

Uitleiding

BELEIDSEVALUATIE VANDAAG: EEN VOORZICHTIGE BALANS

Ella Desmedt, Valérie Pattyn en Peter Van Humbeeck¹

SAMENVATTING Het landschap van evaluatiepraktijken in Vlaanderen en België is bijzonder divers. Zoveel is wel duidelijk uit de bijdragen in dit themanummer. Ter uitleiding trachten we over die diversiteit heen enkele vaststellingen en lessen te groeperen, zonder pretentie van exhaustiviteit. We doen dat aan de hand van de criteria die in het editoriaal werden toegelicht en die de basis vormen voor de thematische bijdragen.

Beleid

Waarom wordt er geëvalueerd? België wordt klassiek gerekend tot de landen waar beleids-evaluatie pas algemeen ingang heeft gevonden eind jaren 1990. Typisch voor deze groep van landen uit de zogenaamde 'tweede golf' is dat evaluatie op de agenda is gekomen ten gevolge van externe druk of als onderdeel van een groter pakket van maatregelen. Hierbij speelde initieel de Europese Unie en vooral de sterke verantwoordingsfilosofie van het 'New Public Management' een sleutelrol. Een kopgroep van landen, zoals het VK, Denemarken en Zweden, en iets later ook Nederland, was al eerder – eind jaren 1960-70 – op de evaluatiekar gesprongen. In die landen was een andere logica dominant. Beleidsevaluatie werd er vooral gestuurd door interne factoren: een rationele visie op beleid ('maakbare samenleving'), een grote verankering van sociale wetenschappen in de administratie en een hoog publiek uitgavenpeil met de daarbij horende vraag naar empirie ter verantwoording ('value for money').

Uit de diverse thematische bijdragen in dit nummer blijkt de erfenis van deze tweede golf nog voor een groot stuk aanwezig. Beleidsevaluatie wordt in veel gevallen nog steeds als gevolg van externe (lees: geen intrinsieke) stimuli onderno-

men. Wettelijke verplichtingen zijn hiervan het voorbeeld 'par excellence'. Volgens een recente bevraging binnen de Vlaamse overheid wordt maar liefst 30 % van de evaluaties uitgevoerd omwille van een wettelijke verplichting (VERLET *et al.* 2015). Het beleidsdomein Leefmilieu is hiervan een typisch voorbeeld (geweest). Maar ook op federaal niveau zijn wettelijke evaluatieverplichtingen omnipresent. Voor de evaluatie van ontwikkelingssamenwerking bijvoorbeeld bestaat er een wettelijke basis voor de Dienst van de Bijzondere Evaluator (opgericht bij koninklijk besluit). Verder wordt in het licht van internationale engagementen meer dan ooit veelvuldig 'verplicht' geëvalueerd: armoedebeleid, ontwikkelingssamenwerking, onderwijs en vorming (OV), leefmilieu en WSE (werk en sociale economie) zijn daarvan diverse voorbeelden.

Het is niet eenduidig wat de meerwaarde is van een wettelijke verankering van evaluatie. In meerdere domeinen wordt het expliciet als een sterkte gevoeld. Het geeft een zekere legitimiteit en stok achter de deur naar zij die anders niet bereid zouden zijn mee te stappen in een evaluatieproces. Anderzijds is het duidelijk niet voldoende. Een wettelijke verplichting of regeling blijkt nog geen garantie dat in de praktijk ook daadwerkelijk evaluaties gebeuren, en al zeker niet dat ze goed gebeuren. Het eerste kan

worden geïllustreerd met de vaststelling dat maar liefst 85 % van de evaluatiebepalingen in decreten in de praktijk niet (tijdig) wordt uitgevoerd (VAN HUMBEECK & BUYSE 2015). Het tweede met de vrees binnen het domein Armoede dat een goed bedoeld instrument als de armoedetoets zou afglijden naar een louter formalistische toepassing ervan zonder veel toegevoegde waarde. Dit is overigens een lot dat ook de reguleringsimpactanalyse (RIA) op Vlaams en federaal niveau al te vaak te beurt valt. Een ander probleem is dat evaluatiebepalingen in wetgeving dikwijls moeilijk vertaalbaar zijn in concrete evaluatievragen. Vaak is het beleid op zich niet goed evalueerbaar, bijvoorbeeld omdat SMART-geformuleerde doelstellingen ontbreken of omdat het beleid door politieke compromissen geen eenduidige doelstellingen heeft. In zo'n gevallen kan de vraag worden gesteld of het überhaupt wel zin heeft om te evalueren. Binnen het domein Onderwijs en Vorming werd hiertoe een adequate aanpak ontwikkeld in de vorm van een haalbaarheidstoets.

