hadden moeten profiteren, maar dat niet of nauwelijks deden. Deze groep kan zelfs het tegenovergestelde beweren. In dat verband is de publicatie 'Seeing like a State' van politicoloog en antropoloog SCOTT (1998) illustrerend. Hij beschrijft hoe beleidsprogramma's op het gebied van landbouw, archi-

tectuur, sociale cohesie en stadsplanning beoogden leefbaarheid en welzijn te verbeteren, maar daar (bijna) niet in slaagden. En hoe lastig het is voor bestuurders – de verantwoordelijken en opdrachtgevers – dat falen te erkennen. De weerzin van bestuurders om de zwakten van eigen beleid bloot te leggen, kan impact hebben op de opzet en het gebruik van resultaten van een evaluatie die zij laten uitvoeren. Dat ondergraaft de toegevoegde waarde van een evaluatie niet noodzakelijk. Bestuurders hoeven niet altijd de kwaliteit van een evaluatie negatief te beïnvloeden. Het gaat er echter vooral om dat elke onderzoeker of gebruiker (of wie dan ook) zich ervan bewust is dat evalueren niet louter een rationele en wetenschappelijke activiteit is, maar dat het ook een sociale, politieke, emotionele en dus soms ook een minder rationele activiteit is dan men wil doen geloven.

Die verscheidenheid en toegenomen complexiteit betekenen ook dat maatstaven om een beleid te beoordelen uiteenlopen. Voor het draagvlak van de resultaten van een beleidsevaluatie (en de aanbevelingen) is het daarom raadzaam om rekening te houden met verschillende referentiekaders die betrokkenen hanteren om beleid te reconstrueren en te beoordelen. Een evaluatie reconstrueert bij voorkeur niet alleen het beleidsproces en haar effecten, maar ook het beleidsnetwerk (en toetsingskaders van de actoren in dit netwerk).

Rollen van de evaluator veranderen mee

Bij de positionering van beleidsevaluatie binnen de publieke sector, kunnen we ook niet om de rol van de beleidsevaluator heen in deze context. Een onderzoeker dient over uiteenlopende vaardigheden te beschikken voor een succesvolle evaluatie. Het gaat dan niet alleen om de traditionele vaardigheden gericht op het ontwerpen, uitvoeren en rapporteren van onderzoek. De noodzakelijke vaardigheden veranderen mede als een gevolg van het dynamische, complexe en interactieve karakter van beleidsprocessen. Zo moet de evaluator ook in staat zijn om het onderzoek te vertalen in (bruikbare) aanbevelingen (rol van adviseur), hoewel niet elk evaluatieon-

derzoek resulteert in aanbevelingen. Verder moet hij of zij in het kader van bijvoorbeeld het zogenaamde onderhandelend evalueren de dialoog aangaan met uiteenlopende betrokkenen bij een beleid (rol van onderhandelaar, *cf. infra*) en in staat zijn een (interactief) proces te begeleiden waarin de inbreng van betrokkenen geborgd wordt (rol van procesbegeleider). Nog andere rollen van de evaluator zijn die van 'politicus', 'advocaat', 'teamspeler' en 'ethicus'. Een enkele van deze rollen lichten we hierna nog kort toe.

Een rode draad in deze rolverbreiding is de grotere nadruk op bredere participatie in evaluatieonderzoek. De veranderingen raken ook de rollen van andere actoren in dit proces. Een belangrijke reden voor de toename van deze veelzijdigheid van rollen is gelegen in de veranderende beleidsprocessen: meer dynamiek, meer (conflicterende) belangen, meer onzekerheden, meer politiek gedrag etc. Het heeft ook te maken met een fundamentele verandering in de kijk op hoe mensen hun wereld construeren en waarderen. Sociologen melden dat het bestaan van één waarheid onder druk staat door normaal en legitiem menselijk gedrag: *"People in different locations in the social system construe knowledge, truth, and relevance in markedly different ways, each of them legitimate and worthy."* (WEISS 1998: 100-101) Deze veranderingen vergen ook aanpassingen van beleidsonderzoek en evaluaties. Een evaluatie moet niet één bepaald 'belief system' prefereren. De evaluator moet zichzelf rollen aanmeten die recht doen aan deze wijzigingen. Voor een deel liggen deze vaardigheden en rollen in het verleden van elkaar, bijvoorbeeld onderzoeker of adviseur. Verder bestaat er ook overlap, bijvoorbeeld tussen de rol van adviseur en de rol van politicus. Daarmee wordt niet bedoeld dat een evaluator actief moet deelnemen aan het politieke debat. Hij moet er echter wel voor zorgen dat 'zijn' evaluatieonderzoek geen speelbal wordt van de politiek. Een evaluator kan geen goede aanbevelingen doen zonder kennis te nemen van de geldende politieke wijsheid. Of zoals de beleidswetenschapper MELTSNER reeds enkele decennia geleden vaststelde: *"[M]aintaining a political perspective in policy advising, both by client and analyst, is essential, otherwise important opportunities may be lost"* (1976: 537).

