

**INSPECTIE  
ONTWIKKELINGSSAMENWERKING  
EN BELEIDSEVALUATIE (IOB)**

**RICHTLIJNEN VOOR IOB EVALUATIES**

**WERKWIJZE EN PROCEDURES VOOR HET UITVOEREN VAN  
EVALUATIES**

## **VOORWOORD**

Dit document biedt een overzicht van de geldende richtlijnen voor de uitvoering van evaluaties door IOB. De verbreding van het mandaat van IOB in 1997 tot evaluatie van alle terreinen van buitenlands beleid bracht uitdagingen met zich mee. De ervaringen van IOV, de voorganger van IOB, hadden betrekking op ontwikkelingssamenwerking. Het was niet bij voorbaat evident dat de tot dan toe gevolgde werkwijze ook in andere beleidsterreinen toepasbaar zou zijn. In de afgelopen jaren heeft IOB ervaringen opgedaan en de werkwijze tegen het licht gehouden. De richtlijnen die in dit document zijn neergelegd zijn de resultante van een serie besprekingen binnen IOB, waarbij deels is voortgebouwd op ervaringen uit het verleden, deels ook nieuwe afspraken zijn geformuleerd, voortkomend uit de veranderde omgeving en het verbrede mandaat van IOB.

Evaluëren blijft evenwel maatwerk. Daarom wordt in het document niet in detail stilgestaan bij de methodologische aspecten van het onderzoek. Zelfs een uitgebreide beschrijving daarvan zou geen recht doen aan de rijke literatuur op dat gebied. Bovendien zou een dergelijke beschrijving voorbijgaan aan de specifieke methodologische eisen die elk afzonderlijke onderwerp van evaluatie weer stelt.

Door publicatie van de richtlijnen biedt IOB transparantie aan derden: aan de geïnteresseerde burger, aan organisaties en instellingen die evaluaties ondergaan, en aan de gebruikers van evaluatieresultaten. In elk evaluatierapport afzonderlijk legt IOB reeds verantwoording af over het uitgevoerde onderzoek – dit document maakt duidelijk welke richtlijnen IOB intern voor de evaluaties hanteert.

De richtlijnen zijn niet in marmer gebeiteld. We hebben in de meest letterlijke zin te maken met een groeidocument. Nieuwe inzichten kunnen in de toekomst aanleiding vormen tot wijzigingen. Periodiek zal IOB dan ook de geldende richtlijnen tegen het licht houden en zo nodig met een herziene versie komen. Op de webpagina <http://www.euforic.org/iob> zal steeds een up-to-date versie van de "Richtlijnen" beschikbaar zijn.

Rob D. van den Berg  
Directeur Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>	<b>ii</b>
<b>1 AANLEIDING VOOR DEZE NOTITIE</b>	<b>1</b>
<b>2 HET WERKTERREIN VAN IOB</b>	<b>1</b>
<b>3 DEFINITIE VAN EVALUATIEONDERZOEK</b>	<b>2</b>
<b>4 TYPEN VAN EVALUATIEONDERZOEK</b>	<b>3</b>
<b>5 EVALUATIECRITERIA</b>	<b>4</b>
<b>6 PROGRAMMERING EN STARTNOTITIES</b>	<b>4</b>
<b>7 HET VOORONDERZOEK</b>	<b>5</b>
<b>8 DE TERMS OF REFERENCE</b>	<b>6</b>
<b>9 METHODEN VAN ONDERZOEK</b>	<b>7</b>
<b>10 INSCHAKELING VAN EXTERNE ONDERZOEKERS</b>	<b>10</b>
<b>11 RAPPORTAGE</b>	<b>11</b>
<b>12 KWALITEITSBEWAKING</b>	<b>11</b>
<b>13 FEEDBACK</b>	<b>12</b>
<b>14 ZELFEVALUATIE</b>	<b>13</b>
<b>ANNEXEN</b>	
<b>ANNEX 1 PROCEDURE IOB-EVALUATIE</b>	<b>14</b>
<b>ANNEX 2 PROCEDURE GEZAMENLIJKE INTERNATIONALE EVALUATIES</b>	<b>19</b>

## **1 AANLEIDING VOOR DEZE NOTITIE**

In het mandaat wordt de doelstelling van de Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie (IOB) omschreven als *het voorzien in de behoefte aan evaluatie, toetsing en advies over beleid en uitvoering ten aanzien van alle beleidsterreinen die worden gefinancierd uit de homogene groep buitenlanduitgaven (HGIS). IOB evalueert de tenuitvoerlegging van het Nederlandse beleid voor ontwikkelingssamenwerking met bijzondere aandacht voor de relevantie, doeltreffendheid, doelmatigheid en duurzaamheid van de resultaten. IOB evalueert eveneens overige onderdelen van het buitenlands beleid.*

De beleidsterreinen bij Buitenlandse Zaken zijn zeer divers van aard en worden uitgevoerd via een groot aantal kanalen en modaliteiten. Om die reden zijn de beleidsevaluaties door IOB in belangrijke mate maatwerk. Per onderzoek wordt naar de juiste aanpak gezocht. Vooraf wordt die aanpak vastgelegd in Terms of Reference. Achteraf wordt verantwoording afgelegd over het onderzoek in het eindrapport van de evaluatie.

Regelmatig houdt IOB de eigen werkwijze en methoden en technieken tegen het licht om zonedig tot bijstellingen en verbeteringen te komen. Dat heeft geleid tot deze algemene beschrijving van de werkwijze van IOB, waarin is aangegeven langs welke weg het hierboven beschreven "maatwerk" per evaluatieonderzoek wordt bereikt. Daarmee is het proces van reflectie niet gestopt. De richtlijnen die in dit document beschreven zijn kunnen in de toekomst worden bijgesteld indien de praktijk daartoe aanleiding geeft. Terwijl in de hoofdtekst de richtlijnen voor het uitvoeren van evaluaties is beschreven, wordt in de bijlagen aandacht besteed aan de procedures met betrekking tot eigen en internationale gezamenlijke evaluaties.

## **2 HET WERKTERREIN VAN IOB**

Zoals vermeld in Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek Rijksoverheid moet in beginsel systematische evaluatie een vast onderdeel zijn van ieder beleidsproces. Evaluatie omvat in dit verband een kritisch en gedegen onderzoek naar de werking van een beleid of een programma en een verklaring van de resultaten. De rechtvaardiging voor beleidsevaluatie ligt enerzijds in haar bijdrage aan de kwaliteitsverbetering op beleidsniveau, verbeterde planning en management, anderzijds in controle van en verantwoording over activiteiten. Deze rechtvaardiging is relevant ongeacht het beleidsterrein. Elk beleidsterrein dient minimaal eens in de vijf jaar te worden geëvalueerd.

IOB is binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken voor een belangrijk deel belast met deze taak. Daarnaast worden beleidsevaluaties uitgevoerd door of in opdracht van de voor het beleidsterrein verantwoordelijke lijndirecties. Was IOB tot de herijking van 1995 uitsluitend verantwoordelijk voor evaluatie op het terrein van ontwikkelingssamenwerking, sindsdien is het veld verbreed tot het geheel van het buitenlandse beleid. De ervaring met niet aan ontwikkelingssamenwerking gerelateerde onderwerpen is echter tot dusverre beperkt.

De verbreding van het werkterrein leidt ertoe dat de inspecteur bij het vormgeven van de evaluaties kan worden geconfronteerd met nieuwe vraagstukken van methodologische of politieke aard. Zo is met betrekking tot de methodologie, bijvoorbeeld, in tegenstelling tot het terrein van ontwikkelingssamenwerking, bij grote delen van het buitenlandse beleid sprake van onderwerpen die niet primair de

besteding van fondsen betreffen, doch het bereiken van doelen via (internationale) onderhandelingen of andere vormen van bevordering van een Nederlands of breder belang. Het methodologische probleem dat zich hier kan voordoen is het ontbreken van een helder, traceerbaar traject van op voorhand geëxpliciteerde doelstellingen via de inzet van benoemde en/of kwantificeerbare middelen naar effecten. Veel is bewust niet uitgesproken of op papier vastgelegd; definities, geformuleerde doelstellingen, indicatoren, informatie, etc. ontbreken of zijn niet toegankelijk, zodat het toepassen van een doel-middelen-effecten model niet altijd eenvoudig of vanzelfsprekend is. Een ander aspect is dat met de verbreding naar het totale buitenlandse beleid de kans toeneemt dat zaken aan de orde zijn, waarbij een specifiek staatsbelang in het geding is (bijvoorbeeld op het terrein van de veiligheid). De besluitvorming tot al dan niet evalueren zal in een dergelijk geval op politieke gronden dienen te worden genomen.