Een te grote focus op wettelijke verplichtingen kan verder ten koste gaan van het leerpotentieel van evaluaties. De reden dat ministers en ambtenaren vaak weinig te enthousiasmeren zijn voor beleidsevaluaties ligt precies in de negatieve identificatie van beleidsevaluatie met verantwoording. Opnieuw is dit voor een deel het gevolg van de externe impulsen die evaluatie op de kaart hebben gezet in België. Uiteraard is beleidsevaluatie in een democratische rechtsstaat een zeer geschikt en noodzakelijk vehikel voor verantwoording. Maar een mature evaluatieomgeving is in eerste instantie gericht op leren van evaluaties, zowel ex ante, ex post als ex durante. Een attitude ontwikkelen naar leren uit evaluaties in plaats van louter verantwoording, is een proces van lange adem dat niet top-down kan worden gerealiseerd.

Uiteindelijk zijn hierin culturele factoren bepalend: patronen, relaties en gebruiken in een beleidsdomein, actoren en hun interacties, machtsbalans, formele en informele spelregels, discours of hoe men kijkt naar probleemdefinities en oplossingen enz. Idealiter is er een cultuur van 'organisationeel leren', met een interactieve leeromgeving, collectieve competenties (leren als

sociale aangelegenheid) en een echte leercultuur (met o.a. bereidheid tot het bevragen van bestaande opvattingen, denk- en werkwijzen; tolerantie voor legitieme fouten die voortkomen uit de onbekendheid en onvoorspelbaarheid van nieuwe situaties; een experimentele houding om bepaalde ideeën en uitgangspunten uit te testen; een houding van openheid en constructieve dialoog).

De besparingen die in de nasleep van de financieel-economische crisis worden genomen, lijken voor beleidsevaluatie een tweesnijdend zwaard. Aan de ene kant is fel snoeien in de middelen voor evaluatieonderzoek een reden tot grote bezorgdheid, bijvoorbeeld in de domeinen ontwikkelingssamenwerking, leefmilieu, WSE en EWV. Het kan leiden tot beperktere middelen voor evaluatieonderzoek en vermindering van de evaluatiecapaciteit, ondanks de soms toegenomen bevoegdheden door de zesde staatshervorming. De keuzes en afwegingen worden scherper, bijvoorbeeld tussen beleidsevaluatief en beleidsvernieuwend onderzoek. Maar de besparingen bieden ook kansen om evidence-informed beleid ten volle te realiseren. In sommige beleidsdomeinen vergroten de besparingen en de toenemende vraag naar efficiëntie de aandacht voor beleidsevaluatie. Voor beleidsdomeinen als Arbeid en Welzijn is daarin ook de zesde staatshervorming (2011) een belangrijk gegeven. Door die staatshervorming werden opnieuw – net zoals bij vorige staatshervormingen – grote bevoegdheidspakketten overgeheveld van het federale beleidsniveau in België naar de regio's, weliswaar met beperktere budgetten. Dat betekent dat Vlaanderen nu zelf voor de invulling van dat beleid verantwoordelijk is en de vraag moet beantwoorden – en dus evalueren – of de vroegere federale beleidsmaatregelen behouden moeten blijven dan wel beter vervangen worden door nieuwe maatregelen (wat werkt?). Verder is de beslissing van de Vlaamse Regering om vanaf 2016 de cofinanciering door het beleidsdomein Wetenschapsbeleid van de steunpunten voor beleidsondersteunend wetenschappelijk onderzoek te schrappen, in diverse beleidsdomeinen aanleiding geweest om structureler na te denken over hun onderzoeksagenda en over de rol van en de wijze waarop zij beleidsevaluaties uitvoeren.

Organisatie en coördinatie

In vele beleidsdomeinen zijn het voorbije decennium grote stappen gezet naar een sterkere institutionalisering van beleidsevaluatie. Beleidsevaluatie wordt dan herkenbaar opgenomen in de structuur en de strategie van administraties. In beleidsdomeinen zoals onderwijs en EWI was dit al langer het geval. Daar bestaat een duidelijk evaluatiekader en evaluatiebeleid, met ook een meerjarenplanning en een systeem van kwaliteitsbewaking. Een expliciete (h)erkenning van de evaluatiefunctie blijkt er een belangrijke hefboom.

