

	pag.
Trefwoorden	1
1 Inleiding en leeswijzer	3
2 Negen vragen bij de projectevaluatie	9
3 De inrichting en uitvoering van de projectevaluatie	18
3.1 Procesevaluatie: werkwijze	18
3.2 Effectevaluatie: voorwaarden	19
3.3 Evaluatiemodellen	22
4 Checklist bij evaluatie-onderzoek	27
Literatuur	29
Bijlage 1: Vragen behorend bij de proces- en effectevaluatie	30
Begrippenlijst	34

Trefwoorden

	pag.
Definitie	3
Doel-middelen-keten	20, 21
Effectevaluatie	6, 13, 19
Evaluatie, functies van	9
– , doelgroepen van	10
– , haalbaarheid	11
– , inrichten	13
– , modellen	22–26
– , plan	16
– , rapporteren	16
– , uitspraken na onderzoek	12
– , uitvoeren	15, 16
Procesevaluatie	6, 13, 18
Relatie met projectplanning	7

Eerste druk (1987):

Auteurs: P. van Soomeren, P. v.d. Velten

Tweede druk (1994):

Auteurs: P. de Savornin Lohman en
P. van Soomeren; Van Dijk, Van Soomeren
en Partners, Amsterdam

© Directie Criminaliteitspreventie,
Den Haag, 1994

Evalueren: zo objectief mogelijk waarden

Evalueren betekent in de meest letterlijke zin van het woord: 'waarderen' of 'het bepalen van de waarde van.....'

In het dagelijks leven zijn mensen vrijwel voortdurend – vaak zonder het te weten – bezig om allerlei onderwerpen (dingen, personen, gebeurtenissen) in hun omgeving te evalueren. Wie een ander restaurant bezoekt om daar de menukaart eens op zijn kwaliteiten te toetsen, wie met collega's bespreekt welke indruk de nieuwe chef maakt, is aan het evalueren.

Het aldus gevormde oordeel werkt vervolgens – vaak ongemerkt – door in uw houding ten opzichte van het onderwerp van de evaluatie: u besluit het restaurant verder te mijden (niet lekker, te duur) of u stelt zich bereidwilliger op ten opzichte van uw nieuwe baas (zij valt toch wel mee).

In het dagelijks leven voltrekt het evalueren van personen, gebeurtenissen en situaties zich grotendeels onbewust en (dus) oncontroleerbaar. Daarbij wordt nogal losjes omgesprongen met informatie en wordt het oordeel tenslotte meestal geveld op grond van vage subjectieve criteria. Op grond van één bezoek en de mening van oom Jan besluit men het restaurant niet meer te bezoeken, omdat het er 'niet netjes' is.

Bij de evaluatie van een beleid zal men de uiteindelijke waardering/beoordeling van het beleid objectiever moeten onderbouwen. Nu is een waardebeoordeling natuurlijk per definitie nooit objectief: de criteria op grond waarvan men oordeelt zijn nimmer objectief te bepalen. Dat houdt echter niet in dat men dus maar in het wilde weg beleid kan gaan waarderen/beoordelen.

De wijze waarop informatie wordt verzameld en de manier waarop daaruit conclusies worden getrokken, moeten aan een aantal formele eisen en richtlijnen voldoen, wil er sprake zijn van een betrouwbare evaluatie en een goed (controleerbaar) gebruik van het instrument evaluatie bij het beoordelen van beleid.

De eisen die aan een evaluatie gesteld worden, hebben ten dele te maken met het **gebruik van gegevens**, en ten dele met **inrichting** van de evaluatie. De eisen die aan gegevens worden gesteld zijn behandeld in hoofdstuk 3. De eisen die worden gesteld aan de inrichting

van de evaluatie worden in dit hoofdstuk behandeld (paragraaf 3).

Definities

Een betrouwbare beleidsevaluatie zal altijd bestaan uit een vorm van **onderzoek**: een systematische manier van gegevens verzamelen en interpreteren.

Bij evaluatie-onderzoek gaat **waardering** dus hand in hand met **objectivering**. De (vele) definities, die in de literatuur te vinden zijn, weerspiegelen deze kenmerkende combinatie van objectivering en waardering dan ook:

- 'Evaluatie-onderzoek is die vorm van wetenschappelijk onderzoek, welke tot doel heeft de werking van een sociaal systeem te beoordelen'¹.
- 'Evaluatie-onderzoek vereist een theoretisch model (denkraam) waarin constatering over de werkelijkheid worden verbonden met de normen en waarden van beslissers'².
- 'Evaluatie-onderzoek is een wetenschappelijke activiteit waarin de werking van beleid en van de actieprogramma's, bedoeld om dat beleid te implementeren, op hun waarde worden beoordeeld'³.

Evaluatie-onderzoek is dus een specifieke vorm van onderzoek, het is **onderzoek ten dienste van beleid**. Beleidsevaluatie is in die zin een medaille met twee kanten: een onderzoekskant en een beleidskant. Omdat beide zijden van de medaille even belangrijk zijn, wordt in dit hoofdstuk over evaluatie ongeveer evenveel aandacht besteed aan onderzoeksaspecten (soorten evaluatie, evaluatiemodellen) als aan beleidsaspecten (de relatie tussen de evaluator/onderzoeker en de beleidsmaker/beslisser).

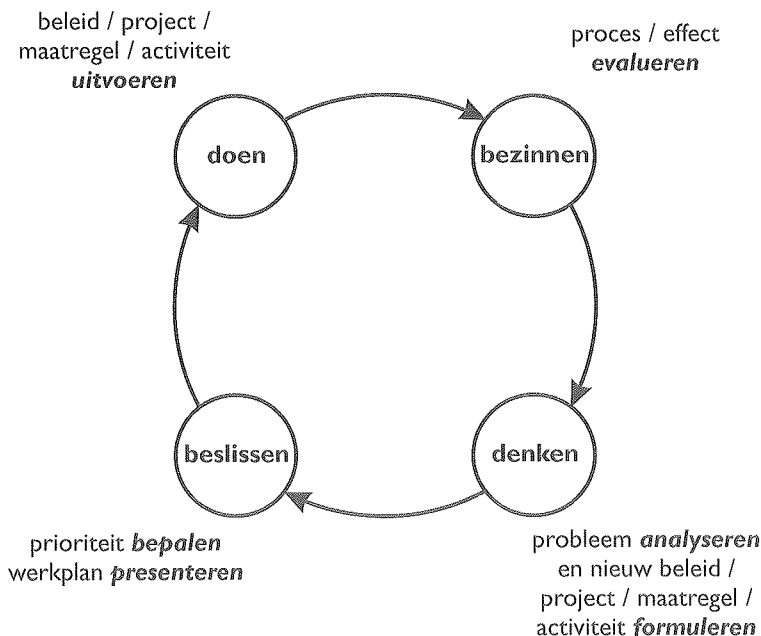
Evalueren: bezinning tussen 'doen' en 'denken'

In hoofdstuk 2 is ingegaan op de **lerende aanpak van criminaliteitspreventie**. Bij deze lerende aanpak staat de leercyclus 'denken-beslissen-doen-bezinnen-denken-etc.' centraal. (figuur 1)

¹ G.J. Kruijer, 1969.

² W. Edwards en M. Guttentag, 1975.

³ P.H. Rossi en S.R. Wright, 1977.



Figuur 1

Evaluëren is in deze leercyclus hetzelfde als 'bezinnen'.

Bezinnen vormt de brug tussen 'doen' en 'denken': als er geen bezinning is, dan leert de denker niets van de opgedane ervaring.

Evaluëren achteraf (ex post) en vooraf (ex ante)

In de leercyclus uit figuur 1 komt de bezinning **na** het doen: **eerst** gebeurt er iets, en vervolgens bezint u zich op die gebeurtenis. In evaluatietermen gesproken, hebben we het dan over een **ex post evaluatie**, een evaluatie achteraf.

Omdat evalueren strikt genomen 'waarderen' is, kan men het echter ook van tevoren doen: u kunt een plan (dat nog uitgevoerd moet worden!) natuurlijk ook waarderen. Is het een goed/haalbaar/inspirerend/leuk plan? Zullen anderen er warm voor lopen? Welke effecten verwacht u van het plan? Hoe lang gaat de uitvoering van dit plan duren en wat gaat dat kosten?

Deze vorm van evaluatie wordt een **ex ante evaluatie** genoemd, een evaluatie vooraf. Door een ex ante evaluatie kan voorkomen worden dat men te snel en te weinig gefundeerd beslist. Snel en onbezonnen beslissen kan resulteren in (dure) oplossingen waarvan nog niet voldoende is uitgezocht of die oplos-

sing wel de meest efficiënte of effectieve aanpak van het probleem is. Ex ante evaluaties zijn de laatste jaren van groot belang geworden op vakterreinen waar men met veel mislukte of uit de hand gelopen (grote en dure) projecten te maken heeft gekregen.

De kernprincipes van de ex ante evaluatie zijn in de voorgaande hoofdstukken van dit Basisboek al uitgebreid aan de orde gekomen. Alleen werden ze daar anders genoemd, bijvoorbeeld:

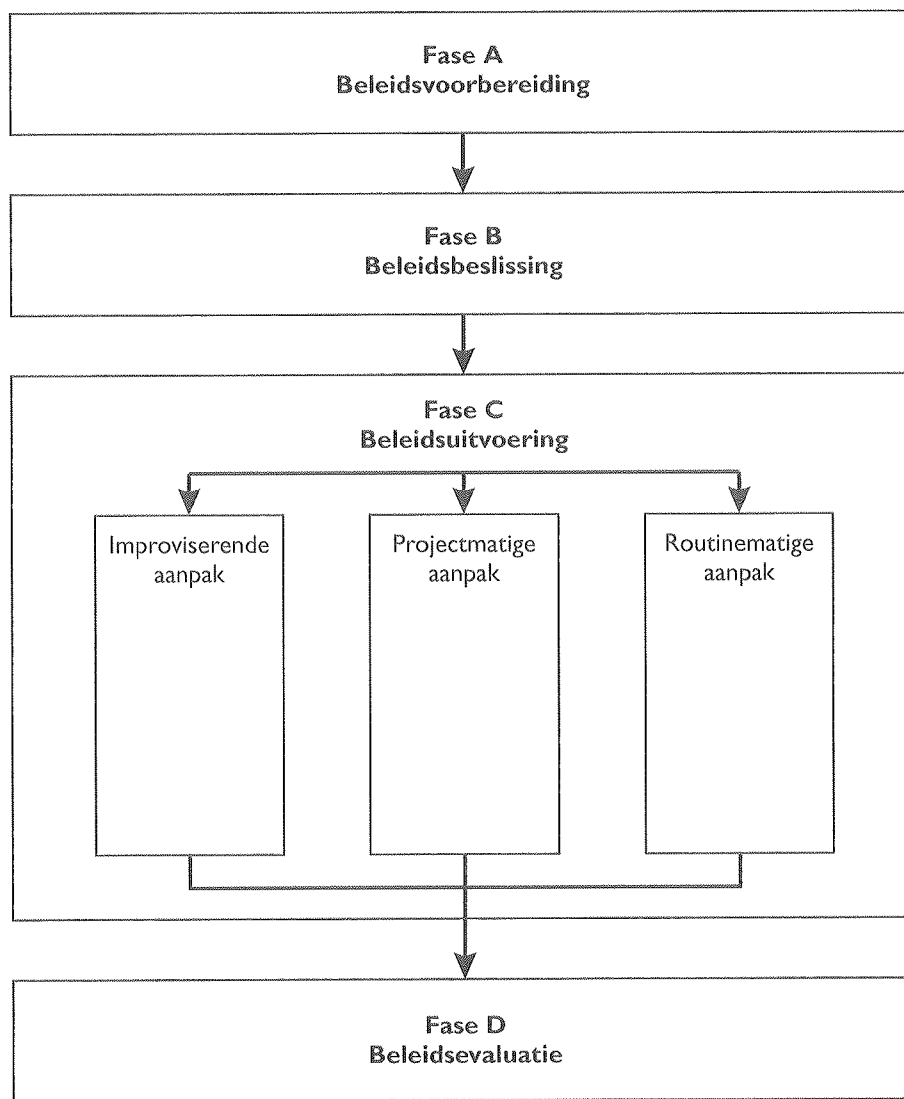
- voorafgaande aan de uitvoering van een beleid/project goede probleemanalyses maken;
- het bij de daarop volgende stappen steeds weer checken van de plannen op haalbaarheid en de medewerkingsbereidheid van anderen;
- het bepalen van randvoorwaarden;

Wie deze stappen neemt, heeft in feite al een ex ante evaluatie 'ingebouwd' in de planontwikkeling.