### **3 DEFINITIE VAN EVALUATIEONDERZOEK**

Hoewel er een grote verscheidenheid aan definities van het begrip evaluatie bestaat, gaat IOB uit van de definitie van de Ontwikkelingscommissie van de OESO (DAC/OECD):

*"An evaluation is an assessment, as systematic and objective as possible, of an on-going or completed project, programme or policy, its design, implementation and results. The aim is to determine the relevance and fulfilment of objectives, developmental efficiency, effectiveness, impact and sustainability. An evaluation should provide information that is credible and useful, enabling the incorporation of lessons learned into the decision making process of both recipients and donors."*

De essentiële componenten van deze definitie zijn:

- een zo objectief mogelijke gedocumenteerde analyse en beoordeling;
- systematisch empirisch onderzoek en dataverzameling;
- uitspraken over relevantie, doelmatigheid, effectiviteit, impact en duurzaamheid, en
- conclusies en aanbevelingen.

De definitie van de DAC/OECD reflecteert de opvatting van evaluatie als een wetenschappelijk verantwoord instrument voor controle, informatie en advies, zoals deze breed gedragen wordt binnen de gemeenschap van evaluatoren. Tegelijkertijd of juist daarom biedt zij ruimte voor verschillende uitvoeringsmodaliteiten.

Op twee aspecten moeten bij de definitie kanttekeningen worden geplaatst.

In de eerste plaats is de definitie toegesneden op ontwikkelingssamenwerking. Een verbreding van de definitie naar het buitenlands beleid als geheel impliceert dat begrippen als "developmental" en "recipients and donors" tussen haken worden geplaatst.

In de tweede plaats is in de definitie zowel het summatieve element (de legitimeringsfunctie) als ook het formatieve (de leerfunctie) element aanwezig. IOB gaat ervan uit dat de evaluaties die zij uitvoert zowel summatief als formatief van karakter zijn. Dit is in lijn met de DAC/OESO definitie. Tegelijkertijd is op grond van methodologische overwegingen besloten dat IOB geen aanbevelingen zal doen doch zich in de rapporten, naast het formuleren van bevindingen, zal beperken tot

aandachtspunten voor de bij het onderhavige onderwerp betrokken belanghebbenden. Het argument is dat IOB wel het verleden heeft onderzocht maar geen mogelijke alternatieven in de toekomst. Voor het oplossen van geconstateerde problemen is dan ook meer nodig dan alleen evaluatieonderzoek. IOB volstaat om die reden met aandacht te vragen voor de noodzaak om geconstateerde problemen op te lossen.

#### **4 TYPEN VAN EVALUATIEONDERZOEK**

In de afgelopen decennia is er een grote diversiteit aan vormen van evaluatieonderzoek ontwikkeld en hebben zich scholen rond verschillende typen evaluatie gevormd. Vrijwel alle bekende handboeken over evaluatie beginnen dan ook met een poging tot ordening in deze verscheidenheid. Voor IOB zijn een drietal onderscheidende criteria van belang: het tijdstip van de evaluatie, de aard en omvang van het evaluandum en de mate van betrokkenheid van verantwoordelijke personen/instaties.

Over het algemeen wordt bij evaluaties een onderscheid gemaakt naar het moment waarop de evaluatie plaatsvindt. Er wordt dan gesproken over ex ante, mid term, "real time" en ex post evaluatie. Overigens kunnen vraagtekens gezet worden bij het gebruik van de term "ex ante" evaluatie. Op het terrein van ontwikkelingssamenwerking wordt de voorkeur gegeven aan de term "appraisal" daar er in de meest letterlijke zin van het woord nog niets te evalueren valt. Ten aanzien van "real time" evaluaties zal de nadruk vaak meer liggen op een beoordeling van processen en de richting daarvan dan om de meting van resultaten. Vanuit haar mandaat houdt IOB zich uitsluitend bezig met "real time" en met ex post evaluaties.

Niet alleen qua tijdstip, maar ook naar de aard van het evaluandum kunnen evaluaties verschillen. Evaluaties kunnen betrekking hebben op een specifieke activiteit, een pakket aan activiteiten in een bepaald land of bepaalde sector, een uitvoerende organisatie, op een beleidsterrein of een thema. Bovendien kunnen evaluaties zich ook richten op beleidsprocessen. IOB heeft in het verleden een verandering doorgemaakt van projectinspecties via sectorevaluaties naar evaluatie van (landen)programma's en beleidsterreinen. In principe houdt IOB de mogelijkheid open voor alle bovengenoemde vormen van evaluatie.

Voorts kan er een onderscheid gemaakt worden naar de mate waarin de betrokkenen bij de te evalueren activiteit zelf participeren. Bij zogenaamde interne evaluaties speelt de instantie verantwoordelijk voor beleid en/of uitvoering op enigerlei wijze een actieve rol in de evaluatie. Bij een externe evaluatie is deze zelf ook onderdeel van het evaluandum. Dat neemt niet weg dat ook bij externe evaluaties de verantwoordelijke instantie een zekere mate van invloed kan uitoefenen middels commentaarrondes bij de opzet van het onderzoek en de rapportage. In tegenstelling tot de evaluaties die door of in opdracht van de lijndirecties worden uitgevoerd, zijn de door IOB uitgevoerde evaluaties altijd extern, met dien verstande dat er wel inbreng is voorzien van de direct belanghebbenden in het opstellen van de Terms of Reference of in de bespreking van bevindingen.

## 5 EVALUATIECRITERIA

Maatwerk betekent niet het loslaten van kwaliteitscriteria noch het loslaten van een zekere mate van consistentie in de toepassing. Zo dienen in alle evaluaties de evaluatiecriteria op eenduidige en vooral transparante wijze te worden toegepast. Juist hier is standaardisering van het grootste belang teneinde vergelijkbaarheid van de onderzoeken en onderzoeksresultaten mogelijk te maken. De door IOB gehanteerde evaluatiecriteria komen goeddeels overeen met de criteria zoals door de DAC/OESO opgesteld, met dien verstande dat duurzaamheid niet als separaat criterium wordt genoemd maar als dimensie van effectiviteit. De evaluatiecriteria van IOB betreffen de relevantie, doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid- en beleidsuitvoering.

*Relevantie* heeft betrekking op de mate waarin de effecten van uitgevoerde activiteiten bijdragen aan de realisatie van het gestelde (ontwikkelings)doel, de impact. Op deze wijze wordt de relevantie van het gevoerde beleid ter discussie gesteld of geproblematiseerd. Daarnaast kan het in voorkomende gevallen van belang zijn de vraag te stellen naar de “beleidsrelevantie” van ondernomen activiteiten, dat wil zeggen, de mate waarin de ondernomen activiteiten logisch voortvloeien uit of aansluiten op het beleid van de betrokken partijen (bijvoorbeeld Nederlands beleid en beleid van het ontvangende land). Er dient echter voor gewaakt te worden dat verschillende interpretaties van het relevantiebegrrip door elkaar gaan lopen. Derhalve is het aan te bevelen in rapporten over het gebruik van terminologie transparant te zijn en het gebruik van dezelfde term voor verschillende noties in een rapport te vermijden.

*Doeltreffendheid of effectiviteit* betreft de mate waarin de directe resultaten van de ontplooiende activiteiten, de output, bijdragen aan de (duurzame) realisatie van de programmadoelstelling(en), dat wil zeggen de outcome. Programmadoelstellingen zijn de doelstellingen die men beoogt te realiseren met de ontplooiende activiteiten.

*Doelmatigheid of efficiency* verwijst naar de mate waarin de behaalde resultaten, de output, opwegen tegen de kosten van de gekozen middelen, de input, en de manier waarop zij zijn ingezet.

Bovengenoemde criteria zijn gedefinieerd met het beleidsterrein ontwikkelingssamenwerking voor ogen. In die zin vereist toepassing van de criteria op andere beleidsterreinen mogelijkterwijs aangepaste definities.