In sommige andere beleidsdomeinen is de institutionalisering vaak nog beperkt. Dat geldt bijvoorbeeld voor Leefmilieu. Ondanks de wettelijke verplichtingen is er geen echte strategische onderzoeksprogrammering. De interesse van politiek verantwoordelijken en leidinggevenden in evaluaties lijkt beperkt. Men mist een specifiek budget voor beleidsevaluatie en mensen of afdelingen die zich daarop echt kunnen toeleggen. Ook in ontwikkelingssamenwerking werd vastgesteld dat de politieke interesse daalt en dat evaluatie zelfs weerstand oproept omdat empirische evidentie politiek gevaarlijk kan zijn, zowel ex ante als ex post.

Vanuit het perspectief van institutionalisering vraagt ook de coördinatie van evaluaties de nodige aandacht. In eerste instantie binnen het eigen beleidsdomein, bijvoorbeeld tussen het departement en de agentschappen. Ondanks de aanwezigheid van diverse stuurgroepen en een bereidheid tot samenwerken, verloopt die afstemming en stroomlijning in meerdere beleidsdomeinen moeizaam. De uitdaging om te komen tot een gemeenschappelijk kader en een gemeenschappelijk discours blijft bestaan. Bij WSE bijvoorbeeld lijken resultaten te worden geboekt door te zoeken naar een goede balans tussen stroomlijning enerzijds en het bewaren van de eigenheid van elke entiteit anderzijds.

Ruimer wordt ook gewezen op de nood aan samenwerking en afstemming buiten het eigen beleidsdomein, met andere departementen, inspectiediensten, academische onderzoeksploegen, Rekenhof, onderzoeksbureaus, werk op OESO-

of EU-niveau enz. Dat is belangrijk voor het uitvoeren van evaluaties zelf, zeker bij meervoudige problematieken zoals armoede of voor meer systemische evaluaties. Hier is de verkokering van de Vlaamse overheid de grote spelbreker. De nood aan afstemming geldt daarnaast ook voor generieke initiatieven die de institutionalisering van evaluatie kunnen versterken. Hoewel de vertaalslag naar de specifieke beleidsdomeinen nodig blijft, kan de vraag gesteld worden of het zin heeft dat elk domein afzonderlijk opleidingen organiseert en handleidingen ontwikkelt? Methodieken voor beleidsevaluatie zijn immers niet of maar ten dele domeinspecifiek. Het is in dit verband wellicht een goede zaak dat het departement Kanselarij en Bestuur binnen de Vlaamse overheid expliciet de coördinatierol heeft gekregen op dat terrein. Ook de fusie van de domeinen Leefmilieu en Ruimte in een beleidsdomein-omgeving bijvoorbeeld wordt door beide partijen gezien als een grote opportuniteit om krachten te bundelen en ervaringen te delen.

Capaciteit en kwaliteit

De capaciteit tot evalueren, in termen van expertise, traditie en ervaring, lijkt in heel wat domeinen goed te zitten: de expertise (inhoudelijk en methodologisch) en de kritische massa zijn aanwezig, zowel bij de overheid als bij potentiële andere uitvoerders van evaluatieonderzoek, zoals universiteiten, kennisinstellingen en studie-bureaus.

Toch wordt in meerdere beleidsdomeinen de evaluatiekwaliteit soms als te zwak beoordeeld door de 'vraagzijde'. Verschillende oorzaken worden vermeld. Het aanbod van goede externe evaluatoren in het commerciële circuit is soms beperkt. Aan universiteiten zijn er te weinig incentives voor onderzoekers om in te tekenen op evaluatieoproepen en laten de structuren niet altijd toe om voldoende snel te antwoorden op een oproep of om medewerkers op korte termijn in te schakelen. Maar aan de 'aanbodzijde' wordt gesteld dat vraagstellers zelden goede onderzoeksvragen formuleren of dat het beleid soms niet goed evalueerbaar is, bijvoorbeeld op effectiviteit door het ontbreken van duidelijke beleidsdoelstellingen.