Om de in dit Basisboek uitgezette lijnen helder te houden, beperken we ons in dit hoofdstuk tot de **ex post evaluatie**, de evaluatie die **volgt op** de uitvoering van het beleid.

De evaluatie van projecten versus evaluatie van regulier beleid

Evaluatie (bezinning) is een belangrijke fase van wat in hoofdstuk 2 'het beleidsproces' is genoemd (zie figuur 2).



Figuur 2

We zien dat de beleidsevaluatie een waarde-
ring mogelijk moet maken van hetgeen in de
voorgaande drie beleidsfasen (voorbereiding,
beslissing en uitvoering) is verricht. De beleids-
evaluatie richt zich daarbij met name – maar
zeker niet uitsluitend – op het verloop en het
effect van de beleidsuitvoering.

Bij de fase van de beleidsuitvoering zien we
dat drie aanpakken mogelijk zijn: de improvise-
rende, projectmatige en routinematige aanpak
(zie voor meer informatie hoofdstuk 2).

Niet alle werkwijzen blijken even goed te evalu-
eren te zijn.

De **improviserende** aanpak is erg moeilijk te
evalueren omdat de reactie zich zo snel vol-
trekt, en de reacties elkaar zo snel opvolgen,
dat een goede (betrouwbare) vastlegging van
de gebeurtenissen vrijwel onmogelijk is.
Degenen die direct betrokken zijn bij de impro-
viserende aanpak leren daar natuurlijk wel wat
van maar de leereffecten voor de bredere
organisatie zijn nihil.

Bij de **projectmatige** aanpak van innovatieve

projecten maakt evaluatie een integraal en
absoluut essentieel onderdeel uit van het pro-
ject: het doel van het project is immers nieuwe
dingen (werkwijzen, inzichten) te ontwikkelen,
die – bij succes – worden verbreed naar/geïnt-
egreerd in de werkwijze van de bredere orga-
nisatie.

Ook de **routinematige** aanpak (het 'reguliere
beleid') leent zich in principe voor evaluatie.

Toch legt men binnen het reguliere beleid min-
der nadruk op gedegen evaluaties. Dat is niet
zo verwonderlijk, want wie gaat zich nu uitge-
breid bezinnen op routines die al jarenlang
bestaan? Zoiets doet men pas diepgaand als
de indruk ontstaat dat een bepaalde routine-
matige aanpak niet goed (meer) werkt, niet lan-
ger een goed antwoord geeft op maatschap-
pelijke problemen.

Daar komt nog bij dat de evaluatie van regulier
beleid geen sinecure is.

Wij gaan in dit hoofdstuk van een situatie uit
waarin u zich vrijwel uitsluitend bezig houdt
met (ex post) **project**evaluaties. Vanaf para-

graaf 2 richten we ons uitsluitend op de opzet en uitvoering van projectevaluaties⁴. In figuur 2 zijn projectevaluaties terug te vinden in de middelste (projectmatige) kolom van de beleidsuitvoering. Via de projectplanningsmethode (zie hoofdstuk 4) zit de evaluatie ingebakken in elk van de onderscheiden projecten.

Effect- en procesevaluatie

De termen 'effect' en 'proces' lijken voor zichzelf te spreken.

- Evaluaties waarbij de **uitkomst** (het effect) van het beleid of project centraal staat, zijn effectevaluaties.
- Bij een procesevaluatie staat niet de uitkomst, maar het **verloop** (de uitvoering) van het beleid of project centraal.

In de (evaluatie)praktijk zitten er echter nogal wat haken en ogen aan deze definities en blijkt de grens tussen 'effect' en 'proces' niet altijd even scherp te zijn.

Effectevaluatie

De vraag is wat we precies moeten verstaan onder 'het effect' van een bepaald beleid of project. Een door veel evaluatoren gebruikt houvast zijn de doelstellingen van het beleid, waarin uitspraken zouden moeten staan over de **beoogde effecten** van beleid. Dit vereist dat er dus sprake is van **expliciete en meetbare** doelstellingen, die in de effectevaluatie getoetst kunnen worden.

Vaak ontbreken zulke doelstellingen; zeker als we praten over beleid maar (nog te vaak) ook bij projecten. De evaluator moet dan achteraf (zelfstandig of in overleg met degenen die ooit de doelen formuleerden) alsnog meetbare doelen gaan formuleren. Dat kan een lastige zaak zijn, zeker als al (deels) bekend is welke effecten wel en niet zijn opgetreden.

Maar ook als er wél sprake is van vooraf geformuleerde meetbare doelen, doemen problemen op:

- wie verzekert ons dat het beleid/project niet nog hele **andere**, onbedoelde (en mogelijk ongewenste) effecten heeft, dan de effecten die in de doelstelling zijn omschreven?
- en wie verzekert ons dat de eventuele **gevonden** effecten ook inderdaad **veroorzaakt** zijn door het onderzochte beleid/project? Wellicht zijn er hele andere factoren in het spel, die het gevonden effect verklaren?

Deze beide problemen zijn (in elk geval ten

dele) op te lossen door de effectevaluatie zó in te richten, dat er aandacht is voor onbedoelde (neven-)effecten en dat met redelijke zekerheid een gevonden effect kan worden toegeschreven aan het uitgevoerde beleid/project. Hoe dat in zijn werk gaat, komt ter sprake in paragraaf 3 van dit hoofdstuk (evaluatiemodellen).

Houdt er rekening mee dat een project in de tijd verloopt en dat er in die periode bijstellingen kunnen zijn aangebracht. Die bijstellingen kunnen ook de oorspronkelijke doelstellingen betreffen (die konden wellicht te pessimistisch of te optimistisch zijn geweest). Dan moet het gevonden effect aan de bijgestelde doelen worden afgemeten.

De procesevaluatie

Men kan bij een procesevaluatie kiezen tussen een 'smalle' aanpak en een 'brede' aanpak⁵.

- **Smal:** het verloop van de uitvoering van de projectmaatregelen, instrumenten en activiteiten wordt geëvalueerd. Men concentreert zich dan op de feitelijke uitvoering van de maatregelen en men besteedt geen (of mondjessmaat) aandacht aan het **plan-proces** dat vooraf ging aan de uitvoeringsfase, en/of aan de (organisatie) **omgeving** waarin het project zich afspeelt.
- **Breed:** Men evalueert het totale projectplanningstraject (dus van stap 1 tot en met de uitvoering van maatregelen; zie hoofdstuk 4) en men besteedt (veel) aandacht aan de (organisatie-)omgeving waarin het project zich afspeelt.

In zijn meest brede vorm worden daarbij zelfs de mensen en activiteiten (ook de niet aan het project gebonden activiteiten) van de organisaties die aan het project meedoen onderwerp van de procesevaluatie. Men kijkt dan bijvoorbeeld zaken als de houding van de personeelsleden ten opzichte van het project (ook de niet-deelnemers), de financiering van de projectmaatregelen, tijdstip van invoering, belemmeringen/kansen etc. De gedachte daarbij is dat het welslagen of mislukken van een project vaak afhankelijk is van processen die spelen op heel andere terreinen dan binnen de aan het project deelnemende organisaties.

In feite is er bij de keuze smal-versus-breed sprake van een glijdende schaal, waarbij allerlei tussenvormen mogelijk zijn.

In de praktijk van de criminaliteitspreventie zal in veel gevallen gekozen moeten worden voor een **brede** projectevaluatie. Het 'innovatieve' van veel criminaliteitspreventieprojecten zit

⁴ Dit laat overigens onverlet dat veel van de aanwijzingen en tips die in dit hoofdstuk ten behoeve van de projectevaluatie gegeven worden ook bruikbaar zijn op het meer omvattende terrein van de beleidsevaluatie.

⁵ In bijlage 1 staat een lijst van vragen/soorten informatie die horen bij effectevaluaties en bij 'smalle' en 'brede' projectevaluaties.

hem meestal niet zozeer in het toepassen van nieuwe maatregelen, maar in de vernieuwende **werkwijze** binnen het project: er worden nieuwe samenwerkingsverbanden aangegaan, nieuwe informatiekkanalen aangeboord, nieuwe financieringsvormen gevonden, etcetera.

Proces- of effectevaluatie?

Meestal is een procesevaluatie nodig **naast een effectevaluatie**.

Effect- en procesevaluatie zijn twee vormen van beleids- of projectevaluatie, die elkaar aanvullen en die tezamen het antwoord geven op de vraag hoe **effectief** uw beleid/project was.

De ontwikkelingen op het terrein van de beleids- en projectevaluatie duiden er op dat de brede benadering bij evaluatie sterk in opkomst is. Dat is niet zo verwonderlijk, want de oorzaken van het mislukken of welslagen van veel beleid/projecten blijken meestal gelegen in onvoorziene neveneffecten en in de weinig systematische/planmatige voorbereiding plus de daaruit voortvloeiende uitvoeringsfouten die gemaakt worden door – of binnen – de deelnemende organisaties (mede-actoren).

Relatie met projectplanning

In hoofdstuk 4 is de projectplanningsmethode beschreven.

In deze methode is de projectevaluatie de laat-

ste afsluitende stap van de projectplanning. Het feit dat de projectevaluatie voor wat betreft de uitvoering helemaal aan het eind zit, betekent echter niet, dat u pas aan het eind van het project na hoeft te gaan denken over de projectevaluatie. De planning van de projectevaluatie dient al vanaf het begin meegenomen te worden in de planning van het project. Doet u dit niet, en begint u pas tegen het eind van het project na te denken over projectevaluatie, dan zult u ontdekken dat het vrijwel onmogelijk is om nog een goede projectevaluatie te houden. Bij 'nadenken achteraf' zal blijken dat de gegevens, die u nodig heeft om het project goed te kunnen evalueren, ontbreken of onvolledig zijn; bijvoorbeeld gegevens over de situatie voordat het project begon en gegevens over het verloop van het project.

'Evalueren achteraf' is dus alleen mogelijk dankzij 'nadenken vooraf'!

Om te voorkomen dat de projectevaluatie mislukt door het ontbreken van de benodigde gegevens, is de voorbereiding van de evaluatie al ingebakken in de stappen van de projectplanningsmethode. Als we de methode stap voor stap doorlopen, komen we de aspecten van de evaluatie op een aantal plekken tegen: zie schema 1.

Schema 1: Stappen projectplanning en evaluatie-activiteiten

Stappen projectplanning	Evaluatie-activiteiten
stap 1: Projectvoorbereiding	—
stap 2: Analyse	Vergaren informatie t.b.v. voormeting
stap 3: Doelen en doelgroepen	Meetbare doelen formuleren
stap 4: Maatregelen	—
stap 5: Betrokkenen	—
stap 6: Voorlopig evaluatieplan	Evaluatieplan maken en toetsen op haalbaarheid
stap 7: Voorlopig plan van aanpak	Inplannen van de evaluatie-activiteiten
stap 8: Goedkeuren plan van aanpak	Inclusief evaluatieplan
stap 9: Definitief plan van aanpak	Definitief evaluatieplan
stap 10: Uitvoeren plan van aanpak	Uitvoeren evaluatie (proces-evaluatie en eventuele tussenmetingen)
stap 11: Projectevaluatie	Nameting en rapportage

Leeswijzer

In paragraaf 1 is beschreven dat – en waarom – dit hoofdstuk zich richt op een specifieke vorm van beleidsevaluatie: de projectevaluatie achteraf (ex post).

In de rest van dit hoofdstuk wordt ingegaan op dit type evaluaties.

Vervolgens wordt (via 9 vragen) beschreven hoe men een projectevaluatie opzet en uitvoert (paragraaf 2). In paragraaf 3 wordt nader ingegaan op de concrete inrichting van een projectevaluatie. Ten slotte kunt u in paragraaf 4 een checklist vinden, waarin de vragen uit paragraaf 2 nog eens kort worden samengevat.

Het opstellen van een evaluatieplan en de uitvoering van en rapportage over die evaluatie kan aan de hand van de beantwoording van negen vragen gestructureerd worden. Deze negen vragen maken onderdeel uit van de stappen uit de projectplanningsmethode. Schematisch gezien kunnen we de negen evaluatievragen als volgt weergeven.