## 6 PROGRAMMERING EN STARTNOTITIES

De kwaliteit van evaluatie heeft baat bij een zorgvuldig en transparant besluitvormingsproces. Dit besluitvormingsproces begint bij de programmering van de evaluaties. Deze programmering wordt bepaald op grond van specifieke vragen vanuit het parlement, van de bewindslieden en van budgethouders, maar wordt daarnaast ingegeven door de mate waarin een bepaald terrein in het verleden reeds onderwerp van evaluatie is geweest. Ten behoeve van de systematisering van de programmering hanteert IOB zeven criteria (financieel belang, beleidsmatig belang, politiek belang, evaluatieve dekking, evalueerbaarheid, mogelijkheid tot samenwerking en de opinie van de belanghebbenden). Middels een afweging op deze criteria worden de prioriteiten in de programmering bepaald.

Gaat het om een geheel nieuw beleidsterrein dan kan het wenselijk zijn in eerste instantie een verkennende studie, een zgn. *terreinverkenning*, uit te voeren, teneinde het beleidsveld in kaart te brengen, eventuele deelterreinen te benoemen en een voorlopige indicatie te geven van het soort evaluatievragen.

Maakt een onderwerp deel uit van de programmering dan kan het vooronderzoek voor de evaluatie worden voorbereid. Vooral in deze startfase van een evaluatie dienen een aantal belangrijke beslissingen te worden genomen, die voor het verdere verloop van het onderzoek van verstrekende betekenis zijn. Het is wenselijk dat hiervoor tijd wordt ingeruimd. De inspecteur zal zich moeten oriënteren op het te evalueren beleidsterrein en zich gedachten moeten vormen over relevante evaluatievragen en de meest adequate aanpak. Ten behoeve van een eerste bespreking binnen IOB wordt door de inspecteur een *startnotitie* opgesteld. In de startnotitie wordt de aanleiding tot de evaluatie benoemd, op hoofdlijnen het te evalueren beleidsveld omschreven, doelstelling en kernvragen van het vooronderzoek geformuleerd. Voorts wordt aangegeven welk type evaluatie zich hiertoe het beste leent. En in de derde plaats wordt inzicht gegeven in de organisatie van het vooronderzoek (duur van het onderzoek, omvang en intensiteit, tijdstip van inschakeling van externe consultant(s)). Tenslotte wordt tentatief inzicht verschaft in de te verwachten producten, het tijdschema en het budget.

De startnotitie wordt besproken op de bureauvergadering van IOB. Na besluitvorming over de hierboven genoemde hoofdpunten wordt in het vooronderzoek verder gewerkt aan het opstellen van de Terms of Reference voor de feitelijke evaluatie.

## **7 HET VOORONDERZOEK**

Het vooronderzoek behelst een drietal activiteiten, het reconstrueren van de interventielogica, het verzamelen van het basismateriaal voor het opstellen van uitvoerbare Terms of Reference, en het bepalen van de onderzoeksopzet.

In theorie veronderstelt evalueerbaarheid het bestaan van een duidelijk geformuleerd beleid, helder gespecificeerde doelstellingen en gewenste effecten en een logische samenhang tussen beleid, doelstellingen en gewenste effecten. Het voldoen aan deze criteria is echter eerder uitzondering dan regel. Dit geldt in algemene zin zowel voor ontwikkelingssamenwerking als ook voor andere terreinen van het buitenlandse beleid. Beleid is vaak breed en weinig specifiek geformuleerd, doelen en effecten vaak onduidelijk of vaag en de interventielogica weinig expliciet. De meest gangbare methode om dit probleem het hoofd te bieden is dat de inspecteur op basis van vooronderzoek zelf tot een "reconstructed logic" (een gereconstrueerde "interventielogica") komt. Wanneer de interventielogica is gereconstrueerd wordt deze voorgelegd aan de beleidsverantwoordelijke instantie teneinde na te gaan of de reconstructie spoort met hetgeen laatstgenoemde voor ogen had.

Het vooronderzoek dient evenwel niet alleen om de interventielogica te reconstrueren, maar dient ook het materiaal op te leveren voor het opstellen van de Terms of Reference. Dit betekent dat in het vooronderzoek:

- de informatiebronnen in kaart worden gebracht teneinde de grenzen aan de evalueerbaarheid te kunnen beoordelen;
- het evaluandum wordt afgebakend (scoping), zodat de evaluatie een heldere focus krijgt; en
- de meest doelmatige opzet voor de evaluatie (aanpak en methoden) wordt bepaald.



Het in kaart brengen van informatiebronnen (dossiers, literatuur, informanten) is essentieel teneinde te kunnen bepalen in welke mate een onderwerp evalueerbaar is en ervoor te waken dat de Terms of Reference te veel vragen zal omvatten, waarop het basismateriaal geen antwoord toelaat. Voorts is een dergelijke inventarisatie van belang om tot een beredeneerde afbakening te komen.

Afbakening van het te onderzoeken veld en het terugbrengen van de evaluatievragen tot de meest essentiële biedt een grotere garantie dat het focus van het onderzoek helder blijft en dat slechts die vragen geformuleerd worden, waarop redelijkerwijs een valide antwoord te verwachten valt. Afbakening heeft betrekking op de tijdsdimensie, de geografische dimensie en op de soort activiteiten. Afbakening kan op verschillende manieren gerealiseerd worden: interactief middels gesprekken met relevante informanten (betrokkenen, externe deskundigen) of op basis van het literatuur- en archiefonderzoek, in de regel op beide.

In het vooronderzoek zal ook een keuze gemaakt moeten worden ten aanzien van de meest adequate opzet. In eerste instantie kan daarbij gekozen worden uit onderstaande varianten:

- een brede, samenhangende evaluatie van een thema/het onderwerp van onderzoek;
- een scherpere afbakening van het thema/het onderwerp van onderzoek;
- een serie-onderzoek waarbij de afzonderlijke onderzoeken input leveren op een hoger aggregatieniveau;
- het opknippen van een groter onderzoek in deelonderzoeken, waarover, indien wenselijk, afzonderlijk wordt gerapporteerd;
- een minder diepgravend onderzoek onder handhaving van de omvang van het onderzoeksobject, waarmee de evaluatie een "review"-achtig karakter krijgt.

In principe zijn al deze varianten mogelijk mits op voorhand duidelijk verantwoording wordt afgelegd over de gekozen opzet en de formulering van bevindingen in overeenstemming is met de reikwijdte en/of diepgang van het onderzoek.

## **8 DE TERMS OF REFERENCE**

De Terms of Reference sturen de evaluatie. Bij de Terms of Reference vormen de aanpak en methoden van het onderzoek, de gewenste tijdsduur en het beschikbare budget belangrijke uitgangspunten. Zij omvatten in ieder geval de volgende onderdelen:

- Aanleiding en rechtvaardiging: een korte toelichting op de relevantie van de voorgenomen evaluatie.
- Doelstelling en kernvragen: de formulering van de centrale onderzoeksvraag en de daarvan afgeleide deelvragen.
- Afbakening en reikwijdte: een argumentatie voor de wijze waarop het onderzoeksveld is afgebakend in geografische en thematische zin, alsmede in de tijd.
- Aanpak en methodologiekeuze, inclusief toespitsing op deelonderzoeken: een beschrijving van de onderzoeksofzet, de indicatoren, gegevensbronnen en onderzoekstechnieken.
- Representativiteit: een toelichting op de wijze waarop en de mate waarin representativiteit een rol speelt in het onderzoek.

- Organisatie: een toelichting op de organisatie van het onderzoek; inschakeling van deskundigen, organisatie van workshops, missies, etc.
- Producten: een aanduiding van de voorziene deelproducten, zoals “working documents” of een database.
- Tijdschema: het tijdspad van de evaluatie.
- Budget: een gespecificeerd kostenplaatje.

In evaluaties worden waardenoordelen uitgesproken over de handelingen van mensen en de effecten van die handelingen. Daarin onderscheidt evaluatie zich van andere vormen van onderzoek die ook gebruik maken van wetenschappelijke onderzoeksmethoden. Juist om die reden is transparantie met betrekking tot de gehanteerde methode(n), verifieerbaarheid van de uitspraken en zorgvuldigheid in de formuleringen van het allergrootste belang. De concept Terms of Reference worden niet alleen voor de bureauvergadering van IOB geagendeerd maar dienen daaraan voorafgaand ook met de directe belanghebbenden te worden besproken. De mate waarin en de wijze waarop eventueel commentaar wordt verwerkt moet voor alle partijen duidelijk zijn. Verantwoording over de methode(n) van onderzoek maakt een essentieel onderdeel uit van een evaluatie.