Onder andere het departement Onderwijs en Vorming is sterk bezig met maatregelen om de kennis en capaciteit te verhogen. Er is eerstelijns- en tweedelijns-ondersteuning door de cel Kennisbeleid, er worden 'middagssessies' en 'kenniskringen' georganiseerd over beleidsevaluatie, er is een brochure 'starten met beleidsevaluatie' en een zogenaamde haalbaarheidstoets voor het plannen en organiseren van evaluaties met vragen zoals o.a. wat is het onderwerp van de evaluatie? Wat zijn onderzoekbare evaluatievragen? Welke stakeholders betrekken en hoe? Dit voorbeeld bevestigt het belang van verdere capaciteitsopbouw om beleidsevaluaties goed voor te bereiden (met klemtoon op 'need to know' in plaats van 'nice to know'), duidelijk omschreven en goed onderbouwde evaluatievragen en -oproepen te formuleren, de uitvoering van evaluaties goed op te volgen en een optimale valorisatie en doorwerking in het beleid te realiseren.

Een specifieke bezorgdheid is de continuïteit van de aanwezige evaluatiecapaciteit in de toekomst. Al te vaak berust de beleidsevaluatieve (aansturende) taak bij een kleine groep deskundige en gemotiveerde mensen binnen een bepaalde entiteit. Dit maakt beleidsevaluatie echter kwetsbaar. Overzichten van uitgevoerde beleidsevaluaties zijn meestal niet beschikbaar en de kennis en ervaring zitten vooral in de hoofden van de betrokken medewerkers. Het lijkt dan ook uitermate belangrijk om te zorgen voor een collectief 'evaluatiegeheugen' dat toelaat de 'best practices' te documenteren en verspreiden en te verifiëren wat in het verleden al werd onderzocht over een bepaald thema. Dat laatste moet ook beter toelaten om *systematic reviews* uit te voeren: het samenbrengen en beoordelen van meerdere reeds uitgevoerde evaluaties. Die gebeuren in ons land, met uitzondering van de medische sector, nog zeer beperkt, terwijl er toch duidelijk behoefte is aan regelmatige beleidsgerichte syntheses die de beschikbare kennis samenvatten en vertalen in beleidstermen. De stap verder is actief kennismanagement. Onderdelen daarvan zijn een personeelsbeleid dat aansluit bij de kennisintensiteit van het departement, een goede interne organisatie van de kennisfunctie(s), een interdepartementale afstemming van het kennisbeleid, het opzetten van databanken en informatiesys-

temen die kennis en informatie zoveel mogelijk persoonsonafhankelijk maken en loskoppelen van de oorspronkelijke dragers enz.

Participatie van actoren

Participatieve benaderingen evolueren meer dan ooit naar een 'golden standard' in de evaluatiewereld en combineren verschillende kennistypes: wetenschappelijke kennis, praktische, concrete en contextgebonden kennis gebaseerd op praktijkervaring en kennis gebaseerd op een analyse van waarden, meningen en draagvlak. Kennis voor beleid wordt steeds meer *coproductie*. Zo'n participatieve aanpak is reeds sterk aanwezig in bijvoorbeeld Armoede, Leefmilieu en WSE. Toch is er ook zelfkritiek op dit punt. In meerdere beleidsdomeinen is het evaluatieproces 'an sich' dan misschien wel participatief, maar niet de planning en programmatie van evaluaties of de prioriteitenstelling.

Het betrekken van stakeholders is uiteraard niet evident. Vaak wordt geworsteld met de rolafbakening van de diverse betrokkenen. Wat moet het doel zijn van een stuurgroep en wie moet daarin zitten? En van een klankbordgroep? Het domein Onderwijs en Vorming heeft in dit verband duidelijke richtlijnen opgesteld: kabinetten en vertegenwoordigers van het voorwerp van de evaluatie zetelen in principe niet in stuurgroepen, maar mogen wel deelnemen aan klankbordgroepen. De objectiviteit en de onafhankelijkheid van evaluaties blijven derhalve punten van zorg in diverse domeinen. Het gaat dan zowel om de scheiding tussen beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie die nodig wordt geacht, als de relatie met de politiek en het middenveld. Evalueren is een constant balanceren tussen afstand en betrokkenheid.

Indicatoren, data en methodologie

"Goed begonnen is half gewonnen", zo luidt het credo. Dit is ook toepasselijk op het evaluatiegebeuren. In dit opzicht is het cruciaal om bij de beleidsvoorbereiding te anticiperen op een latere beleidsevaluatie zodat problemen worden vermeden, zoals het ontbreken van nulmetingen

of van een expliciete beleidstheorie. (Waarom werd voor een bepaalde beleidsinterventie gekozen, en hoe verwacht men dat deze de gewenste beleidsuitkomst zal realiseren?)