Schema 2: De negen evaluatievragen

Evalutievraag	Beantwoording moet plaatsvinden in projectplanning (zie hoofdstuk 4) bij:
1. Wat wilt u met de evaluatie bereiken? stap 6 Voor wie wilt u dat bereiken? stap 6	
2. Is dit haalbaar? stap 6	
3. Welke uitspraken wilt u kunnen doen? stap 6	
4. Hoe moet de evaluatie ingericht worden? stap 6	
5. Wie voert de evaluatie uit? stap 6	
6. Hoe rapporteren over de evaluatie? stap 6	
7. Hoe ziet het voorlopig evaluatieplan eruit? stap 6	
8. Hoe ziet het definitieve evaluatieplan eruit? stap 9	
9. Uitvoeren van, en rapporteren over, de evaluatie stap 10/11	

1a: Wat wilt u met de evaluatie bereiken?

Evalueren doet u niet zomaar: u wilt met uw evaluatie iets bereiken. Een projectevaluatie kan twee soorten **functies** hebben:

- **Leren:** uzelf en/of anderen willen iets leren van het project. Een project is meestal innovatief: nieuwe maatregelen of werkwijzen worden uitgetoetst en van de opgedane ervaring valt iets te leren. Deze 'opgedane ervaring' moet dan wel worden geordend en op een inzichtelijke wijze worden gepresenteerd aan degenen die ervan willen leren.

De leerervaring kan gericht zijn op de procesmatige zaken (organisatie, samenwerking, planning, inzet en dergelijke) die zich tijdens het project voordeden.

De leerervaring kan ook gericht zijn op de wel of niet opgetreden effecten. Daarvan kan men immers leren of de (beleids)theorie – in concreto de door u geformuleerde doel-middelen-keten (zie hoofdstuk 4) – die aan de basis van het project lag klopt.

Als u wilt dat anderen voor het (elders of later) opzetten en uitvoeren van hun project

echt iets aan uw evaluatie hebben, dan moet het evaluatierapport van uw voorbeeldproject ook voldoende informatie bevatten over het verloop van het in- en uitvoeringsproces en de condities die daarbij een rol speelden. De ervaring leert dat dit laatste zelden gebeurt. Het gevolg is dat anderen – kijkend naar de goede effecten die u in uw project bereikte – wel de maatregelen overnemen, maar daarvoor niet de goede condities scheppen.

In de USA is eens nagegaan in hoeverre de rapportages/evaluaties van justitiële/criminologische voorbeeldprojecten voldoende informatie bevatten over de praktische in- en uitvoering van die projecten. Het resultaat bleek bedroevend, omdat in de rapportages de nadruk gelegd werd op de effecten van de projecten. Het waren met andere woorden wetenschappelijk verantwoorde succesverhalen. Helaas ontbrak heel vaak essentiële informatie over de voorwaarden waaronder of waarmee dat succes geboekt werd (budget, tijd, aantal mensen, kennis, etc.). Daardoor wordt het elders overnemen van een succesvol project een gevaarlijke zaak.

Houdt daarom rekening met de volgende zaken:

- Als anderen werkelijk iets willen leren van uw project, dan zult u niet alleen het effect van het project moeten laten zien, maar zult u ook vrij nauwkeurig, stap voor stap, moeten beschrijven hoe men te werk is gegaan. Van groot belang is dat u ook uitkomt voor missers, blunders en andere tegenvallers: juist van de gemaakte **fouten** kan men veel leren. Aan een succesverhaal heeft een ander, die van het project wil leren, bitter weinig.
- Als het project een voorbeeld moet zijn voor anderen **buiten** uw werkgebied (bijvoorbeeld andere gemeenten), dan zult u vrij veel aandacht moeten besteden aan de **omgeving** of context waarin uw project zich afspeelde. Deze omgeving bepaalt de randvoorwaarden waarbinnen het project functioneerde. In andere gemeenten kunnen die randvoorwaarden heel anders liggen. Kennis van de **randvoorwaarden** van het project stelt anderen (bijvoorbeeld preventiecoördinatoren in andere gemeenten) in staat om te bepalen hoe haalbaar een dergelijk project is in hun werkgebied.
- **Verantwoorden:** een project kost geld, tijd en andere middelen. Deze middelen

worden ingezet door de eigen organisatie, overheden, bedrijven, sponsors, en dergelijke. Het is logisch – maar nog lang niet altijd gebruikelijk – dat na afloop van het project (of, bij een groot/duur/langlopend project, ook tussentijds) verantwoording wordt afgelegd over de wijze waarop de beschikbare middelen zijn ingezet⁶.

1b. Bij wie wilt u dat bereiken (doelgroepen)?

Maar met de vraag wat u met de evaluatie wilt bereiken bent u er nog niet. De volgende vraag is, **bij wie** (welke personen/organisaties) u iets wilt bereiken met uw evaluatie. Oftewel: wie zijn uw doelgroepen voor uw evaluatie?

De functie 'leren' zal in elk geval betrekking hebben op uzelf en uw mede-actoren in het project (interne doelgroep). Daarnaast kunnen er ook externe doelgroepen zijn die iets van het project moeten leren: bijvoorbeeld de bredere organisatie (gemeente, politiekorps), de politiek, collega-preventiefunctionarissen, etcetera. Ook komt het vaak voor dat een subsidiegever eisen stelt op dit gebied: zo eist het rijk vaak dat een door hen gesubsidieerd project 'overdraagbare kennis' oplevert voor anderen. 'Verantwoorden' heeft altijd een externe doelgroep: bijvoorbeeld de organisaties van mede-actoren, die geld/tijd hebben gestoken in het project, subsidiegevers (overheden), eventuele sponsors (bedrijven, particuliere instellingen) en last but not least het bredere publiek.

Niet alleen de doelgroepen verschillen per functie van de evaluatie; bij elke functie zijn ook nog andere soorten **evaluatiegegevens** belangrijk.

- Als u wilt **leren** van een projectevaluatie, dan volgt direct de vraag wat u wilt leren (of wat anderen van uw project willen leren). Van proces-informatie leert u **hoe** u een bepaald beoogd effect kunt bereiken en hoe u het de volgende keer (nog) beter kunt doen. Deze vraag zal met name voor uzelf, de mede-actoren en beleidsuitvoerders van belang zijn. Van effectinformatie leert u **wat** effectief is, welke maatregel welk effect heeft. Deze vraag is niet alleen van belang voor uzelf, maar ook voor de theorievorming van criminaliteitspreventie. Tot op heden is criminaliteitspreventie (zoals overigens het meeste beleid) sterk gebaseerd op veronderstellin-

gen: we veronderstellen dat beter hang- en sluitwerk het aantal inbraken zal verminderen (nooit bewezen), dat verlichting criminaliteit voorkomt (waarschijnlijk onjuist), dat graveren van goederen woninginbrekers en hun helers afschrikt (onjuist), etc.

Via evaluaties kan men leren of al deze veronderstellingen (beleidstheoriën) kloppen of dat we ze moeten bijstellen, nuanceren of misschien zelfs moeten verwerpen. Dit impliceert dat we optredende effecten – of het niet optreden van effecten – moeten verklaren.

- Als u door middel van de evaluatie vooral wilt **verantwoorden**, dan is het maar net de vraag bij wie u die verantwoording moet of wilt afleggen. Die ander zal immers tevreden moeten zijn met de door u afgelegde verantwoording. Is die ander de financiële afdeling van de subsidiegever, dan is als evaluatie misschien een simpele boekhouding (met als bijlage de originele betalingsbewijzen) voldoende. In dat geval is een simpel onderdeelje van een procesevaluatie dus voldoende. Maar misschien moet u – of wilt u – zich verantwoorden tegenover de buurtbewoners uit de projectbuurt ('dit hebben we – en heeft u – gedaan en kijk eens wat het opleverde ga zo door!') of tegenover kritische chefs of commissies ('wat kost al dat gedoe eigenlijk en wat levert het op?'). In dat geval ontkomt men niet aan een kosten/baten afweging, waarin men laat zien **hoe** de beschikbare middelen zijn ingezet (proces) en **wat** dit heeft opgeleverd (effect).

Samenvattend kunnen we de functies van de evaluatie, de doelgroepen en het bijbehorende type evaluatie in algemene zin als volgt in schema zetten (schema 3).

U dient dit schema voor u zelf (bij voorkeur in overleg met de projectgroep) in te vullen⁷; dus:

1. formuleer zo nauwkeurig mogelijk **wat u wilt bereiken** met de evaluatie, op het gebied van leren en verantwoorden;
2. bepaal bij elk punt ten aanzien van wie u dit wilt bereiken: wat zijn de doelgroepen van uw evaluatie. Daarbij blijkt het het handigste te zijn als men zich heel concreet de volgende vraag stelt: 'als het project – dat we nu aan het opzetten zijn⁸ – geëvalueerd wordt en die evaluatie een uitkomst oplevert (bijvoorbeeld een rapport), op welke

⁶ De meeste criminaliteitspreventie projecten worden voor vrijwel 100% betaald uit publieke middelen (geld van gemeente en/of rijk) oftewel: 's burgers belastingcenten. Dit geeft een extra verantwoordelijkheid richting 'publiek': de bevolking heeft het recht te weten hoe hun belastingcenten worden besteed.

⁷ Zie als voorbeeld van een dergelijke concrete invulling ook schema 4.

⁸ Besef dat u in dit stadium nadenkt over een evaluatie die hoort bij een project dat zelf ook nog in voorbereiding is. U bent immers bezig met stap 6 van de projectplanning.

Schema 3: Functies, doelgroepen en inrichting van een evaluatie

Wat wilt u bereiken? (functie)	Bij wie wilt u dat bereiken? (doelgroepen)	Welk soort evaluatie-gegevens heeft u nodig? (inrichting evaluatie)
Leren		
– hoe aanpakken?	intern: u + mede-actoren	vooral proces
– wat werkt wel/niet?	intern + extern	effect (klopt de gehanteerde theorie)
Verantwoorden	extern bijvoorbeeld: – subsidiegever – burgerij – chefs/gemeenteraad	proces proces + effect proces + effect

- bureaus/bij welke mensen moeten we die uitkomst dan neerleggen?';
3. ga na, welke gevolgen dit heeft voor de **inrichting van de evaluatie**: moet u een procesevaluatie doen, een effectevaluatie of beiden? (NB: op de keuze proces/effect evaluatie komen we nog terug bij vraag 4).
- Tot slot: bij het bepalen van de functies en doelgroepen van de evaluatie kunt u ook andersom te werk gaan. U begint dan met het bepalen van de doelgroepen. Daarna formuleert u wat u precies bij die doelgroep wilt bereiken⁹.

2. Is dit haalbaar?

U heeft nu vastgesteld wat u met de evaluatie wilt bereiken en bij wie u dat wilt bereiken. In theorie is het mogelijk dat u het onderzoek alleen voor uzelf doet, maar meestal zult u met de evaluatie iets willen doen in de richting van anderen.

Als de evaluatie (ook) bedoeld is voor anderen, dan ligt achter de functies leren en verantwoorden altijd het streven naar **beïnvloeding** verborgen. U wilt immers, dat die ander iets gaat doen naar aanleiding van uw evaluatie. Zoals we al eerder zagen is het de vraag of dat lukt. U kunt wel vinden dat anderen (personen, organisaties) iets kunnen leren van uw prachtige voorbeeldproject, maar vinden die anderen dat ook? En, ook al steken ze er wat van op, dan nog is het de vraag of dit leereffect zich vertaalt in gedrag: veranderen ze hun oude, vertrouwde werkwijze wel naar aanleiding van hetgeen ze geleerd hebben; nemen ze betere/andere beslissingen op grond van uw evaluatie. Kortom, u zit ook hier weer met een **marketingprobleem**. In hoofdstuk 4 is al uitgebreid ingegaan op deze marketingaanpak. Daar ging

het over het aanbod dat u in het kader van het **project** gaat doen (activiteiten/maatregelen). Dezelfde principes gelden echter voor het aanbod dat u in het kader van een projectevaluatie gaat doen. Evaluatie – en zeker de evaluatie-uitkomsten die u na afloop van het project aan de geïnteresseerden voorlegt (zie vraag 1) – kunt u dus zien als een 'produkt'. Heel concreet moet u uw evaluatierapport zien als een produkt dat u na afloop van het project 'op de markt zet'. Als u wilt dat men iets doet met het evaluatierapport/de evaluatie-uitkomsten moet u **nu al** nadenken over de vraag wie en wat u daarmee wilt bereiken (dat was vraag 1) en welk 'aanbod' u dan moet doen: wat zouden die anderen willen lezen van uw evaluatie, wat vinden ze interessant, bruikbaar, nuttig? Om u een eindje op weg te helpen, werken we hieronder de marketing van een projectevaluatie verder uit voor enkele belangrijke (veel voorkomende) doelgroepen.