## 9 METHODEN VAN ONDERZOEK

Het debat over onderzoeksmethoden en de mate waarin zij tot valide uitspraken kunnen leiden is zo oud als de wetenschap zelf. Wanneer in het kader van evaluaties over methoden wordt gesproken kan er zowel sprake zijn van de wijze waarop een onderzoek wordt opgezet, het design, als ook van verschillende technieken van dataverzameling.

In evaluaties op het terrein van ontwikkelingssamenwerking is tot dusverre nagenoeg uitsluitend gebruik gemaakt van het instrumentarium uit de sociaal-wetenschappelijke en, in mindere mate, economische hoek. De meeste evaluatierapporten bestaan voor een belangrijk deel uit beschrijvend onderzoek en voor een klein deel uit toetsing. In de regel is er sprake van kwalitatieve oordeelsvorming.

In onderstaand overzicht is een onderscheid gemaakt naar zaken die het design, de onderzoeksopzet, betreffen en de methoden voor dataverzameling.

### *Het onderzoeksdesign*

Wanneer het om onderzoeksdesigns gaat wordt in de wetenschappelijke literatuur over methoden en technieken van sociaal-wetenschappelijk onderzoek in de regel een onderscheid gemaakt tussen beschrijvend, explorerend en toetsend onderzoek al naar gelang hetgeen met het onderzoek wordt beoogd. De evaluaties van IOB zijn in de praktijk een combinatie van beschrijving en toetsing.

Evaluatie houdt zich bezig met de nauwgezette reconstructie van het verleden. Met andere woorden, in evaluaties gaat het om een beschrijving van wat er in het verleden gedaan is, waarom en wat de aanwijsbare gevolgen daarvan geweest zijn. Daarbij loopt men aan tegen de causaliteitsvraag. Een van de meest gangbare en beproefde methoden om doelstellingen en interventiestrategie op een geordende wijze in kaart te brengen en op deze wijze een antwoord te vinden op de causaliteitsvraag, is het *logical framework*. Bovendien biedt het een kader voor een systematische dataverzameling en het identificeren van indicatoren voor een gesystematiseerde toetsing. In de meeste IOB rapporten zijn elementen van het logical framework dan ook terug te vinden, hoewel de systematiek van toepassing in het verleden nogal uiteen loopt. Het belangrijkste bezwaar dat tegen het logical

framework naar voren wordt gebracht is dat het bij te rigide toepassing wellicht te sterk uitgaat van causaliteitsrelaties en daardoor het risico in zich draagt het zicht te belemmeren op de invloed van onvoorziene (externe) effecten. Dit geldt in het bijzonder wanneer het gaat om de relatie tussen effecten van een activiteit en de mate waarin het gestelde doel is gerealiseerd. Vooral in het kader van ontwikkelingssamenwerking is het niettemin vooralsnog een hanteerbare onderzoeksofzet, daar het in principe dezelfde systematiek volgt als die voor beleidsontwikkeling en uitvoering.

Het logical framework is overigens niet de enig mogelijke onderzoeksofzet. Hoewel IOB tot nu toe weinig ervaring heeft opgebouwd met andere onderzoeksofzetten is het van belang, ontwikkelingen op dat terrein nauwlettend te volgen en bij elke evaluatie opnieuw na te gaan welke ofzet zich het beste leent voor het onderhavige onderwerp.

#### *Methoden van dataverzameling*

De klassieke methoden van dataverzameling zijn lezen, vragen en waarnemen. Sedert het begin van de sociale wetenschap is daar niets aan veranderd. Wel zijn de technieken in de loop der tijden verfijnd.

- **Archiefonderzoek/literatuuronderzoek**

Teneinde het veld van onderzoek in kaart te brengen is het nodig inzicht te verkrijgen in het totaal aan geschreven bronnen. Daarbij gaat het zowel om activiteitgebonden informatie, alsook om stukken met een meer beleidsmatig karakter. Dit vereist het zorgvuldig doorwerken van het archief bij voorkeur aan de hand van een gesystematiseerde lijst van aandachtspunten. Naarmate de hoeveelheid informatie die in gestandaardiseerde vorm dient te worden verzameld groter is, neemt de noodzaak tot het opzetten van een database toe.

Ten aanzien van activiteitgebonden informatie is een van de eerste methodische vragen of nu reeds een steekproefsgewijze aanpak gekozen wordt of dat in eerste instantie gestreefd moet worden naar het inventariseren van het volledige gegevensbestand. In het eerste geval zal duidelijk gemaakt moeten worden welke criteria ten grondslag liggen aan de selectie en welke consequenties dat kan hebben voor het doen van generaliseerbare uitspraken. Hierbij dient voor ogen te worden gehouden dat, ingeval de karakteristieken van de populatie onvoldoende bekend zijn, naarmate deze kleiner is, de steekproef groter dient te zijn. In de regel is bij evaluatie van IOB sprake van, in statistische termen, kleine populaties.

Evaluatiestudies zijn zelden uniek of betreffen een uniek veld van onderzoek. In veel gevallen zijn reeds eerder soortgelijke evaluaties uitgevoerd en/of is het thema onderwerp van min of meer uitgebreide wetenschappelijke literatuur. Het is dan ook wenselijk in de periode van vooronderzoek hiervan kennis te nemen. Dergelijke voorstudie helpt bij het in kaart brengen van hoofd- en bijzaken, het identificeren van uiteenlopende visies en het voorkomen van fouten in de onderzoeksofzet.

- **Interviewmethoden**

Er zijn twee typen interviewmethoden, schriftelijke en mondelinge. Beide zijn in evaluaties van IOB toegepast. Ten aanzien van schriftelijke interviews kan een onderscheid gemaakt worden tussen open en gesloten vragenlijsten, variaties op multiple choice, etc. Essentieel is de helderheid van vraagstelling. Schriftelijke interviews zijn nuttig voor het verkrijgen van de inzichten van een grote populatie, als voorbereiding voor meer diepgravende mondelinge interviews en/of voor de selectie van informanten voor mondelinge interviews.

Mondelinge interviews worden zowel in het vooronderzoek als tijdens het veldonderzoek afgenomen. In de regel wordt een onderscheid gemaakt tussen (semi-)gestructureerde en niet gestructureerde interviewmethoden, afhankelijk van de rol van het interview in het onderzoek en de aard van de informatie die gezocht wordt. Vooral in de eerste oriëntatiefase zullen interviews in de regel open zijn om zoveel mogelijk meningen en visies te verzamelen van de betrokkenen.

Het is van belang te weten in hoeverre in het kader van het te evalueren onderwerp reeds aan dataverzameling is gedaan ten behoeve van de monitoring, omdat dergelijke informatie behulpzaam is bij het stellen van gerichte vragen.

De informanten die geïnterviewd worden behoren grosso modo tot drie categorieën: verantwoordelijke instanties, buitenstaanders/derden en de uiteindelijke belanghebbenden (de doelgroep). Interviews met vertegenwoordigers van de doelgroep zijn het meest complexe aspect van evaluatie, in het bijzonder in het kader van ontwikkelingssamenwerking. De visie van de uiteindelijke doelgroepen op ontwikkelingsinterventies heeft tot dusverre een marginale rol gespeeld in evaluaties. In de regel leverde het niet meer op dan een beetje *couleur locale* in het rapport, de foto bij een "dorre tekst". Dit is te verklaren uit het feit dat een grondige studie van de visie van de uiteindelijke belanghebbenden in het kader van relatief korte veldmissies methodische problemen met zich meebrengt. Met de introductie van de zogenaamde perceptiestudies (in de anglofone literatuur wordt gesproken van beneficiary assessment) is een poging gewaagd om op meer gestructureerde wijze inzicht te verkrijgen in de visie van de doelgroepen middels interviews en verschillende vormen van participerende observatie, het vastleggen van "life histories", "mapping" (het participatief in kaart brengen van de ordening in een samenleving en de veranderingen daarin als gevolg van de interventie) en andere onderzoeksmethoden. De problemen die zich daarbij voordoen zijn even klassiek als de methode zelf. Met wie en hoeveel mensen moet gesproken worden (representativiteit), hoe vaak en intensief (kort versus langlopend onderzoek), welke vragen worden gesteld en hoe wordt de bias van de onderzoeker geneutraliseerd bij de interpretatie van de antwoorden (culturele invloeden)?