Het complexe karakter van beleid (meer betrokkenen, meer belangen etc.) impliceert dat het normenkader om een beleid te beoordelen niet eenzijdig opgelegd kan worden vanuit één opdrachtgever of onderzoeker. Het normenkader en de afbakening van het te evalueren beleid komen voort uit een dialoog tussen uiteenlopende actoren die verschillende opvattingen (kunnen) koesteren over wat een beleid tot een succes (of falen) maakt. In dit proces kan de evaluator de rol van een onderhandelaar (of procesbegeleider) aannemen. Hij moet de uiteenlopende partijen meenemen in de aanpak; uitgaande van de premisse dat elke actor zijn eigen werkelijkheid construeert. ROSSI *et al.* wijzen op deze verbreding van evaluatie naar onderhandelen: *"More often, however the evaluator must negotiate with the evaluation sponsors and stakeholders to develop and refine the questions. Although these parties presumably know their own interests and purposes, they will not necessarily formulate their concerns in ways that the evaluator can use to structure an evaluation plan"* (2004: 18). Overigens kent de onderhandelaarsrol zijn grenzen. Onderhandelaars moeten knopen kunnen doorhakken, maar ook in staat zijn om sommige zaken niet tot onderwerp van een onderhandeling te maken. Wanneer vijftig procent van een beleidsmaatregel staat dat niet ter discussie. De vraag of een beleid dan succesvol is, kan wel onderwerp van de onderhandeling zijn: Vinden alle betrokkenen dit beleid een succes? Waar ligt de meetlat? Etc.

Bij de rol van 'advocaat' komt de maatschappelijke positie van een evaluator prominenter aan bod. De onderbouwing van deze rol bestaat uit het idee dat een evaluatie de positie van (achtergestelde) groeperingen verbetert, dan wel zorgt dat beleid dat negatief uitpakt (voor wie dan ook) bijgestuurd wordt. In principe is deze vorm van evalueren ook participatief, omdat de evaluator uiteenlopende actoren actief betreft bij het onderzoek. In aanvulling hierop is de rol van de evaluator gericht op *"(...) consultation and facilitation directed toward developing the capabilities of the participating stakeholders to conduct evaluation on their own, to use the results effectively for advocacy and change, and to experience some sense of control over a pro-*

gram that affects their lives." (ROSSI *et al.* 2004: 51). Het zal duidelijk zijn dat deze rol alleen in de verf wordt gezet wanneer de onderzoeker van de opdrachtgever voldoende ruimte krijgt. Een bestuurder stelt zich immers kwetsbaarder op. Tenzij de opdrachtgever geen bestuurder is, maar bijvoorbeeld een maatschappelijke instelling, een burgerinitiatief of een ander collectief (die soms zelf ook de evaluatie uitvoeren).

Vrijwel geen enkele evaluator beschikt over alle kwaliteiten om elke rol goed in te vullen (laat staan dat in elk onderzoek nood is aan elke rol). Niet elk evaluatieonderzoek vereist deze kwaliteiten. Toch pleit de veelzijdigheid ervoor om evaluatieonderzoeken in teams te laten uitvoeren. De kans dat teams de nodige rollen wel vervullen en de noodzakelijke expertise in huis hebben, is immers groter. Ook is het nodig vooraf te investeren in het management van verwachtingen. Daarmee wordt bedoeld dat de onderzoeker met uiteenlopende partijen bespreekt welke activiteiten (en daarmee gepaard gaande rollen) in een evaluatie worden uitgevoerd. De veranderingen in beleid hebben dus niet alleen gevolgen voor de evaluator, maar ook voor andere actoren. Deze hadden voorheen vooral de rol van bijvoorbeeld beslisser (opdrachtgever) of informatieverstrekker (respondent). Ook voor hen komen andere rollen in beeld, bijvoorbeeld adviseur of meedenker.

Besluit

Zoals beleidsmakers gedwongen zijn om maatschappelijke problemen aan te pakken met innovatieve oplossingen, zijn beleidsonderzoekers genooddacht methoden en instrumenten voor evaluatieonderzoek te vernieuwen. De meest gangbare methoden en technieken van evaluatieonderzoek vinden hun oorsprong in het meer lineaire model van beleidsprocessen en zijn gericht op het verzamelen en analyseren van gegevens over het beleidsproces voor een opdrachtgever. Deze activiteit blijft een belangrijk onderdeel van een evaluatieonderzoek, maar de kwaliteit en bruikbaarheid van evaluatieonderzoek verbetert aanzienlijk wanneer de opdrachtgevers en de beleidsonderzoeker meer rekening houden met de complexiteit en pluriformiteit van

beleidsprocessen en hun rollen en methoden daarop aanpassen.