Beïnvloeding van beslissers (politici)

Als u een beslisser wilt beïnvloeden door middel van de uitkomsten van uw projectevaluatie, dan zult u eerst moeten bepalen hoe die beslisser in zijn algemeenheid omgaat met dergelijke (evaluatie-)uitkomsten:

- Is het iemand die bij het nemen van beslissingen gebruikt maakt van veel informatie (zoals onderzoeksuitkomsten)? Iedere beslisser heeft op dit gebied een eigen stijl: de een laat zich sterker leiden door informatie van buitenaf (onderzoeksrapporten, meningen van bepaalde anderen, etc.) dan de ander.
- Hoe zal die beslisser tegen het evaluatieonderzoek aankijken?
Elk evaluatie-onderzoek is erop gericht om informatie te verzamelen, wat ertoe kan lei-

⁹ Er zijn dus twee werkwijzen mogelijk:

functies → doelgroepen: 'Wat wil ik bereiken met de evaluatie, en bij wie wil ik dat bereiken?'

doelgroepen → functies: 'Bij wie wil ik iets bereiken met de evaluatie, en wat wil ik dan precies bereiken bij die personen/organisaties?'

den dat er voor bepaalde partijen vervelen de gegevens op tafel komen. Zeker als de uitkomsten van de evaluatie ook iets zeggen over het functioneren van de beslisser, dan zal die beslisser niet altijd veel voelen voor de evaluatie.

Het kan zijn dat u tot de conclusie komt dat de beslisser hoogst waarschijnlijk niets met uw evaluatie zal doen, of kan doen. Dit kan een reden zijn om de hele evaluatie maar af te fluiten. Mocht u wel mogelijkheden zien om uw 'evaluatieprodukt' te 'verkopen' aan de beslisser, dan is de volgende stap uit te zoeken hoe u uw aanbod precies moet verpakken:

- Aan welk soort informatie heeft die ander behoefte? (aanbod)
- Kunt u die ander publiciteitsmogelijkheden aanbieden? Of kunt u hem/haar een plaats aanbieden in de begeleidingscommissie van het onderzoek? (prijs)
- Op welk moment moeten de evaluatie-uitkomsten op tafel liggen? (tijd)
- Bij welke gelegenheid/via welke kanalen kunnen de evaluatie-uitkomsten het best worden aangeboden aan de beslissers? (plaats)
- In welke vorm moet dit gebeuren?
- Wie kan de uitkomsten het best aanbieden?

Op deze wijze kunt u een (voorlopig) aanbod aan de beslisser formuleren, een aanbod waarin hij of zij (naar u hoopt) wel geïnteresseerd is.

Een voorbeeldwerking voor anderen

Een belangrijke functie van veel evaluaties van innovatieve projecten is, dat (uzelf en) anderen er wat van **leren**: het project dient een voorbeeld te zijn dat, indien succesvol, door anderen wordt nagevolgd. Mogelijke doelgroepen zijn:

- uw eigen organisatie: u streeft ernaar dat de in het project ontwikkelde werkwijzen worden opgenomen in het reguliere beleid;
- de organisaties van mede-actoren: zij moeten de in het project ontwikkelde werkwijzen integreren in hun regulier beleid;
- of andere 'derden' (andere gemeenten/politiekorpsen) voor wie uw project een lichtend voorbeeld wil zijn of moet zijn, krachtens eisen die de subsidiegever stelt.

Ook hier is weer de (marketing)vraag: welk aanbod moet ik doen, opdat anderen leren van mijn project en het voorbeeld navolgen?

Deze marketingvraag zult u weer moeten beantwoorden door u te verdiepen in uw doelgroep(en):

- Voor welk soort informatie zijn zij gevoelig: wat weten ze al, en wat moet ik ze nog vertellen (aanbod)? Een manco dat we al tegenkwamen is dat veel evaluatieverslagen te weinig informatie geven over de **concrete aanpak**: hoe is men precies te werk

gegaan? Degene die een dergelijk project-verslag leest wordt wel 'opgewarmd' (leuk project! dat zou iets voor ons kunnen zijn!) maar blijft zitten met de vraag: 'Wat moet ik nu **doen**, om zoiets van de grond te krijgen?' Gevolg is vaak, dat men blijft steken in 't aanvankelijk enthousiasme, maar dat er niets concreets van de grond komt.

- Wat 'kost' het de ander om het voorbeeld over te nemen? (prijs)

Als u wilt dat anderen de nieuwe werkwijzen uit het project opnemen in hun reguliere beleid (dagelijkse routine), realiseer u dan dat een aanpassing van de dagelijkse routine veel kost: standaardprocedures en gewoontes (en de mensen die ze uitvoeren) veranderen niet zo makkelijk.

Probeer dus in uw aanbod om de 'prijs van de verandering' te verlagen, bijvoorbeeld door:

- te laten zien/voor te stellen dat men een verandering stapsgewijs of gefaseerd kan invoeren;
- kant en klaar 'modellen' aan te leveren die de oude standaardprocedures vervangen (zodat ze niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden);
- aan te tonen welke voordelen de beoogde verandering heeft voor de betrokkenen.
- In welke **vorm** (rapport/studiedag/ cursus/lezing/video) presenteert u mijn aanbod, en op welke **tijd** en **plaats**? Vorm, tijd en plaats van het aanbod dienen zo gekozen te worden dat het leereffect zo groot mogelijk is.

Samenvattend heeft u nu een beeld van:

- De haalbaarheid van uw evaluatieplannen: kunt u de beslisser beïnvloeden? kunt u straks overdraagbare, bruikbare en overtuigende kennis aanleveren over uw project?
- Het soort aanbod dat u aan de diverse doelgroepen zal moeten doen.

NB: het is mogelijk dat u nu tot de conclusie komt dat de evaluatie hoegenaamd geen effect zal sorteren bij anderen. Wellicht is het dan beter om de hele evaluatie maar af te fluiten.

3. Welke uitspraken wilt u kunnen doen na het onderzoek? Welke informatie moet er op tafel komen?

U weet nu waarom (wat u wilt bereiken) en **voor wie** (bij welke doelgroepen) u evalueert. U heeft zich ook afgevraagd hoe groot de kans is dat andere partijen iets doen met de uitkomsten van uw evaluatie-onderzoek.

Het wordt nu tijd om nader uit te werken **welke informatie** er precies naar voren moet komen uit de projectevaluatie.

Per doelgroep schrijft u op wat u bij die doelgroep wilt bereiken en welke informatie van belang is. Bijvoorbeeld:

Schema 4: Functie, doelgroepen en informatie (voorbeeld)

Wat wil ik bereiken?	Bij wie wil ik dat bereiken?	Benodigde informatie
Inzien dat preventieve aanpak een goede is; Overnemen van aanpak in regulier beleid (leren)	Politie	– nauwkeurige beschrijving aanpak – gevolgen voor de organisatie – voorstellen hoe aanpak geïntegreerd kan worden
Laten zien dat project-werkwijze effectief is (leren)	Lokale driehoek	– effecten van het project – globale beschrijving werkwijze
Verantwoording van subsidiegelden (verantwoorden)	Rijksoverheid	– kosten van het project (ook baten/effekten?)

In een later stadium zullen de 'kretten' in de meest rechtse kolom (benodigde informatie) verder uitgewerkt moeten worden tot concrete onderzoeksvragen.

Voorlopig heeft u echter genoeg aan een meer globale omschrijving van de 'benodigde informatie'.

4. Hoe moet de evaluatie ingericht worden?

U weet nu waarom u wilt evalueren, voor wie u de evaluatie doet, hoe uw evaluatie-aanbod er ongeveer uit moet zien en welke informatie er op tafel moet komen. Nu volgt de vraag hoe u de evaluatie precies gaat inrichten. Hierbij moet u twee keuzes maken:

1. Doet u een procesevaluatie, een effectevaluatie of beiden?
2. Welk evaluatiemodel kiest u?

Proces- of effectevaluatie?

De vraag of u een procesevaluatie, een effectevaluatie, of beiden nodig hebt, kunt u beantwoorden op basis van de lijst van 'benodigde informatie' die u naar aanleiding van vraag 3 heeft opgesteld (zie ook de derde kolom in schema 4)

1. Een **procesevaluatie** is nodig als u vooral uitspraken wilt doen over de kosten van het project, over de manier waarop het gelopen is, over de uitvoering van de diverse maatregelen, als u wilt weten hoe bepaalde groepen, partijen, of mensen hebben meegewerkt (of niet), omdat u wilt leren hoe men in de toekomst zo'n project moet plan-

nen, hoeveel tijd zoiets kost, onder welke voorwaarden een vervolg mogelijk is, etc. Daarnaast is procesevaluatie nuttig om uw project bij te kunnen sturen gedurende de rit: al tijdens de uitvoering van het project doet u kennis op die u vaak meteen al kan toepassen door het project bij te stellen.

2. Een **effectevaluatie** is nodig als u uitspraken wilt doen over het resultaat van het project. In hoeverre heeft het geholpen? Zeker als een project heel nieuw (experimenteel) is, dan is het houden van een effectevaluatie zeer sterk aan te raden. Anders kunt u nooit aantonen dat (en zelf te weten komen of) zo'n project zinvol is.

In de meeste gevallen zult u al snel tot de conclusie komen dat u in de evaluatie aandacht zal moeten besteden aan zowel het effect als het proces.

Het is belangrijk om al in een vroeg stadium vast te stellen wat voor soort evaluatie u gaat doen. Voor een procesevaluatie moet u namelijk vaak andere methoden gebruiken dan voor een effectevaluatie.

Welk evaluatiemodel kiest u?

Nadat u heeft besloten dat u een procesevaluatie, een effectevaluatie of beiden gaat houden, kunt u gaan bepalen welk evaluatiemodel nodig is. Bij de procesevaluatie is de belangrijkste vraag of u een smalle of een brede aanpak volgt. De keus van een evaluatiemodel speelt vooral een rol bij de effectevaluatie. Daarbij moeten twee vragen beantwoord worden:

- **Op welk moment** verricht u metingen? en

- **Waar** (in welke gebieden en/of bij welke groepen) gaat u meten?

Op welk moment gaat u meten?

Belangrijke begrippen zijn hierbij: voormeting, tussenmeting en nameting.

Een **voormeting** (ook wel nulmeting genoemd) legt de situatie vast die bestaat (vlak) vóór het project van start gaat. Uit evaluatietechnisch oogpunt is het vrijwel altijd aan te raden om een voormeting te doen. Deze vormt het ijkpunt waartegen later (bij de nameting) opgetreden veranderingen afgezet kunnen worden. Vaak zult u al de nodige voormetingsgegevens in handen hebben¹⁰:

- Bij de beleidsvoorbereiding (zie hoofdstuk 3) zijn al gegevens verzameld over de omvang, ontwikkeling, schade, ernst en onveiligheidsgevoelens. Deze kunnen vaak dienst doen als voormetingsgegevens ten behoeve van de projectevaluatie.
- In de eerste stappen van de projectplanning (zie hoofdstuk 4) is vaak aanvullende informatie verzameld over de aan te pakken problemen. Ook deze informatie kan dienst doen als voormeting.

We spreken van een **tussenmeting** als er tijdens de uitvoering van het project metingen worden gedaan. Deze geven dus een 'tussenstand' weer, ze geven aan in welke richting het project zich ontwikkelt. Tussenmetingen zijn handig bij complexe, langer lopende projecten; ze geven u de kans om het project tussentijds 'door te lichten' en zo nodig bij te sturen.

Een **nameting** wordt gehouden aan het eind van de projectperiode of na afloop van het project. Vergelijking van gegevens uit voor- en nameting levert informatie op over het effect van het project.

Waar gaat u metingen doen?

De tweede keuze waarvoor u staat, is de vraag of u **controlegroepen** of **controlegebieden** moet hanteren.