Goed uitgewerkte indicatoren en data zijn in de meeste beleidsdomeinen geen probleem. Vaak is een sterke traditie van monitoring aanwezig (bv. WSE, OV ...). Maar monitoren is niet evalueren: in de bijdrage over OV werd duidelijk uitgelegd waarom. Bovendien ontbreken soms belangrijke data die nodig zijn voor evaluaties. Daarom is een beleid rond data en tijdreeksen en rond platformen die toegang geven tot die informatie zo cruciaal.

Op het vlak van evaluatiemethodieken volgen evaluatoren in België vooral de internationale ontwikkelingen. In sectoren waarin internationaal veel innovatieve technieken worden gehanteerd (bv. ontwikkelingssamenwerking) is dit ook het geval in België en Vlaanderen. Algemeen zien we een tendens naar het exploreren van nieuwe kwalitatieve evaluatietechnieken, een bredere inzet van experimentele designs (*randomized controlled trials*) en het benutten van mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden voor het ontsluiten van 'big data' voor beleidsevaluatie.

Gebruik

Elke evaluator wil een zekere impact hebben, of hoopt minstens dat zijn of haar werk gebruikt wordt om het beleid te verbeteren. Dat dit alles behalve evident is, blijkt doorheen dit themanummer. De bijdrage over ontwikkelingssamenwerking bevat een korte theoretische inleiding over het begrip en over de factoren die gebruik van evaluaties beïnvloeden. In een kritische analyse van het eigen beleidsdomein, wijst men op problemen die ook voorkomen in andere beleidsterreinen. Ze hebben te maken met weerstand tegenover evaluaties (omdat ze – zoals eerder vermeld – voornamelijk worden gezien als verantwoordingsoefeningen, eerder dan als mogelijkheid tot beleidsleren), vragen i.v.m. de (vermeende) kwaliteit van evaluaties, een kloof tussen de vraag- en aanbodzijde (gebrekkelijke betrokkenheid van de vraagzijde, mismatch tussen een lang evaluatieproces en de snelle politieke

cyclus) en weinig aandacht van parlement en media.

Aan de aanbodzijde kunnen onderzoekers op ten minste drie fronten de benutting van hun onderzoek bevorderen: door de intrinsieke kwaliteit van het onderzoek te waarborgen (objectiviteit en onafhankelijkheid, verantwoord onderzoeksdesign, betrouwbare data, valide conclusies ...), door extrinsieke kwaliteit na te streven (o.a. door vertrouwd te zijn met de wereld van de beleidsmakers, bruikbare beleidsaanbevelingen te formuleren ...) en door onderzoek actief uit te dragen (bevindingen verspreiden op diverse manieren, via diverse kanalen en momenten). Voor de vraagzijde (opdrachtgevers/gebruikers) wordt vooral gewezen op het belang van culturen en vraagverhogende factoren (bv. afspraken of regels om beleidsbeslissingen te laten informeren door evidentie uit onderzoek en praktijk). Van belang zijn ook structurele en persoonlijke interfaces tussen de beleidswereld en de evaluatiewereld, zoals fora, netwerken of 'transfer agents' (bv. ambtenaren die wetenschappelijk actief zijn, stageplaatsen bij de overheid voor jonge onderzoekers ...). Een praktijkvoorbeeld is de tijdelijke en deeltijdse detachering van ambtenaren naar het steunpunt WSE. Zij kunnen er o.a. toe bijdragen dat er enerzijds goede, voldoende concrete en haalbare evaluatievragen worden gesteld door beleidsmakers en dat onderzoekers voldoende voeling hebben met het beleid en concrete antwoorden kunnen geven op de gestelde vragen.