De veranderende maatschappelijke werkelijkheid en de implicaties daarvan voor de dynamiek en complexiteit van beleidsprocessen doen sterk een beroep op de vaardigheden van de evaluatieonderzoeker. De 'traditionele' rollen van onderzoeker en adviseur volstaan niet meer. De verhouding tussen de onderzoeker en zijn omgeving verandert immers ook. Daarom moet hij of zij kunnen werken met andere methoden en instrumenten. Maar belangrijker nog: de andere aard van onderzoek betekent ook dat de evaluator andere rollen moet kunnen vervullen, bijvoorbeeld die van onderhandelaar of advocaat.

Evaluaties suggereren wel eens onterecht dat een bestuurder meer vat heeft op de bestuurlijke realiteit, dat de aangereikte gegevens hem in staat stellen bij te sturen. Dat is gedeeltelijk waar. Niet elk verschijnsel is gevoelig voor overheidsbeleid, laat staan dat beleid ook effectief is. Het beantwoorden van de laatste vraag is methodologisch geen sinecure. In aanvulling hierop is het van belang te achterhalen of een bestuurder open staat voor evaluaties. Hij maakt zich immers meer kwetsbaar. Beschouwt hij de gebruikte indicatoren wel als betrouwbare en valide voelsprietten? Evalueren komt uiteindelijk voort uit een empirische en rationele traditie. De voelsprietten van de 'gemiddelde' bestuurder registreren meer dan alleen (wetenschappelijke) kennis. Ervaring, emotie en intuïtie spelen ook een rol. Meten is weten, maar een bestuurder doet meer met ongeveer (BONGERS & VERLET 2013).

Beleidsevaluatie is gediend met uiteenlopende rollen van de onderzoeker. Evaluaties slagen beter wanneer de onderzoeker zich bewust is van de complexiteit, de uitdagingen die dat oplevert voor het onderzoek en zijn aanpassingsvermogen om hiermee om te gaan. Evaluatie is ook meer dan alleen duiding aan het begin of het einde van een beleid. Wanneer goed ingericht en verricht is zij ook een (permanente) antenne voor bestuurders.

Referenties

- BONGERS, F., VELDKAMP, J. & VAN DER VORST, T. (2015). *Big data: een zoektocht voor beleid* (working paper). Utrecht, Dialogic.
- BONGERS, F. & VERLET, D. (2013). "Indicatoren en beleid: doe meer met ongeveer". In *Bestuurswetenschappen*, 67(1), 36-55.
- BONGERS, F.J. & DEN HERTOOG, P. (2007). "Vernieuwing van methoden voor beleidsevaluatie". In *Bestuurswetenschappen*, 61(3), 29-44.
- CUNNINGHAM, P., EDLER, J., FLANAGAN, K. & LAREDO, P. (2013). *Innovation Policy Mix and Instrument Interaction*, Nesta Working Paper, nr. 13/20.
- DROR, Y. (1967). "Policy Analysts: A New Professional Role in Government Service". In SHAFRITZ, J. & HYDE, A. C. *Classics of Public Administration*. Belmont, Wadsworth Publishing Company, 297-304.
- GUBA, E.G. & LINCOLN, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- LASSWELL, H.D. (1971). *A Preview of the Policy Sciences*. New York, American Elsevier Publishing.
- MELTSNER, A.J. (1976). *The Seven Deadly Sins of Policy Analysts*. In SHAFRITZ, J.M. & HYDE, A.C. (1992). *Classics of Public Administration*. Belmont, Wadsworth Publishing Company, 533-538.
- OECD (2014). *Centre Stage. Driving Better Policies from the Centre of Government*, 33rd meeting of Senior Officials from Centres of Government, Vienna, 8-10 October 2014, [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=gov/pgc/mpm\(2014\)3&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=gov/pgc/mpm(2014)3&doclanguage=en).

ROSSI, P.H., LIPSEY, M.W. & FREEMAN, H.E. (2004). *Evaluation. A Systematic Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.

SCRIVEN, M. (2007). *The Logic of Evaluation*. OSSA Conference Archive, paper 138, <http://scholar.uwindsor.ca/ossaarchive/OSSA7/papersandcommentaries/138>.

TROCHIM, W. (2006). Introduction to Evaluation. www.socialresearchmethods.net/kb/intreval.htm.

SCOTT, J. C. (1998). *Seeing like a State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven/Londen, Yale University Press.

VERLET, D. & DEVOS (red.) (2008). *Over beleidsevaluatie: van theorie naar praktijk en terug*. Brussel, Studiedienst van de Vlaamse Regering, SVR-Studie 2008/2.

WEISS, C. H. (1998). *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

EINDNOTEN

- 1 Dries Verlet is adviseur beleidsevaluatie bij de Studiedienst van de Vlaamse Regering, departement Kanselarij & Bestuur en gastdocent aan de Universiteit Gent. Contact: Dries.Verlet@kb.vlaanderen.be. Frank Bongers is principal consultant bij Dialogic in Utrecht. Carl Devos is hoogleraar politicologie aan de Universiteit Gent en voorzitter van de Vakgroep Politieke Wetenschappen.