Een probleem bij evaluaties van projecten in het 'veld' (in tegenstelling tot experimenten in een laboratorium) is, dat u altijd werkt in een situatie waarin allerlei zaken voortdurend veranderen. De omgeving waarin u werkt (het projectgebied) of de groep waarop u uw project richt (de doelgroep van het project) staan niet stil tijdens het draaien van het project: er kunnen zich – in het projectgebied of bij de projectdoelgroep – ontwikkelingen voordoen die niets met het project te maken hebben, maar die de **uitkomst** ervan wel beïnvloeden.

Een veel gebruikte methode om de invloed van dergelijke 'verstorende' factoren te neutraliseren, is het werken met controlegroepen of -gebieden¹¹.

Deze moeten zoveel mogelijk vergelijkbaar zijn met de groep/het gebied dat meedoet in het project, alleen met dit verschil dat het controlegebied/-groep **niet** meedoet in het project. Verder wordt aangenomen dat eventuele 'verstorende' ontwikkelingen overal even sterk voorkomen. Als we nu voor- en nametingen verrichten in zowel het projectgebied als het controlegebied kunnen we de veranderingen in beide gebieden met elkaar vergelijken. Als nu blijkt dat het projectgebied een verandering te zien geeft die **verschilt** van de verandering in het controlegebied, dan kunnen we dat **verschil** in verandering toeschrijven aan het effect van het project.

Een voorbeeld:

U start een inbraakpreventieproject in de Bloemenbuurt, een gegoede middenstandsbuurt, die de afgelopen jaren geteisterd is door een groot aantal woning-inbraken. Doel van uw project is, om in die buurt na 1 jaar een vermindering van het aantal woninginbraken van 30% te realiseren.

Kort nadat 'uw' project gestart is, valt ook het besluit tot 'intensivering van het politietoezicht in de hele gemeente' (meer politie op straat, wijkgericht werken, etc.). Na een jaar houdt u een nameting in de Bloemenbuurt: het aantal inbraken in de Bloemenbuurt is afgenomen met 40%, en uw projectdoelstelling is dus ruimschoots gehaald. Maar u blijft nu met de vraag zitten of deze afname wel (geheel) te danken is aan uw project: welke invloed heeft die intensivering van het politietoezicht gehad op het aantal inbraken? Daarnaast wordt door de Commissie Openbare Orde en Veiligheid fijntjes opgemerkt dat 'het aantal woninginbraken in de hele gemeente een daling vertoont hetgeen – naast intensivering van de politio-nale inspanningen – misschien ook veroorzaakt is door het feit dat 19.. (het projectjaar) behoorde tot een van de koudste en natste jaren van de eeuw'.

U had dit probleem kunnen voorkomen door tijdens de **voorbereiding** van de evaluatie twee stappen te ondernemen:

- Controleer **vooraf** of er (grote) veranderingen op stapel staan die de effecten van uw project kunnen verstoren. Probeer – indien mogelijk – deze veranderingen tijdelijk

¹⁰ We gaan hier niet dieper in op de vraag welke voormetingsgegevens u nodig heeft, dit hangt af van uw lijstje met 'benodigde informatie' (zie schema 4). In principe heeft u voor alles waarvan u straks een verandering (dankzij het project) wilt constateren, ook voormetingsgegevens nodig.

¹¹ Omdat het in de praktijk van de criminaliteitspreventie meestal gaat om projectgebieden, spreken we verder van project- en controlegebieden. Het kan natuurlijk ook gaan om project- en controle-groepen (bijvoorbeeld alle ouderen in buurt X).

tegen te houden tot na afloop van het project¹².

- Zoek bij de projectbuurt een **vergelijkbare** controlebuurt: wellicht is er in de gemeente een andere buurt te vinden met ongeveer hetzelfde type woningen en bewoners en ongeveer dezelfde inbraakproblemen¹³ en waar in de experimenteerperiode geen andere maatregelen worden genomen die dezelfde effecten kunnen bewerkstelligen.

Stel dat er in de gemeente waar het Bloemenbuurtproject loopt, een vergelijkbare buurt te vinden is (de Bomenbuurt), die dienst doet als controlebuurt. En stel dat de voor- en nametingen in de Bloemenbuurt en de Bomenbuurt het volgende hadden opgeleverd (gemeten is het aantal aangiften woninginbraak in 1 jaar tijd):

	voormeting	nameting	afname (in %)
Bloemenbuurt (projectbuurt):	150	90	40%
Bomenbuurt (controlebuurt):	120	108	10%

We kunnen nu vaststellen dat het inbraakpeil in de Bloemenbuurt veel **sterker is gedaald** dan het inbraakpeil in de Bomenbuurt. Ook in de Bomenbuurt zijn tijdens de projectperiode minder inbraken gepleegd (en dat is mogelijk te danken aan de politie-inspanning, het weer, of wat dan ook), maar de afname is veel minder sterk dan in de Bloemenbuurt. We kunnen nu met meer zekerheid zeggen dat het inbraakpreventieproject **wel** aantoonbaar effect heeft gehad.

Op basis van de dimensies voor-nameting (en eventuele tussenmeting) en wel-niet werken met controlebuurten/controlegroepen kunnen we vijf in de (preventie-)praktijk veel gebruikte evaluatiemodellen onderscheiden:

1. alleen nameting (geen voormeting), zonder controlegroep/gebied;
2. voor- en nameting, zonder controlegroep/gebied
3. tijdserie: meerdere voor-, tussen- en nametingen zonder controlegroep/gebied;
4. voor- en nameting, met controlegroep/gebied;
5. voor- en nameting, met opeenvolgende project- en controlegebieden.

In paragraaf 3 wordt uitgebreid ingegaan op deze evaluatiemodellen. Lees dus eerst paragraaf 3 voordat u definitief voor een evaluatiemodel kiest.

Na beantwoording van vraag 4 weet u:

- of u een proces-, of effectevaluatie (of een combinatie van beide) doet;
- welk evaluatiemodel u gaat hanteren.

5. Wie voert de evaluatie uit?

Nu u weet hoe de evaluatie er uit gaat zien, zult u moeten beslissen wie de evaluatie feitelijk gaat **doen**. U heeft nu een redelijk inzicht in de hoeveelheid werk die vereist is voor de uitvoering van de evaluatie (en in de ingewikkeldheid van een en ander) en de vragen zijn dan ook:

- doen we de evaluatie zelf ('in huis') of
- besteden we de zaak uit of
- een mengvorm: deels zelf doen, deels uitbesteden.

Het uitvoeren van de evaluatie in huis (dat wil zeggen zelf doen, met medewerking van mede-actoren, die informatie aanleveren) heeft als voordeel dat u de kosten van het project kan drukken, in ieder geval schijnbaar¹⁴. Bovendien houdt u zo een stevige greep op de evaluatie, u bent in staat de evaluatie te sturen. Maar beide voordelen hebben een keerzijde: veel eigen tijd stoppen in een evaluatie gaat ten koste van ander werk. Zeker als u geen of weinig ervaring hebt met projectevaluatie, zal het zelf uitvoeren van de evaluatie u nog vele hoofdbreken en overuren kosten. En het feit dat u de evaluatie van uw eigen project kunt sturen tast (in de ogen van anderen) de geloofwaardigheid van de evaluatie-uitkomsten aan. Een positieve projectevaluatie – ook al heeft u die keurig volgens de regels der kunst uitgevoerd – zal al snel worden afgedaan met: 'Geen kunst, hij (of zij) heeft zelf de conclusies getrokken!'

Uitbesteden van de projectevaluatie aan een **extern** bureau (bijvoorbeeld de afdeling onder-

¹² Dit is natuurlijk niet altijd haalbaar (zie voorbeeld) of ethisch: soms zult u veranderingen tegen willen houden die voor de bewoners van de projectbuurt een verbetering inhouden.

¹³ Neem niet een aangrenzende buurt! Die buurt kan immers te maken krijgen met de verplaatsingseffecten van het project.

¹⁴ Vaak hoeft u uw gewerkte uren en/of diverse (overhead)kosten niet te vertalen in geld. Zou u dat wel doen dan kunnen de kosten van 'zelf doen' toch aanzienlijk blijken te zijn.

zoek van de gemeente of een commercieel onderzoeksbureau) heeft als voordelen dat u zelf uw handen vrijhoudt voor ander werk, dat de uitkomsten van de evaluatie voor anderen als objectiever en dus geloofwaardiger zullen worden gewaardeerd en dat de externen over het algemeen meer distantie zullen hebben; ze zien soms zaken die u al lang niet meer opvallen ('waarom gebeurt dat zo?', 'gut... tsja, dat doen we hier altijd zo, maar nu je het zegt...'). De nadelen van externe uitbesteding zijn dat er een kostenpost voor evaluatie in de projectbegroting zal moeten komen; bovendien betekent de inschakeling van externe onderzoekers dat u een deel van uw sturingsmogelijkheden zal moeten prijsgeven.

Een derde veelgehoord nadeel is, dat externe onderzoekers soms een te grote afstand hebben tot het project, waardoor zij allerlei zaken verkeerd interpreteren of waarderen of dingen over het hoofd zien die voor de lokaal betrokkenen juist zeer essentieel zijn. Dit laatste probleem is echter op te lossen/te voorkomen door een goede selectie en een gedegen instructie (in vakjargon: **briefing**) van de externe onderzoekers.

Beide opties kunnen ook gecombineerd worden, bijvoorbeeld de effectevaluatie (waarbij de objectiviteit van de evaluator van groot belang is) extern uitbesteden, en in huis zorgen voor een procesevaluatie (waarbij gedetailleerde kennis van de lokale situatie van groot belang is). Zaak is dan wel dat bij een dergelijke 'tandem-formule' de proces- en de effectevaluatie goed op elkaar afgestemd worden.

Meestal zal de beslissing over 'in huis' dan wel 'extern' (of gemixed) evalueren genomen worden door de projectgroep. U kunt wel het nodige voorwerk doen door de pro's en contra's helder op een rij te zetten.

6. Hoe rapporteren over de evaluatie?

Al in een vroeg stadium van de opzet van de evaluatie moet men nadenken over de rapportage. De vorm waarin gerapporteerd wordt (inclusief de toeters en bellen die u er al dan niet omheen organiseert), maakt immers een belangrijk onderdeel uit van het **aanbod** dat u aan derden wilt doen (zie vraag 2), en waarmee u het gebruik van de evaluatie wilt bevorderen/maximaliseren. Over de 'techniek' van het rapporteren is meer informatie te vinden in hoofdstuk 7 (voorlichting).

7. Hoe ziet het (voorlopig) evaluatieplan eruit?

De keuzes die gemaakt zijn via het beantwoorden van de voorgaande vragen kunnen nu wor-

den samengevat in een (voorlopig) evaluatieplan. Dit is een concreet werkplan voor de uitvoering van de evaluatie waarin (minimaal) staat vermeld:

- welke (hoofd)vragen beantwoord moeten worden in de evaluatie;
- of er een effectevaluatie, een procesevaluatie of een combinatie van beiden wordt gedaan;
- welk evaluatiemodel wordt gehanteerd: voor-/tussen-/nametingen (en in welke periode vallen deze), wel of geen controle-groepen/gebieden;
- of de evaluatie extern of in huis wordt uitgevoerd (of een combinatie van beide) en wat de hieraan verbonden kosten zijn;
- bij evaluatie in huis: wie moeten dan wat doen (taakverdeling) en wat vergt dit van de betrokken personen/organisaties (qua tijd/geld/inzet andere middelen);
- op welke wijze wordt gerapporteerd over de uitkomsten van de evaluatie (medium, intern/extern, etcetera).

Het opstellen van het (voorlopige) evaluatieplan vormt **stap 6** van de **projectplanningsmethode** (zie ook hoofdstuk 4).

8. Hoe zie het definitieve evaluatieplan eruit?

Het voorlopige evaluatieplan moet vervolgens integraal onderdeel gaan uitmaken van het plan van aanpak dat gemaakt wordt voor het project (zie stap 7, 8 en 9 in de projectplanning; hoofdstuk 4). Het project en de evaluatie van het project vormen immers een eenheid. Als onderdeel van het definitieve plan van aanpak voor uw project, ligt er dan dus ook een definitief evaluatieplan.