Meer nadruk leggen op het proces van evaluatie en de leereffecten die dat kan opleveren, en minder op het product waarmee 'de verantwoordelijken' kunnen worden terechtgewezen, blijkt eveneens van groot belang om de invloed van beleidsevaluaties te verhogen. Een illustratie daarvan is het voorbeeld van een geslaagde armoedetoets vermeld in de bijdrage in dit themanummer over armoede, die werd gekenmerkt door vroege betrokkenheid van alle relevante stakeholders in het regelgevende proces. Verder moet evaluatiebeleid ook het langetermijnperspectief meenemen. Wat gebeurt er eens het evaluatierapport er is? Wat is een realistisch tijds kader voor verwerking? Welke incentives kunnen er ontwikkeld worden voor gebruik? Hoe moet de publicatie eruit zien qua taal, lay-out en

verspreidingskanalen? Maar ook inhoudelijk is het interessant een brede blik te hanteren. Hoe past de evaluatie in het geheel van gelijkaardige studies? Zijn er meta-analyses mogelijk? In de relatie vraag- en aanbodzijde betekent dit een verschuiving van punctuele engagementen naar langetermijnpartnerschap en een meer programmatrice aanpak van de agendazetting.

Tot slot zijn er ook ontwikkelingen in de civil society die een lichtpunt vormen als het gaat om gebruik van evaluaties. Burgers en bedrijven worden kritischer voor de overheid: ze vragen beleid dat werkt, en dat stopgezet wordt als het niet werkt, ze vragen een klantgerichte en oplossingsgerichte overheid, die meer in partnerschappen, coproductie en cocreatie werkt enz. Politici zijn dan misschien niet steeds geïnteresseerd in kritische studies, sommige kritische burgers misschien des te meer.

Rol van het Vlaams Evaluatieplatform

Dit themanummer heeft ons gesterkt in onze overtuiging van het belang van een netwerk als het Vlaams Evaluatieplatform. Een open kennisplatform en 'community' waarin experts, beleidsmakers en stakeholders elkaar ontmoeten en informatie, kennis en ervaringen delen rond beleidsevaluatie, is een onmisbare hefboom voor het opbouwen, verstevigen en verspreiden van een evaluatiecultuur en -capaciteit. Het themanummer heeft ons ook nieuwe ideeën en inspiratie aangereikt om de toekomstige werkzaamheden van het Vlaams Evaluatieplatform te oriënteren.

Zo denken we eraan om mee onze schouders te zetten onder een reeks methodologische workshops voor evaluatiedeskundigen/-verantwoordelijken uit de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid, waardoor deze workshops een ruimere weerklank kunnen krijgen (bij de andere overheidsniveaus, bij de aanbieders van evaluaties, in de academische wereld, internationaal ...) en tegelijk ook vanuit deze verschillende invalshoeken gevoed kunnen worden.

Daarnaast willen we gericht voorbeelden van evaluaties die expliciet vanuit het perspectief van

beleidsleren werden uitgevoerd meer onder de aandacht brengen, om aan te tonen dat het ook anders kan.

Een leemte voor ons tot nu toe zijn de evaluatievragen die ook van actoren uit het brede middenveld kunnen uitgaan (bv. stichtingen, sectorfondsen, socioculturele organisaties ...). In dit themanummer kwam vooral de vraag van de overheid aan bod. We nemen ons dan ook voor om het VEP actiever te gaan promoten bij dit middenveld en ons netwerk ook in die richting uit te breiden.

Tot slot denken we dat we ook meer politiek verantwoordelijken in het parlement en op kabinetten zouden moeten bereiken om hun interesse voor evaluatie te wekken en hen te wijzen op het cruciale belang van evalueerbaar beleid.

Indien u rond dit alles ideeën of voorstellen hebt, laat het ons zeker weten via contact@evaluatieplatform.be.

Referenties

VAN HUMBEECK, P. & BUYSE, T. (2015). *Ex post decreetsevaluatie. Achtergronddocument bij het Advies 'Tien denksporen voor ex post decreetsevaluatie in en door het Vlaams Parlement'*. Brussel: Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.

VERLET, D., LEMAITRE, J. & CARTON, A. (2015). *Beleidsvaluatie binnen de Vlaamse overheid. Een overzicht van de resultaten uit de bevraging van de leidinggevenden*. Studiedag VEP, donderdag 17 december.

EINDNOTEN

- 1 Ella Desmedt is auditeur (thematische audit) bij het Rekenhof. Valérie Pattyn is universitair docent aan het Instituut Bestuurskunde van Universiteit Leiden. Peter Van Humbeeck is opdrachtouder bij de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen en vrijwillig wetenschappelijk medewerker aan de Universiteit Antwerpen. Zij zijn allen lid van het coördinatiecomité van het Vlaams Evaluatieplatform.
Contact: contact@evaluatieplatform.be.