Representativiteit heeft te maken met de selectie van te interviewen personen. Verschillende methoden kunnen worden gebruikt. Ervan uitgaande dat "huis-aan-huis" interviews in de regel niet tot de mogelijkheden behoren, wordt meestal een keuze gemaakt. Daarbij kan ad random (op de markt/hoek van de straat) gewerkt worden, maar ook zeer gericht, bijvoorbeeld door de identificatie van een of meerdere focus-groups.

Naast problemen met betrekking tot de interviewmethode, representativiteit en het tijdsaspect, speelt het vermogen van de interviewer zijn eigen impliciete oordelen tussen haken te plaatsen en zich bewust te zijn van zijn eigen culturele bias een belangrijke rol. Doorgaans is er nogal wat tijd voor nodig om het vertrouwen van de mensen te verkrijgen en hun uitspraken op de juiste betekenis te kunnen duiden. Inschakeling van onderzoekers uit het land of de regio biedt geen garantie dat deze problemen overkomen kunnen worden omdat het een culturele homogeniteit in de betreffende samenleving veronderstelt die er niet is. Waarschijnlijk is een combinatie van lokale met buitenlandse onderzoekers het meest effectief.

- **Observatiemethoden**

Observatiemethoden kunnen zich beperken tot de fysieke outputs van een activiteit, maar kunnen ook betrekking hebben op bepaalde processen. Observatietechnieken (al dan niet met inzet van audiovisuele middelen) hebben altijd een belangrijke rol gespeeld in het veldonderzoek. Daarbij dient aangetekend te worden dat het een tijdsintensieve methode betreft, die zich niet zonder meer leent voor evaluatie. In evaluaties wordt in de regel gebruik gemaakt van een snelle (min of meer gestructureerde) rondgang langs fysieke outputs, een "transect", en/of het bijwonen van een of meerdere bijeenkomsten van betrokken doelgroepen.

Tot slot is het van belang te benadrukken dat in de regel in evaluaties gebruik gemaakt wordt van de techniek van triangulatie. Triangulatie betekent dat naast elkaar verschillende methoden worden toegepast om de validiteit van bevindingen te controleren of te vergroten.

## **10 INSCHAKELING VAN EXTERNE ONDERZOEKERS**

In alle evaluatieonderzoeken vindt inschakeling van externe onderzoekers plaats. Het moment waarop externe onderzoekers worden ingeschakeld kan variëren, evenals de mate waarin deze autonoom opereren.

Grosso modo kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee typen externe onderzoekers, te weten jonge onderzoeksmedewerkers en ervaren deskundigen.

Jonge onderzoeksmedewerkers worden doorgaans voor dossieronderzoek ingeschakeld in de voorstudie. Daarnaast kunnen zij deelnemen aan veldmissies daar sedert de delegatie in toenemende mate onderzoek op de posten dient plaats te vinden. Daar het nog onervaren onderzoekers betreft is het essentieel dat er een goede begeleiding is geregeld omdat juist fouten/omissies in het verzamelen en ordenen van het basismateriaal later nauwelijks meer te corrigeren zijn;

Bij de inschakeling van ervaren deskundigen kunnen zich verschillende modaliteiten voordoen. Er kan gekozen worden voor een of meer deskundigen als directe counterpart van de inspecteur. Gezien de centrale rol van deze deskundigen is een goede vertrouwensrelatie van eminent belang. Bovendien is het zaak duidelijke werkafspraken en te verwachten outputs vast te leggen in het contract. Bij de selectie zal in de regel gebruik gemaakt worden van een waiver.

Uitbesteding van (deel)studies aan een extern bureau middels een tenderprocedure, is een andere gangbare modaliteit. De directe betrokkenheid van de inspecteur bij de uitvoering van de (deel)studies is dan aanmerkelijk beperkter. Dit geldt a fortiori wanneer het om de inschakeling in multi-donor evaluaties gaat. Het spreekt voor zich dat de doelmatigheid van de inzet van een externe deskundige afhangt van diens kwaliteit. Niet alleen zijn goede deskundigen schaars; dit geldt in het bijzonder voor goede evaluatoren. Sector- en themadeskundigheid is geen voldoende voorwaarde voor kwaliteit. Er dient uitdrukkelijk gekeken te worden naar evaluatiedeskundigheid.

Een aspect dat bijzondere aandacht verdient, is de inschakeling van deskundigen uit de ontwikkelingslanden bij de uitvoering van evaluaties. De inschakeling van deskundigen uit ontwikkelingslanden hangt in de eerste plaats samen met het onderwerp van de evaluatie. Er zijn onderwerpen waarbij een dergelijke keuze niet voor de hand ligt. Bij die evaluatieonderzoeken, waarbij inschakeling van die deskundigen wel overwogen kan worden (bijvoorbeeld onderzoek op lokaal niveau of binnen instituties in een land)

worden we geconfronteerd met een drietal aandachtspunten, te weten de culturele dimensie, beschikbaarheid en capaciteit, en onafhankelijkheid. Het feit dat een onderzoeker uit hetzelfde land, zelfs dezelfde regio, afkomstig is als de uiteindelijke beneficianten van een activiteit biedt geen garantie voor een beter begrip van de culturele dimensie. In de eerste plaats zijn ontwikkelingslanden cultureel niet homogeen. Bovendien gaat de hoge opleiding van onderzoekers uit ontwikkelingslanden soms gepaard met het uitdrukkelijk afstand nemen van de cultuur van de bevolking in minderbedeelde gebieden. In de tweede plaats bestaat lang niet in alle landen een zelfde onderzoek- of evaluatietraditie als in het Westen. Zijn in het Westen goede evaluatoren schaars, dit geldt a fortiori voor ontwikkelingslanden. En tenslotte is het niet altijd vanzelfsprekend zicht te verkrijgen op de mate waarin de onderzoeker onafhankelijk kan opereren zonder zijn eigen toekomst in gevaar te brengen. Bij de selectie van deskundigen uit ontwikkelingslanden zullen deze elementen zorgvuldig moeten worden meegewogen.

## **11 RAPPORTAGE**

In de rapportage dient rekening te worden gehouden met het feit dat de uitkomsten van evaluatieonderzoek aan verschillende belanghebbenden worden voorgelegd met uiteenlopende belangen en interesses. Uitgangspunt is dat IOB rapporten primair voor het parlement worden geschreven en dat dit in belangrijke mate bepalend is voor de opzet van de rapporten. Het parlement is gebaat bij een korte en heldere weergave van de hoofdbevindingen en aandachtspunten. Verantwoording over de besteding van overheidsmiddelen staat voorop. Beleidsverantwoordelijke personen en instanties zullen geïnteresseerd zijn in de mate waarin het rapport informatie verschaft die mogelijkheden tot (bij)sturing biedt. In alle gevallen is het van belang te streven naar een inzichtelijke weergave van waarnemingen, analyse en beoordeling.

Vanwege de transparantie dienen de Terms of Reference ten alle tijde als bijlage in het evaluatierapport te worden opgenomen. De onderzoeksvragen dienen systematisch in het rapport aan de orde komen, ook in het geval op bepaalde vragen geen antwoord kon worden gevonden. Indien noodzakelijk zal ook additionele informatie inzake de gehanteerde onderzoeksmethode(n) in de bijlage worden opgenomen.

Naast evaluatierapporten worden ook “working documents” gepubliceerd. Deelrapporten van de evaluaties kunnen hier deel van uitmaken, mits het deelrapport als zelfstandig document gelezen kan worden en voldoende (voor belanghebbenden) relevante informatieve waarde en kwaliteit heeft. Naast de evaluatierapporten brengt IOB per evaluatie een toegankelijk informatiebulletin in de vorm van een keysheet in het Engels/Frans of Nederlands uit. Voorts verzorgt IOB een in het Nederlands opgesteld persbericht. Tenslotte worden de rapporten van IOB toegankelijk gepresenteerd op de website van Buitenlandse zaken alsmede op een eigen website (<http://www.euforic.org/iob>).