9. Uitvoeren van, en rapporteren over de evaluatie

Hoe deze stap er uit ziet hangt geheel af van het gemaakte evaluatieplan. Voor degenen die van plan zijn (een deel van) de projectevaluatie 'in huis' uit te voeren, worden in paragraaf 3 een aantal suggesties gegeven voor de uitvoering van proces- en effectevaluaties. Bovendien kunt u te rade gaan bij hoofdstuk 8, als u zelf onderzoeksresultaten wilt verwerken. Natuurlijk moeten de uitkomsten van de evaluatie-activiteiten na afloop – of misschien zelfs al tussentijds – gerapporteerd worden aan de doelgroepen die u voor de evaluatie onderscheiden heeft (zie vraag 1 en de schema's 3 en 4 in de middelste kolom). Voor de aanpak van een rapportage verwijzen we naar hoofdstuk 7.

Tot slot

De negen vragen die behoren bij het opzetten en uitvoeren van de projectevaluatie worden in paragraaf 4 nog eens samengevat in een **checklist**.

In deze paragraaf worden enkele concrete tips en richtlijnen gegeven die u behulpzaam kunnen zijn bij de inrichting en uitvoering van een projectevaluatie. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- de procesevaluatie;
- de effectevaluatie;
- evaluatiemodellen.

De informatie in deze paragraaf is essentieel voor degenen die voornemens zijn om **zelf** ('in huis') projectevaluaties uit te voeren. Maar ook voor degenen die zo'n evaluatie extern uitbesteden is deze paragraaf van belang: zo weet u in elk geval waarover u praat als u met externe onderzoekers onderhandelt over een uit te voeren projectevaluatie.

3.1

Procesevaluatie: werkwijze

Een procesevaluatie is over het algemeen wat eenvoudiger dan een effectevaluatie, in die zin dat de procesevaluatie minder methodologische valkuilen kent.

Hoe gaat u nu te werk bij een procesevaluatie? In de eerste plaats zult u vast moeten stellen of u een 'smalle' of een 'brede' procesevaluatie wilt houden.

- **Smal:** u evalueert het verloop van de uitvoering van de projectmaatregelen/activiteiten.
- **Breed:** u evalueert het totale projectplanningstraject (dus van stap 1 tot en met de uitvoering van maatregelen) en u besteedt aandacht aan de (organisatie)omgeving waarin het project zich afspeelt.

Om u een eind op weg te helpen bij de keuze smal-of-breed evalueren¹⁵ en de gedetailleerde opzet van de procesevaluatie is in bijlage 1 een lijst opgenomen van vragen/soorten informatie die horen bij 'smalle' en 'brede' procesevaluaties. Door aan te kruisen welke gegevens u uit uw procesevaluatie wilt halen, kunt u bepalen of u een smalle of brede procesevaluatie wilt doen.

Blijft de vraag wat u precies wilt gaan meten in de procesevaluatie: er gebeurt zoveel gedurende de planning en uitvoering van het project, welke dingen moeten nu wel en niet worden vastgelegd ten behoeve van een procesevaluatie?

Het antwoord hangt af van de vraag **wat u wilt bereiken** (en bij wie) met de evaluatie. In paragraaf 2 (vraag 1: wat wilt u bereiken met de evaluatie?) is onderscheid gemaakt in de twee soorten functies van een evaluatie: **leren en verantwoorden**. Aan elk van deze functies worden bepaalde doelgroepen gekoppeld. Als het goed is heeft u deze gegevens in een schema gezet (zie als voorbeeld schema 4). Aan de hand van dat schema kunt u nu gaan uitwerken **welke gegevens** er in de proces-

evaluatie op tafel moeten komen. De belangrijkste tip daarbij is: kijk door de bril van de anderen (dat wil zeggen de door u onderscheiden doelgroepen naar uw evaluatieproduct/-verslag). Wat vinden zij (per doelgroep) interessant? Wat willen ze weten? Wat kunnen zij gebruiken? Waar willen/kunnen zij wat mee doen?

Nogmaals: evaluatie-onderzoek is een specifieke vorm van onderzoek, het is onderzoek ten dienste van beleid/de praktijk. Evaluatie-onderzoek dat niet gebruikt wordt, is weggegooid onderzoek. Dát uw evaluatie-onderzoek gebruikt (benut) wordt, is **uw** taak en daar kunt u voor zorgen door gegevens aan te leveren en vragen te beantwoorden waar anderen (de doelgroepen van uw evaluatie) op zitten te wachten of tenminste geïnteresseerd in zijn.

Van groot belang voor een procesevaluatie is verder, dat het verloop van het project (smal of breed gedefinieerd) **systematisch** wordt bijgehouden, zoveel mogelijk **tijdens** het project zelf. Een procesevaluatie loopt dus bij voorkeur parallel met de verschillende fasen van de projectplanning c.q. -uitvoering.

Het is in principe ook mogelijk om achteraf een aantal procesgegevens op tafel te krijgen, maar het risico is dan groot dat kostbare informatie verloren is gegaan (men is vergeten hoe een en ander precies liep) of dat er vertekeningen optreden in de verschaft informatie (herinneringen zijn vaak gekleurd door gebeurtenissen erna).

Enkele tips voor de aanpak:

1. **U kunt zelf als projectleider een journaal (dagboek) bijhouden.**

Daarin schrijft u dan elke dag/elke week op wat er gebeurde, tegen welke problemen u aangelopen bent en welk ideeën u op dat moment hebt om het de volgende keer beter te doen. Deze methode kost weinig tijd, maar eist wel enige discipline om

¹⁵ In feite gaat het om een glijdende schaal van smal naar breed, waarbij er allerlei tussenvarianten mogelijk zijn.

steeds even voor uzelf het journaal in te vullen. In de meeste gevallen blijkt later dat het bijgehouden journaal zeer nuttig is. Als een financiële verantwoording achteraf noodzakelijk is, verdient het aanbeveling om in het journaal tevens alle kosten bij te houden. Een soort mini-boekhouding dus. Let wel: het journaal is iets dat u in eerste

instantie alleen voor uzelf bijhoudt. Het mag dus best wat kladderig en persoonlijk gekleurd zijn.

2. **U kunt ook anderen die bij het project betrokken zijn, vragen een dergelijk journaal bij te houden.**

Bijvoorbeeld door hen een voorgedrukte activiteitenlijst in te laten vullen:

Omschrijving van de activiteit	Naam uitvoerder	Van/tot	Kosten	Opmerkingen (problemen, suggesties)

Het is belangrijk dat die anderen dit soort lijstjes direct op de dag zelf invullen. Wacht men er te lang mee dan is men al snel belangrijke of interessante zaken vergeten. Een belangrijk nadeel van dit systeem is dat die anderen zich gecontroleerd kunnen voelen. Dit is te ondervangen door die anderen een journaal te laten bijhouden alleen voor zichzelf (als geheugensteuntje).

Na afloop van het project gaat u bij de diverse journaal-invullers langs en stelt vragen over het afgesloten project. Daarbij kunnen de geïnterviewden terugvallen op hun eigen journaal, dat verder niet ter inzage is voor de evaluator.

3. **Herhaalde werkbeprekingen (tussen-evaluaties) met betrokkenen**

Deze derde manier van het organiseren van een procesevaluatie kost nauwelijks extra tijd. Tijdens de voorbereiding en uitvoering van een project houdt men immers normaliter ook al werkbeprekingen. Alles wat er in dit geval extra moet gebeuren, is dat nu tijdens zo'n werkbepreking ook even teruggekeken wordt naar hetgeen tot dan toe gedaan is in het kader van het lopende project. De notulen van de werkbepreking zijn dan gelijk de proces-tussenevaluaties. Natuurlijk verdient het wel aanbeveling om

te zorgen voor enige systematiek: verzin dus ruim van te voren de vragen die op elke werkbepreking beantwoord moeten worden en voer deze als agendapunten op. Stel steeds dezelfde vragen en zorg dat de zaak steeds op een zelfde wijze genotuleerd wordt.

4. **Bekijk vooraf de checklist uit bijlage 1**

In bijlage 1 is een zeer uitgebreide checklist opgenomen met vragen. De antwoorden op deze vragen, maken het voor anderen mogelijk om een goed inzicht te krijgen onder welke voorwaarden het project is uitgevoerd. De omvang van die vragenlijst – meer dan 100 (!) vragen – maakt al duidelijk dat het beantwoorden van alle vragen onbegonnen werk is. Dat is ook niet de bedoeling. Bijlage 1 dient slechts om u op ideeën te brengen en om vragen uit te kunnen kiezen die in uw geval bij de procesevaluatie van uw project belangrijk lijken. Ook daarbij geldt weer: kijk door de bril van de mensen/organisaties ten behoeve waarvan u de evaluatie uitvoert (uw evaluatie doelgroepen, zie paragraaf 2). Of misschien nog beter: leg elk van die doelgroepen voor uw evaluatie eventueel bijlage 1 eens voor... op welke vragen willen zij een antwoord hebben?

Effectevaluatie: voorwaarden

Effectevaluaties zijn niet bepaald eenvoudig.

Een effectevaluatie vereist dat men:

- de situatie **voor** het project kent en
- de situatie **na** het project kent en
- de situatie na het project kan afzetten tegen de gestelde **projectdoelen**.

Een voorbeeld:

U wilt een uitspraak kunnen doen over het effect van een anti-vandalisme project.

In een **vooronderzoek** achterhaalt u dat er sprake is van 100 vernielingen per maand. Hierop wordt hij dan ook het **projectdoel** gebaseerd: het aantal vernielingen moet

teruggebracht worden tot 75 vernielingen per maand.

Men voert het project uit en kijkt achteraf weer naar de vandalismecijfers: het blijken er nog 80 per maand te zijn. Het effect van het project is dus:

Situatie **voor** het project: 100 vernielingen
Situatie **na** het project: 80 vernielingen

Effect project: 20 vernielingen minder

Het doel was echter, dat er sprake moest zijn van 25 vernielingen minder. Het doel is dus niet geheel gehaald.

We zien in dit voorbeeld dat het aardig is om een uitspraak te kunnen doen over het effect van een project (20 vernielingen minder), maar dat die uitspraak pas echt waarde krijgt als men die effect-uitspraak af kan zetten tegen een gesteld doel: het project is slechts ten dele geslaagd, omdat er nog steeds 5 vernielingen te veel zijn.

De projectdoelen hebben dus de **essentiële functie van ijkpunt** bij een effectevaluatie.

Voorwaarden voor een goede effect-evaluatie

Voor een goede effectevaluatie is het nodig dat er aan twee voorwaarden wordt voldaan.

Voorwaarde 1: de doelen van het project moeten concreet en meetbaar zijn.

In hoofdstuk 4 (stap 3 van de projectplanningsmethode) is al uitgebreid aandacht besteed aan de eisen waaraan projectdoelen moeten voldoen. Projectdoelen moeten:

- het gewenste **resultaat** verwoorden (en geen plannen of intenties);
- in **meetbare** termen zijn gesteld ('een toename van 30%');
- omschreven zijn naar **tijd en plaats** (waar en wanneer moet het resultaat bereikt worden).

Deze eisen zijn ook van belang voor de effectevaluatie: zoals we al eerder zagen draait het bij de effectevaluatie om de vraag **in hoeverre de projectdoelen gehaald zijn**. Doelen zijn dus een onmisbaar ijkpunt bij de effectevaluatie.

In de praktijk zijn projectdoelen nog vaak in vage of algemene termen geformuleerd (bijvoorbeeld: 'het vergroten van de veiligheid in buurt X'). Een mogelijke oplossing is dan om te kijken of de **subdoelen** van het project (die

vaak al een stuk concreter zijn) bruikbaar zijn als ijkpunt voor de effectevaluatie.

Voorwaarde 2: er moet sprake zijn van een goede doel-middelen-keten (of: beleidstheorie).

In een project wil men zelden één doel bereiken. Meestal is er sprake van één hoofddoel (of primair doel) voor het project en verschillende daarvan afgeleide doelen: subdoelen (secundaire, tertiaire doelen)¹⁶. (Zie figuur 3). Deze subdoelen probeert men te bereiken door maatregelen te nemen. Deze maatregelen bestaan op hun beurt weer uit één of meer activiteiten die gericht zijn op het bereiken van de gestelde (sub)doelen.

Het opstellen van een 'doel-middelen-keten' of een 'doelenboom' is alleen mogelijk als u bepaalde ideeën hebt over de onderlinge relaties tussen de doelen en de daaronder hangende subdoelen, maatregelen en activiteiten. U gaat er namelijk (impliciet) van uit dat het realiseren van een lager gelegen doel 'leidt tot' of in elk geval 'bijdraagt aan' de realisatie van het hoger gelegen doel. U werkt, met andere woorden, met een **beleidstheorie** over de (oorzakelijke) relaties tussen doelen, subdoelen en maatregelen/activiteiten.

Voor de effectevaluatie is deze doel-middelen-keten of beleidstheorie van belang, omdat het effect van het project uiteindelijk afgemeten moet worden aan de mate waarin het hoofddoel bereikt is. **In feite** meet men vaak **de mate waarin de subdoelen zijn bereikt**. De doel-middelen-keten geeft aan hoe dit effect dan doorwerkt op het hoofddoel.

Als men geen doel-middelen-keten maakt, bestaat het gevaar dat men het project alleen gaat evalueren op ondergeschikte doelen. Bijvoorbeeld: 'vinden de wijkbewoners de voorlichting nuttig?'. Die vraag is natuurlijk best interessant, maar uiteindelijk willen we weten:

- in hoeverre die voorlichting ertoe bijdraagt dat de desbetreffende eigenaren en huurders goed hang- en sluitwerk (doen) plaatsen;
- en in hoeverre er daardoor aantoonbaar minder geslaagde inbraken plaatsvinden in het projectgebied.

Bij de **effectmeting** moeten we met andere woorden 'de weg terug' van activiteit naar 'boven' weer doorlopen.

Als aan de bovenstaande 2 voorwaarden voldaan is, kan een effectevaluatie worden gehouden. Vervolgens is de vraag hoe de effectevaluatie ingericht moet worden: er moet een evaluatiemodel gekozen worden.

¹⁶ In hoofdstuk 4 is al vermeld dat er sprake is van een wildgroei in de benaming van de verschillende soorten doelen. Laat u daarvoor niet van de wijs brengen.

Overall beleidsdoel

verminderen criminaliteit

Beleidsdoelverminderen
inbrakenverminderen
vandalismestabilisering
delict x en y**Primair projectdoel**

.....

verminderen
inbraken
in scholenverminderen
woning
inbraken***Secundair projectdoel**versterking
gevelopeningenheling aanpak
OM /
recherche
zie verder ...verhoging
van de
pakkans**Tertiair projectdoel**woningbouw**
verenigingen
installeren
.....eigenaren en
part. huurders
installeren
.....snellere politie-
actie op
meldingenmeer / betere
meldingenextra
surveillance
inzet in
district X + Y
in avonduren**Maatregel**subsidie
regeling X
instelleninbraak-
preventie
centrum
openenvoorlichting
wijkgericht**Activiteit**1
2
3
etc.1
2
3
etc.1
2
3
etc.

* Dit primaire projectdoel wordt met opzet kort, eenvoudig en wervend geformuleerd ('verminderen woninginbraken'). Binnen de projectgroep hanteert men het volgende meetbare doel: 'Het aantal aangiften van geslaagde woninginbraken ligt in 1996 20% lager dan in 1995'.

** In dit voorbeeld worden op dit niveau per doelgroep doelen geformuleerd (doel-doelgroep combinaties).

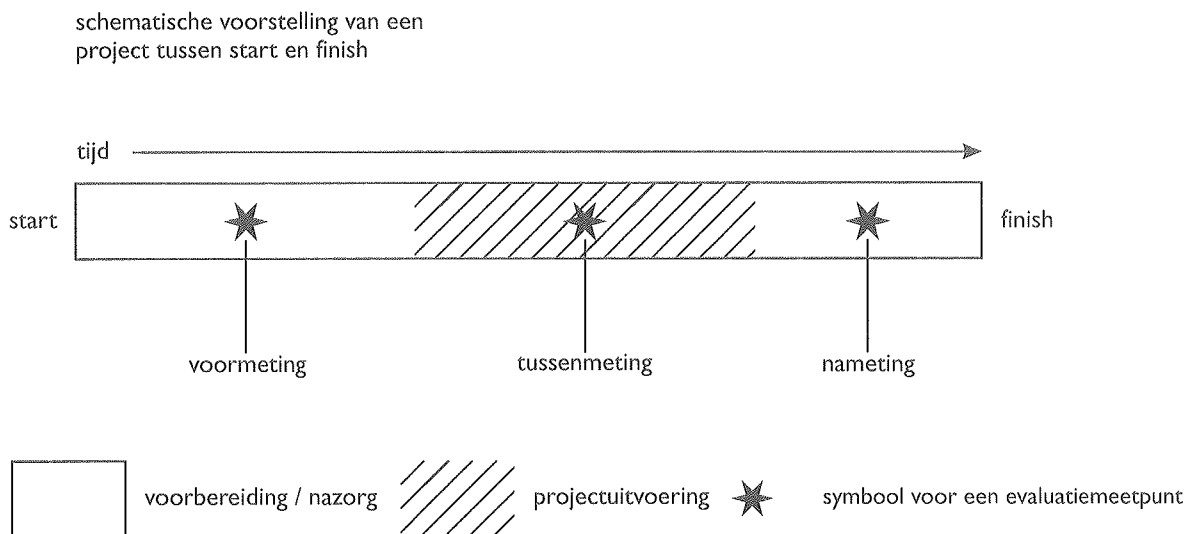
Bijvoorbeeld: In 1995 is 75% van de bestaande woningen in het bezit van de woningbouwverenigingen x en y door de technische dienst voorzien van hang- en sluitwerk volgens specificatie . . . , kozijnen volgens specificatie . . . en wordt elke nieuwbouwwoning opgeleverd met . . .

Figuur 3

In paragraaf 2 is (bij vraag 4) het begrip evaluatiemodel (of 'design') al geïntroduceerd. Het gaat om de inrichting van de evaluatie in termen van de tijdstippen waarop gemeten wordt en de plekken waarop c.q. groepen waarbij metingen worden verricht. In deze paragraaf

bespreken we vijf evaluatiemodellen die veel gebruikt worden bij projectevaluaties (zie o.a. Weiss, 1972 en Cook & Campbell, 1979). We kunnen die modellen inzichtelijk maken aan de hand van de volgende symbolen.

Voorbeeld



Figuur 4

In deze figuur is het project (inclusief de voor- en nabereiding) aangegeven door de balk. Het gearceerde deel van de balk is de echte uitvoering van de maatregelen.

Een ster staat voor een 'meetmoment'; op dat moment is er een meting vereist. Op deze wijze kunnen we nu de verschillende evaluatiemodellen presenteren.

Model 1:

De enkelvoudige nameting zonder voormeting, zonder controlegroep/gebied.

Dit is het evaluatiemodel dat in de criminaliteitspreventiepraktijk nog veel wordt toegepast. Men houdt een project en als dat afgesloten is, denkt men 'O ja, nu moet ik nog evalueren'.

Het gehanteerde model:



Figuur 5

Dit model resulteert bijna altijd in een (zeer) smalle procesevaluatie: een beschrijving (achteraf) van wat er gebeurd is in de projectperiode. Een effectmeting wordt heel erg moeilijk, omdat u zonder voormeting niet weet wat er

veranderd is. U kunt natuurlijk achteraf wel via gesprekken met sleutelpersonen of bevraging van leden van de doelgroep trachten na te gaan of de situatie verbeterd/veranderd is. U moet dan echter bouwen op het geheugen van mensen en dat is een zwakke basis.

In enkele gevallen is het mogelijk om gebruik te maken van registraties die al lang voor de projectstart liepen en daarna tijdens het project onveranderd (!) doorgelopen zijn. De politieregistratie (meldingen, aangiften, processen-verbaal) **lijkt** hier goed bruikbaar. Helaas valt dat bij de meeste delicten behoorlijk tegen. Na de cijfers goed bekeken te hebben constateert men vaak een toename van het delict tijdens het project. Wat moest verminderen, lijkt toe te nemen! De verklaring is dan meestal dat niet het werkelijk aantal delicten is toegenomen, maar dat er sprake is van veranderingen in het aangiftepercentage (meer mensen doen – misschien juist onder invloed van het project! – aangifte terwijl ze dat vroeger niet zouden hebben gedaan) en veranderingen in de alertheid of registratiebereidheid van de politie ten aanzien van het delict.

Slecht bij enkele delicten die gekenmerkt worden door een zeer hoog aangiftepercentage (bijvoorbeeld woninginbraak) is de kans op een dergelijk effect gering.

Model 1-A:**Procesevaluatie achteraf**

Als de **projectdoelen** vaag zijn geformuleerd, is er geen **ijkpunt** aanwezig waartegen men de eindsituatie kan afzetten.

In dit geval (geen voormeting, geen – of vage – projectdoelen) rest nog slechts de mogelijkheid van een procesevaluatie achteraf: een nogal magere en weinig overtuigende manier van evalueren, die meestal niet veel meer om het lijf heeft dan een opsomming in termen van: 'en toen deden we dit...', 'en toen dat...', 'en toen...'.
 Gebruik dit model daarom alleen als u aan een smalle procesevaluatie voldoende heeft (bijvoorbeeld een verantwoording achteraf van hetgeen er gedaan is).

Model 1-B:**Effectevaluatie achteraf: het bereiken van (sub)doelen**

In deze situatie beschikt u **niet** over harde voormetingsgegevens ('de omvang van probleem x vóór het project = 100'). Er **kunnen** dus logischerwijs geen meetbare hoofddoelen op het project geplakt zijn ('een afname van probleem x met 30%'), want dit veronderstelt kennis van de situatie vooraf.

Het **hoofddoel** van het project is dus vager, bijvoorbeeld 'vermindering van probleem x'.

Mogelijk zijn er echter **wel** meetbare subdoelen geformuleerd, bijvoorbeeld:

- 80% van de buurtbewoners is (na afloop van het project) bekend met het project; en
- 40% van de buurtbewoners heeft één van de voorlichtingsavonden bezocht.

Van deze **subdoelen** kunt u achteraf nagaan of zij gehaald zijn. U blijft echter in het duister tasten over de vraag wat het uiteindelijke **effect** van het project nu is geweest!

Een dergelijk onderzoek kan bijvoorbeeld bruikbaar zijn bij projecten die al vele malen gehouden zijn. In zo'n geval weet men langzamerhand wel wat er gebeurt. Denk bijvoorbeeld aan de fietsgraveeracties. Als men op basis van eerdere ervaringen weet dat bij een graveeractie minstens 60% van de fietsenbezitters wel komt opdruiven om hun fiets te laten graveren, dan stellen we ons als doel: 60% van de fietsen moet gegraveerd zijn. Achteraf kijken we of dit percentage gehaald is en als dat zo is, kunnen we de actie een succes noemen. Veel (criminaliteitspreventie)beleid komt langs deze weg tot haar successen omdat men de uiteindelijke effectiviteitsvraag vergeet te stellen ('en is het aantal fietsendiefstallen nu verminderd en/of terugbezorgingen van gevonden fietsen toegenomen?')¹⁷.

len ('en is het aantal fietsendiefstallen nu verminderd en/of terugbezorgingen van gevonden fietsen toegenomen?')¹⁷.

Model 2:**Voor- en nameting, zonder controle-groep/gebied**

In dit model wordt de beginsituatie wél vastgelegd. Er wordt dus een vooronderzoek gedaan, voordat men de uitvoering van het project start. Na het project volgt een nameting:



Figuur 6

Nu kunnen we wél iets zeggen over het effect van het project: door de situatie vóór de start van het project (voormeting) te vergelijken met de situatie na afloop van het project (nameting) kunnen we aantonen welke **verandering** (=effect) er is opgetreden.

Velen zullen dit misschien als het ideale evaluatiemodel zien.

Toch zitten er een paar zwakke kanten aan dit model. De ernstigste zwakte is: hoe bewijzen we dat de gemeten verandering door het project komt en niet door andere (toevallige) factoren of gebeurtenissen buiten het project?

Een voorbeeld:

U organiseert een project om het aantal diefstallen uit auto's te verminderen in de stad Z.

Voordat de actie losbarst, wordt een voormeting gehouden: er blijken in de maand voor het project 100 diefstallen uit auto's geweest te zijn. Na het project gaat men weer aan het tellen. Er blijken nu opeens 150 diefstallen per maand te zijn. Hoe kan dat nou? Het antwoord is simpel: in dit geval ging het om een bekende badplaats aan de kust. De projectvoormeting werd in februari gehouden en de nameting in juli: logisch dat het aantal diefstallen uit auto's hoger was bij de nameting...

Dit soort problemen kan men trachten te ondervangen via de modellen die hierna volgen.