## **12 KWALITEITSBEWAKING**

Als uitgangspunt geldt dat de IOB-inspecteur de verantwoordelijkheid draagt voor het zelfstandig uitvoeren van de eigen evaluatie. Niettemin is de kwaliteit van het geleverde werk een zorg en verantwoordelijkheid voor IOB als geheel. Kwaliteitsbewaking heeft baat bij een intensieve onderlinge samenwerking en een gesystematiseerde peerreview. Daarom is besloten dat inspecteurs bij de uitvoering van evaluaties kunnen rekenen op inhoudelijke steun van collegae. Startnotities, Terms of

Reference, (eventueel) deelstudies en het concept eindrapport zullen door de inspecteur intensief besproken worden met twee zogenaamde meelezers, collega inspecteurs, vooraleer aan de bureauvergadering te worden voorgelegd. De inspecteur kiest in eerste instantie zelf twee collega's om als meelezer op te treden. Directeur IOB stelt per evaluatie de meelezers vast. De keuze voor en vaststelling van meelezers wordt bepaald op grond van:

- coaching ten behoeve van de betreffende inspecteur;
- meelezerschap als leerfunctie voor recent aangetreden inspecteurs;
- evaluatie-ervaring;
- affiniteit met te evalueren onderwerp en thematische deskundigheid;
- vermijden van 'conflict of interest';
- evenredige verspreiding van de werkbelasting binnen IOB.

Niet alle criteria wegen even zwaar en een bepaald criterium kan de doorslag geven.

De meelezer heeft tot taak het verlenen van advies aan diens collega. Dit advies heeft geen verplichtend karakter, maar de inspecteur geeft aan waarom het advies zo mogelijk niet kan worden opgevolgd. Bij een blijvend meningsverschil dient in samenspraak met leiding IOB een oplossing te worden gevonden.

Van de meelezer wordt verwacht dat deze ruim tijd neemt en aandacht geeft aan de beoordeling van de voorgelegde producten - mits tijdig aangeleverd. Timing van de werkzaamheden vereist duidelijke afspraken tussen inspecteur en meelezers. Er zal ook sprake zijn van ad hoc adviezen en overleg tussen inspecteur en meelezer(s) hetgeen wederzijdse flexibiliteit vereist.

Commentaren en adviezen van meelezers en korte verslaglegging van besprekingen met meelezers worden door de inspecteur opgenomen in het dossier van betreffende evaluatie.

De meelezer maakt geen deel uit van de referentiegroep van betreffende evaluatie.

Gegeven diens verantwoordelijkheid tot het vaststellen van evaluatieproducten mede op basis van bespreking in referentiegroep, overleg tussen inspecteur en meelezers en IOB-vergadering, vervult Directeur IOB geen specifieke meelezerschappen.

Het betrekken van meelezers bij evaluaties die IOB met evaluatiediensten van andere donoren dan wel hulporganisaties en partnerlanden onderneemt (joint evaluations) wordt overgelaten aan de behoefte van de voor de joint evaluation verantwoordelijke IOB-inspecteur. Overleg terzake wordt gevoerd met leiding IOB.

## **13 FEEDBACK**

Feedback heeft betrekking op de terugkoppeling van evaluatieresultaten met het oog op de integratie van geleerde lessen in het toekomstige beleid en de implementatie daarvan. Feedback beperkt zich voor IOB niet tot de fase na afronding van de evaluatie. Gedurende het hele traject van uitvoering vindt consultatie en terugkoppeling plaats met belanghebbenden: tijdens het vooronderzoek, ten aanzien van de Terms of Reference, bij de bespreking van deelstudies en over het concept eindrapport. Waar nodig wordt ook in de ontwikkelingslanden voor consultatie en terugkoppeling gezorgd. Terwijl de

terugkoppeling tijdens de evaluatie vooral van belang is op uitvoerend niveau, is de terugkoppeling na afronding vooral van betekenis op politiek en meer algemeen beleidsniveau.

Feedback kan zowel schriftelijk als mondeling zijn. Naast het eerdergenoemde keysheet zal IOB zorgdragen voor ruime verspreiding van het eindrapport mede op basis van beschikbaarstelling van de tekst via Internet. Eindrapporten kunnen onderwerp zijn van workshops.

Eindrapporten van IOB worden, doorgaans vergezeld van een beleidsreactie, door de bewindspersoon naar het parlement gestuurd. De tekst van de beleidsreactie zal door IOB slechts gezien worden op feitelijke onjuistheden en inconsistenties in welk geval met het betrokken beleidsbureau in overleg zal worden getreden.

## **14 ZELFEVALUATIE**

Elke evaluatie zal worden afgesloten met een kritische terugblik op het verloop van de studie, ondervonden obstakels, gemaakte fouten, enzovoort, als middel om de aanpak van toekomstige onderzoeken te verbeteren. Een dergelijke zelfevaluatie wordt geschreven door de inspecteur, eventueel samen met de meelezer(s). Als formaat voor de zelfevaluatie gelden de Terms of Reference van het onderzoek. Door op systematische wijze de verschillende onderdelen van de Terms of Reference na te lopen, kan een helder inzicht worden verschaft in de geslaagde en minder geslaagde onderdelen van het onderzoek. Daarbij dient in ieder geval aan de orde te komen (1) de mate waarin de onderzoeksoopdracht kon worden uitgevoerd, (2) de eventuele verschillen tussen tijdsplanning en feitelijke doorlooptijd en (3) de geraamde en de werkelijk gemaakte kosten.



## **ANNEXEN**

## **ANNEX 1 PROCEDURE IOB-EVALUATIE**

### **1 VOORTROLLENDE PROGRAMMERING**

De programmering heeft een “voortrollend” karakter, waarbij het streven is vijf jaar vooruit te kijken. De programmering wordt in concept opgesteld door IOB, op basis van brede consultaties zowel binnen als buiten het ministerie van Buitenlandse Zaken. In de programmering wordt verantwoording afgelegd over de wijze waarop deze programmering de HGIS-begroting en het beleid van Buitenlandse Zaken “afdekt” in termen van de vijfjarige evaluatieverplichting zoals vastgelegd in de Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek Rijksoverheid.

De concept-programmering wordt voor commentaar en suggesties voorgelegd aan de bewindslieden en de budgethouders van de HGIS-middelen. Na ontvangst en bespreking van eventuele suggesties in de IOB-stafvergadering stelt leiding IOB de voortrollende programmering vast. Deze wordt vervolgens gepubliceerd als werkdocument en aan het parlement aangeboden.

Het jaarplan van IOB is een verbijzondering van de voortrollende programmering en biedt de mogelijkheid tot het (bij)stellen van prioriteiten onder meer als gevolg van verzoeken van het parlement, de bewindslieden en/of de budgethouders en internationale initiatieven waarbij IOB kan aansluiten.

In het jaarplan onderbouwt IOB de voorgenomen activiteiten en de besteding van de middelen in het komende jaar. In het retrospectieve deel van het jaarplan (jaarverslag) legt IOB verantwoording af over de activiteiten van het afgelopen jaar .

### **2 VOORBEREIDING IOB-ONDERZOEK**

#### **2.1 Startnotitie**

Een in de programmering opgenomen onderzoek vangt aan met een door de inspecteur op te stellen startnotitie. Zo'n notitie dient inzicht te verschaffen in de aard van het evaluatieobject en in de opzet van het vooronderzoek. De startnotitie wordt in de bureauvergadering aan de orde gesteld en zo nodig bijgesteld.

Het vooronderzoek dient te leiden tot een concept-TOR voor de evaluatie en kan voorts een database en een IOB werkdocument (zie 3.5) opleveren.

#### **2.2 Terms of Reference voor de evaluatie**

Op basis van het vooronderzoek worden de ToR opgesteld. De concept ToR worden besproken met de budgethouder en/of met de relevante beleidseenheden. Vervolgens worden zij voorgelegd aan de bureauvergadering. Op basis van de discussie in deze vergadering worden zij zo nodig bijgesteld. De aangepast ToR worden door leiding IOB aan de bewindspersoon(en) voor commentaar voorgelegd. Vaststelling geschiedt door leiding IOB.

### **3 UITVOERING EVALUATIES**

#### **3.1 Algemeen**

De inspecteur is verantwoordelijk voor het (voor)onderzoek dat onder zijn of haar leiding plaatsvindt. Over het verrichte werk legt de inspecteur verantwoording af aan leiding IOB. Het onderzoek vindt plaats binnen het kader van het integraal management zoals gegeven bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, hetgeen betekent dat:

1. Het aanstellen en contracteren van personeel bij IOB is voorbehouden aan leiding IOB, en
2. Het aangaan van committeringen en contracten voor levering van goederen en/of diensten is voorbehouden aan leiding IOB.

Onderstaand wordt een aantal stappen met betrekking tot de uitvoering van onderzoek toegelicht. Voor details ten aanzien van financiële en beheersmatige handelingen wordt verwezen naar de Administratieve Organisatie IOB, inclusief de daarbij behorende competentietabellen.

#### **3.2 Committingen en contracten**

Wat betreft committeringen en contracten is het handboek bedrijfsvoering van toepassing. De committering voor het onderzoek wordt door leiding IOB verricht door vaststelling van de startnotitie of de ToR voor de evaluatie, waarin de begroting is opgenomen. In een bijgevoegd memorandum legt de inspecteur eventuele voorstellen inzake het tenderen van (delen van) de uitvoering van het onderzoek vast, inclusief de afweging of een waiver nodig is.

Binnen de vastgestelde committering is de inspecteur bevoegd zelf eventuele wijzigingen in de begroting door te voeren, in overleg met Controller IOB. In de loop van het onderzoek kan het noodzakelijk zijn de committering te wijzigen. Voorstellen daartoe worden in memoranda via Controller IOB voorgelegd aan leiding IOB.

#### **3.3 Inschakeling externen**

De inspecteur dient een memorandum in bij leiding IOB via Controller IOB over consultants, onderzoeksmedewerkers en stagiaires die bij het onderzoek worden betrokken. Dit memo bevat een voorstel voor contractering met bijgevoegd het CV van de kandidaat en de ToR voor het uit te voeren werk. Na goedkeuring door leiding IOB wordt door de inspecteur in overleg met Controller IOB de contractering verzorgd. Hiertoe gelden de standaardregels voor contractering (handboek bedrijfsvoering en AO IOB).

#### **3.4 Rapportage IOB evaluaties**

Gedurende een IOB evaluatie worden gewoonlijk deelrapporten (dossierstudies, veldonderzoeken, etc.) geproduceerd. De informatie uit deze deelrapporten vormt de bouwstenen voor de eindrapportage over het onderzoek. Zowel de conclusies uit de conceptdeelrapporten als het volledige concepteindrapport worden, nadat de bij de evaluatie betrokken partijen hun visie kenbaar hebben gemaakt (schriftelijk commentaar), aan de bureauvergadering voorgelegd. De inspecteur zorgt voor verslaglegging over de inhoudelijke bespreking van de rapporten en de besluiten die ter zake genomen zijn. De vaststelling van het eindrapport geschiedt door leiding IOB

nadat is gebleken dat in het rapport de opmerkingen uit de IOB bureauvergadering zijn verwerkt. Vervolgens wordt het rapport door IOB aan de bewindspersoon(en) aangeboden ter doorzending naar het parlement.

De inspecteur draagt verantwoordelijkheid voor de verspreiding van het rapport en de op basis daarvan vervaardigde keysheet alsmede voor het opnemen van de digitale versie op de IOB website van Euforic. De samenvatting van het rapport alsmede de gehele tekst wordt aangeboden voor opname in de “evaluation inventory” van de DAC WP-EV.

De inspecteur pleegt periodiek overleg met leiding IOB over de voortgang van de werkzaamheden.

### **3.5 Opstellen en uitbrengen Werkdocumenten IOB**

In de reeks Werkdocumenten IOB worden deelrapporten van evaluaties uitgebracht waarvan bepaald is dat de inhoud van belang is voor kennisname in brede kring. Naast deelrapporten kan de serie ook andere documenten bevatten (onderzoeken, methodologische verkenningen, IOB programmering). In de bureauvergadering wordt de relevantie van het uitbrengen van werkdocumenten besproken. De serie heeft één bibliografisch ISSN nummer (ISSN:1566-3000). Individuele werkdocumenten krijgen geen serienummer, maar worden aangeduid met maand en jaar.

De rapporten staan op naam van degene die het betreffende onderzoek heeft verricht en die verantwoording draagt voor de inhoud. IOB verzorgt het voorwoord en zal waar nodig een eigen visie op het document als bijlage weergeven. IOB verzorgt ook de productie en distributie.

De kosten voor het inhoudelijk bewerken van een deelrapport tot werkdocument inclusief de productie van het werkdocument komen ten laste van het budget van het betreffende onderzoek.

Voor redactionele en typografische aanwijzingen wordt verwezen naar de separate richtlijnen.

### **3.6 Begeleiding IOB onderzoeken**

De inspecteur vraagt in overleg met leiding IOB één of twee IOB collega's die gedurende de uitvoering van het onderzoek als inhoudelijk klankbord dienen. Dit betekent dat elke IOB inspecteur bij het onderzoek wordt begeleid door leiding IOB en maximaal twee collega's.

### **3.7 Referentiegroep**

Ten behoeve van de kwaliteitsbewaking van de onderzoeken kan IOB gebruikmaken van referentiegroepen van bij het onderzoek betrokken partijen en/of betrokken deskundigen. De referentiegroep wordt bij voorkeur ingesteld nadat de ToR zijn vastgesteld. De referentiegroep wordt voorgezeten door leiding IOB en komt op sleutelmomenten gedurende de evaluatie bijeen (bespreking deelrapporten en concept eindrapport). De inspecteur is verantwoordelijk voor de verslaglegging van referentiegroepbesprekingen en/of samenvatting van schriftelijke commentaren van referentiegroepleden.

### **3.8 Zelfevaluatie**

Na afronding van de evaluatie stelt de inspecteur een notitie op waarin een kritische terugblik wordt gegeven op het verloop van de evaluatie en zo mogelijk lessen voor de toekomst worden getrokken. De notitie wordt in de bureauvergadering aan de orde gesteld.

### **3.9 De beleidsreactie**

De inspecteur controleert de conceptbeleidsreactie op feitelijke onjuistheden of inconsistenties en treedt daarover in overleg met de opsteller(s).

## **ANNEX 2 PROCEDURE GEZAMENLIJKE INTERNATIONALE EVALUATIES**

### **1 VOORAF**

Gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluaties zijn evaluaties die worden ondernomen onder gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van meerdere donoren en/of donororganisaties. De begeleiding van dergelijke evaluaties geschiedt doorgaans door een stuurgroep van de evaluatiediensten van de donoren die de evaluatie ondersteunen. De betrokkenheid van IOB bij multi-donor evaluaties kan op twee wijzen vorm krijgen: IOB als initiator en daarmee trekker van de studie dan wel IOB als een der deelnemers bij de studie. In beide gevallen zal IOB menskracht en financiën vrij moeten maken om het evaluatieproces aan te sturen en tot een goed einde te brengen. De besluitvorming over de evaluatie vindt plaats in de stuurgroep en het is van belang dat standpuntbepaling door de IOB-vertegenwoordiger/ster in de stuurgroep wordt gevoed door becommentariëring binnen IOB van de kerndocumenten van de evaluatie (startnotitie, concept-ToR en concepteindrapport).

Voor een aantal inhoudelijke richtlijnen voor het opzetten en begeleiden van multi-donor evaluaties wordt verwezen naar “Effective Practices in Conducting a Joint Multi-Donor Evaluation” (Evaluation and Aid Effectiveness, no 4, 2000, OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation).

De “Procedure IOB-onderzoek” dient als uitgangspunt voor de wijze waarop binnen IOB de zogeheten multi-donor evaluaties procedureel worden behandeld. Gezien het specifieke karakter van multi-donor evaluaties wordt onderstaand, analoog aan de onderwerpen die in de “Procedure IOB-onderzoek” worden behandeld, op een aantal zaken nader ingegaan.

### **2 VOORTROLLENDE PROGRAMMERING**

Gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluaties waar IOB het voortouw in wenst te nemen worden gemeld in de voortrollende programmering. In de IOB-jaarplannen, die een verbijzondering zijn van de meerjaren programmering kunnen nieuwe initiatieven voor gemeenschappelijk met andere donoren te ondernemen evaluaties worden opgenomen.

### **3 VOORBEREIDING VAN HET ONDERZOEK**

#### **3.1 Startnotitie**

Een gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluatie vangt doorgaans (maar lang niet in alle gevallen) aan met het opstellen van een startnotitie. Zo'n notitie dient inzicht te verschaffen in de aard van het evaluatieterrein en de opzet van het (eventuele) vooronderzoek. De startnotitie wordt opgesteld door de evaluatiedienst van de donor die het initiatief tot deze evaluatie heeft genomen en besproken in de stuurgroep bestaande uit de evaluatiediensten van donoren die deze evaluatie wensen te ondersteunen. In geval IOB de initiator van de evaluatie is zal de startnotitie in de IOB-bureauvergadering aan de orde worden gesteld. Indien de discussie daartoe aanleiding geeft wordt de startnotitie aangepast. Vervolgens wordt de notitie aangeboden aan de stuurgroep. In het andere geval wordt de startnotitie ook voor commentaar aangeboden aan de bureauvergadering. Indien bespreking niet

in de bureauvergadering kan geschieden (omdat de notitie op te korte termijn door de trekker van de evaluatie aan IOB wordt aangeleverd) kan teruggevallen worden op een schriftelijke commentaarronde.

De stuurgroep bepaalt of vooronderzoek nodig is alvorens de terms of reference voor de daadwerkelijke evaluatie worden opgesteld.

### **3.2 Terms of Reference voor de evaluatie**

De ToR worden door de initiator van de evaluatie opgesteld eventueel op basis van een vooronderzoek. De concept-ToR worden door de inspecteur die vanuit IOB belast is met de leiding of begeleiding van de gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluatie besproken met de budgethouder dan wel met de relevante beleidseenheden van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Vervolgens worden zij voorgelegd aan de IOB-bureauvergadering. In geval IOB trekker is van het onderzoek wordt de concept-ToR aangepast op basis van de discussie en vervolgens ingebracht in de stuurgroep ter bespreking en vaststelling van de ToR. In het andere geval worden de opmerkingen van de IOB-vergadering ingebracht in de stuurgroepvergadering. Indien bespreking niet in de bureauvergadering kan geschieden (omdat de concept-ToR op te korte termijn door de trekker van de evaluatie aan IOB worden aangeleverd) kan teruggevallen worden op een schriftelijke commentaarronde. De vastgestelde ToR worden via leiding IOB ter informatie aangeboden aan de bewindspersoon(nen).

## **4 UITVOERING VAN MULTI-DONOR EVALUATIES**

### **4.1 Algemeen**

De inspecteur die vanuit IOB de gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluatie leidt dan wel begeleidt is verantwoordelijk voor het onderzoek dat in het kader van deze evaluatie plaatsvindt. Over het verrichte werk legt de inspecteur verantwoording af aan leiding IOB. Het onderzoek vindt plaats binnen het kader van het integraal management zoals gegeven bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken, hetgeen betekent dat:

1. Het aanstellen en contracteren van personeel bij IOB is voorbehouden aan leiding IOB, en
2. Het aangaan van committeringen en contracten voor levering van goederen en/of diensten is voorbehouden aan leiding IOB.

Onderstaand wordt een aantal stappen met betrekking tot de uitvoering van onderzoek in het kader van een gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluatie toegelicht. Voor details ten aanzien van financiële en beheersmatige handelingen wordt verwezen naar de Administratieve Organisatie (AO) van IOB, inclusief de daarbij behorende competentietabellen.

## **4.2 Committingen en contracten**

Het handboek bedrijfsvoering is van toepassing inzake committingen voor financiële bijdragen van IOB aan gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluaties die onder auspiciën van een andere donor worden uitgevoerd alsmede committingen en contractering van onderzoek in het kader van gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluaties die onder leiding van IOB worden uitgevoerd. De committing voor het onderzoek wordt door leiding IOB verricht op basis van de door de stuurgroep vastgestelde ToR voor de evaluatie, waarin de begroting is opgenomen.

Bij gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluaties wordt het daadwerkelijke onderzoek als regel uitbesteed aan consultants. Voorstellen inzake het tenderen van (delen van) de uitvoering van het onderzoek worden in de stuurgroep besproken. Indien de uitvoering van het onderzoek geschiedt binnen het kader van de Nederlandse wetgeving – dit is doorgaans het geval wanneer IOB de trekker van het onderzoek is, dient tendering conform de regelgeving van het Ministerie van Buitenlandse Zaken te geschieden.

Binnen de vastgestelde committing is de inspecteur bevoegd zelf eventuele wijzigingen in de begroting door te voeren, in overleg met Controller IOB. In de loop van het onderzoek kan het noodzakelijk zijn de committing te wijzigen. Voorstellen daartoe worden in memoranda via Controller IOB voorgelegd aan leiding IOB. Indien IOB de trekker is van de evaluatie, worden begrotingswijzigingen aan de stuurgroep kenbaar gemaakt; bij overschrijding is besluitvorming nodig.

## **4.3 Inschakeling externen**

De inschakeling van consultants geschiedt conform de aanbestedingsregels van de donor die het onderzoek leidt. In geval IOB als onderzoeksleider optreedt vervaardigt de inspecteur een memorandum met het voorstel voor contractering van de middels de tender geselecteerde consultant waarbij is gevoegd het inhoudelijke en financiële voorstel alsmede de ToR voor het uit te voeren werk. Na vaststelling van dit memorandum door leiding IOB, wordt door de inspecteur in overleg met Controller IOB het contractering verzorgd. Hiertoe gelden de standaardregels voor contractering (handboek bedrijfsvoering en AO IOB).

## **4.4 Rapportage gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluaties**

Gedurende een gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluatie worden gewoonlijk deelrapporten (dossierstudies, veldonderzoeken, etc.) geproduceerd. De informatie uit deze deelrapporten vormt de bouwstenen voor de eindrapportage over het onderzoek. Zowel de conclusies uit de concept-deelrapporten als het volledige concept-eindrapport worden, nadat de bij de evaluatie betrokken partijen hun visie kenbaar hebben gemaakt (schriftelijk commentaar), aan de bureauvergadering voorgelegd. De inspecteur zorgt voor verslaglegging over de inhoudelijke bespreking van de rapporten en de besluiten die ter zake genomen zijn.



De uitkomsten van de besprekingen worden ingebracht in de stuurgroepvergadering welke de deelrapporten en het eindrapport vaststelt nadat is gebleken dat in het rapport de opmerkingen uit de stuurgroepvergadering zijn verwerkt. Indien bespreking in de bureauvergadering niet kan geschieden omdat de concept-rapportage op een te korte termijn door de trekker van de evaluatie aan IOB wordt aangeleverd, wordt overgegaan tot een ronde van schriftelijk commentaar. Het vastgestelde eindrapport wordt door IOB aan de bewindspersoon(en) aangeboden ter doorzending naar het parlement.

De inspecteur draagt verantwoordelijkheid voor de verspreiding van het rapport en de op basis daarvan vervaardigde keysheet alsmede voor het opnemen van de digitale versie op de IOB website van Euforic. De samenvatting van het rapport alsmede de gehele tekst wordt door de donor die het onderzoek leidt aangeboden voor opname in de "evaluation inventory" van de DAC WP-EV.

De inspecteur pleegt periodiek overleg met leiding IOB over de voortgang van de werkzaamheden.

De mogelijkheid bestaat dat deelrapporten van gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluaties worden uitgebracht in de reeks Werkdocumenten IOB. Hiertoe wordt de procedure gevolgd zoals beschreven onder punt 3.5 van de Procedure IOB-onderzoek.

#### **4.5 Begeleiding van IOB bij gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluaties en referentiegroep**

Niet van toepassing aangezien de evaluatie inhoudelijk wordt begeleid door een stuurgroep van evaluatiediensten van donoren die de evaluatie ondersteunen.

#### **4.6 Zelfevaluatie**

Na afronding van de multi-donor evaluatie stelt de inspecteur een notitie op waarin een kritische terugblik wordt gegeven op het verloop van de evaluatie en zo mogelijk lessen voor de toekomst worden getrokken. De notitie wordt in de bureauvergadering aan de orde gesteld.

#### **4.7 De beleidsreactie**

De inspecteur controleert de concept-beleidsreactie op de gezamenlijke, internationale (multi-donor)evaluatie op feitelijke onjuistheden of inconsistenties en treedt daarover in overleg met de opsteller(s).