¹⁷ Zo gesteld, lijkt hier sprake te zijn van een bijna stuitende stomheid. Helaas is de realiteit dat van heel veel maatregelen het effect niet/nauwelijks bekend is en dat de neveneffecten onduidelijk zijn. De middelen/maatregelen overwoekeren dan het uiteindelijke doel en maken dat onzichtbaar. Dit verschijnsel doet zich overigens alom voor: de onderzoeker is succesvol als hij/zij een dader pakt (die een uur later weer op straat staat), een chirurg wordt wereldberoemd door de eerste harttransplantatie (terwijl de patiënt snel daarna overlijdt), de verkeerskundigen oogsten lof als de file-ontlastende brug geopend wordt (waarna de file zich 5 kilometer verderop hergroept), etc..

Model 3:**Het tijdserie model: meerdere voor-, tussen- en nametingen, zonder controle-groep/gebied**

Zoals in de voorgaande paragrafen al werd opgemerkt, is één van de bekende kritieken op projectevaluaties: 'de verandering die u in de evaluatie gemeten hebt was zonder project ook wel opgetreden' of zelfs 'zonder het project zou de situatie nog sterker verbeterd zijn...'. Het tijdserie-model is handig als u dergelijke kritieken verwacht.

Het model verschilt in principe niet van het voorgaande: er zijn alleen veel meer metingen. U registreert bijvoorbeeld maandelijks een bepaald gegeven (bijvoorbeeld: diefstal uit auto's).

Na een aantal voormetingen start het project – waarbij u tijdens het project doorgaat met meten – en na het project zijn er ook nog een aantal metingen:



Figuur 7

Stel nu, dat uit de voormetingen blijkt dat er inderdaad 'vanzelf' al sprake is van een positieve ontwikkeling: bijv. het aantal diefstallen uit auto's neemt maandelijks met 3% af. Na invoering van het project zet die afname zich versterkt door: uit de tussenmetingen blijkt dat tijdens de projectperiode het aantal diefstallen uit auto's met maar liefst 20% per maand afneemt!

Ten slotte blijkt uit de nametingen dat het aantal diefstallen uit auto's zich stabiliseert op het lage aantal dat bereikt was aan het eind van het project.

Nu bent u de kritikasters, die zeiden dat het project niets (extra's) zou bijdragen aan de afname van het aantal diefstallen uit auto's te slim af: u kunt aantonen dat de positieve ontwikkeling vóór het project (afname van 3%) door het project is opgezweept tot 20% tijdens het project. Bovendien kunt u aantonen dat de effecten van het project beklijven: het aantal diefstallen stabiliseert zich op het lage niveau dat bereikt was na afloop van het project.

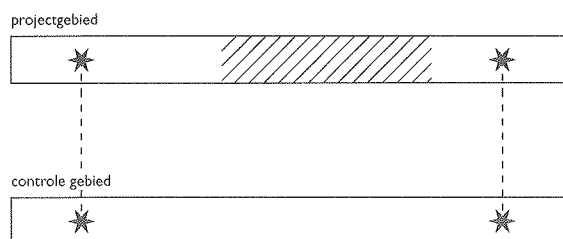
Nog één stapje verder en u gaat (of nog beter: laat) een bepaald gegeven constant registreren, jaar in jaar uit.

Een belangrijk bijkomend voordeel van deze aanpak is, dat u – zeker als u een aantal jaren doorgaat met meten – allerlei schommelingen (bijvoorbeeld seizoensfluctuaties) leert herkennen. Zo kunt u in uw werkgebied bijvoorbeeld ontdekken dat inbraak in woningen een piek heeft – en dus speciale aandacht verdient – in de wintermaanden, terwijl diefstal uit auto's een topser is in de zomermaanden. Bovendien kunt u door tijdseriemetingen al vroegtijdig bepaalde ontwikkelingen in de criminaliteit ontdekken en signaleren. Denk bijvoorbeeld aan de 'opkomst' van een nieuw type delict, of bepaalde buurten waar de misdaad gestaag toeneemt.

Model 4:**Voor- en nameting, met controlegroep/gebied**

Bij dit model tracht men te achterhalen wat er gebeurd zou zijn als het project er niet was geweest. Want misschien zou zonder het project het doel ook wel gehaald zijn, bijvoorbeeld door heel andere externe factoren (een maand heel slecht weer... dus veel minder vandalisme). Met dit model gaat u echt aan het experimenteren door een situatie met een project en eentje zonder project te creëren.

De model heeft als basis een voor- en een nameting (vgl. model 2), maar extra is een controlegroep of -gebied.



Figuur 8

Het principe is dus: we kiezen twee vergelijkbare gebieden, in het ene gebied starten we een project en in het andere (controle-)gebied starten we geen project¹⁸. In beide gebieden doen we een voormeting en een nameting¹⁹.

Zo mogelijk nemen we twee gebieden die **volledig vergelijkbaar** met elkaar zijn op relevante kenmerken: hetzelfde aantal inwoners, dezelfde verhouding mannen/vrouwen, dezelfde leeftijdsopbouw, dezelfde vormen en omvang van criminaliteit, etc.

Verder is een vereiste, dat er in het project- en het controlegebied **geen andere preventie-activiteiten** plaatsvinden omdat die de resulta-

¹⁸ We spreken hier over controle-gebieden, omdat criminaliteitspreventie projecten zich in de praktijk vaak richten op een bepaald gebied (straat, buurt, wijk, stad). In feite kan het ook gaan om controle-groepen, bijvoorbeeld alle oudere bewoners in de gemeente of de scholieren op school y.

¹⁹ Voor een verduidelijkend voorbeeld raadplege men paragraaf 2 (vraag 4) van dit hoofdstuk.

ten van het te evalueren project kunnen beïnvloeden²⁰.

Overigens kunnen we nog opmerken dat het niet per se noodzakelijk is dat er een controlebuurt wordt gevonden. Men had ook bijvoorbeeld de **rest van de stad** (dus de hele stad min de projectbuurt) als controlegebied kunnen nemen.

Het evaluatiemodel 'voor- en nameting, met controlegebied/groep' is zeer populair bij evaluatie-onderzoekers, omdat het een stevige basis geeft voor conclusies over de effecten van gevoerd beleid (c.q. een project). Toch zijn er ook bij dit model wel een paar problemen. We noemen er drie.

1. Twee identieke gebieden, met identieke, mensen en (criminaliteits)problemen, bestaan niet.

We zullen in de praktijk moeten roeien met de riemen die we hebben: tracht er voor te zorgen dat het project- en het controlegebied **zo veel mogelijk** op elkaar lijken voor wat betreft de in dat geval belangrijke kenmerken.

In zo'n geval is het soms handig om ten minste bij voor- en nameting te trachten precies dezelfde mensen te onderzoeken. U enquêteert dan twee keer dezelfde mensen in het controle- en het projectgebied (panelonderzoek).

Een andere oplossing is, om te werken met een a-selecte steekproef uit de project- en controlegroepen (raadpleeg hiervoor hoofdstuk 8).

2. Voor wat betreft de project- en controlegroep is een probleem dat deze twee in de (sociale) werkelijkheid nooit helemaal te scheiden zijn.

Fietsbezitters uit een controlegebied laten óók hun fiets graveren in het projectgebied, omdat ze via via hoorden dat je in de projectbuurt gratis je fiets kan laten graveren.

3. Tenslotte is er nog een heel belangrijk ethisch probleem bij het project/controlegroep model. De controlegroep of het controlegebied is letterlijk proefkonijn. Ze hebben alleen maar de lasten (object van onderzoek zijn), maar niet de lusten (object van preventie-activiteit zijn). Zeker als er in het controlegebied ook aanzienlijke problemen zijn met criminaliteit, dan kan men het niet altijd 'maken' om in dit gebied, puur om evaluatietechnische redenen, niet op te treden.

Samenvattend kunnen we zeggen dat het hier behandelde 'voor/nameting met controle-groepmodel' een mooi en – als afweergeschut

tegen critici – een sterk model is. Van de drie problemen die aan dit model kleven, is echter met name het derde probleem (de controlegroep pikt het niet om alleen onderzoeksproefkonijn te zijn) voor uitvoerders en beleidsvoorbereiders zeer essentieel.

Het volgende en laatste evaluatiemodel biedt hier een uitweg.

Model 5:

Voor- en nameting, opeenvolgende project- en controlegebieden

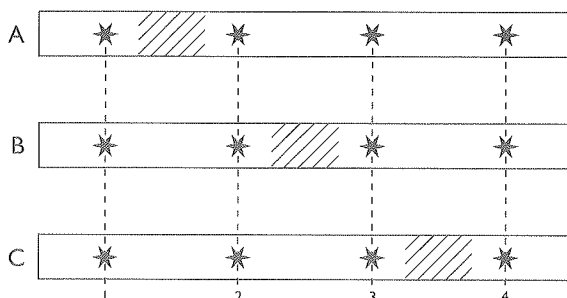
Dit model is eigenlijk een kruising tussen model 3 (tijdserie) en model 4 (met controlegebieden).

Men kan zich dit model als volgt voorstellen:

Er is een aantal gebieden (bijvoorbeeld buurten of wijken in de stad) waar iets aan delict X gedaan moet worden. Stel dat het om drie gebieden gaat (A, B en C).

U begint met de gebruikelijke voormeting in alle drie de gebieden. Dan start men het project (dat laten we zeggen één maand duurt) in gebied A. De gebieden B en C zijn controlegebieden. Dan volgt de gebruikelijke nameting in alle drie de gebieden. Daarna schuift het project gebied B binnen.

Na één maand project in gebied B volgen weer drie nametingen. Alleen het gebied C is nu nog een echt controlegebied; in gebied A kan men het effect op iets langere termijn bekijken. Dan schuift het project naar gebied C, etc.



Figuur 9

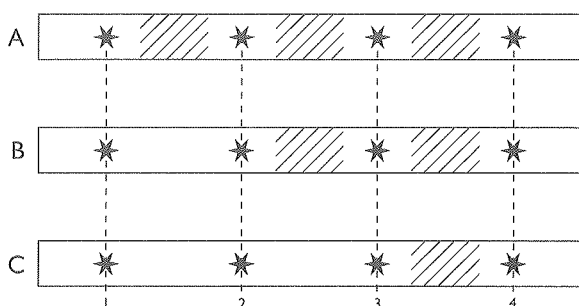
Dit model heeft vier grote voordelen.

1. Men kan redelijk hard aantonen wat het effect op korte en op langere termijn van een project is.
2. U vermijdt de situatie dat iedereen opeens met het project mee wil doen. Men kan immers zeggen 'wacht nou nog even rustig, we komen er aan ...'. Ditzelfde argument kunt u overigens ook gebruiken tegenover superieuren die te veel ineens van u willen eisen.
3. U bouwt tijdens de rit kennis op. Immers: u houdt een project, evalueert het

²⁰ Hierbij geldt overigens dat preventie-activiteiten die bijvoorbeeld in de hele gemeente ondernomen worden - juist door dit model - niet verstrend werken, mits die andere activiteiten in de project- en controlebuurt eenzelfde inhoud, omvang en intensiteit hebben.

en start vervolgens met een verbeterd project. Ook dat evalueert u weer... etc. De verbeteringen worden dus direct uitgetoetst.²¹

4. Via het project en de daaraan gekoppelde evaluatie kan men een innovatieve voet tussen de deur van het reguliere beleid krijgen. Als namelijk het eerste project (in buurt A) een succes is, kan men het project herhalen in buurt B, maar **daarnaast** kan men goed gefundeerd aantonen dat het project (gezien het succes) **ook** in buurt A voortgezet moet worden. Het project wordt daarmee dus een soort inktvlek die zich over steeds meer buurten uitspreid (zie figuur 10).



Figuur 10

Een praktisch voorbeeld van een dergelijke aanpak was de introductie van het wijkgericht werken van de politie in Haarlem. Het project begon in een deel van de stad, bleek succesvol (stijging tevredenheid bevolking, daling feitelijk slachtofferschap, stijging (!) aantal aangiften), werd uitgebreid naar een groter deel van de stad waar het succes zich herhaalde waarna de hele stad in de wijkteam-greep kwam. Door een combinatie van experimenteren en – via evaluatie-onderzoek – leren en het succes laten zien werd een project/experiment tot regulier beleid!

Er zijn diverse andere voorbeelden waar op eenzelfde wijze als in het geschetste model een innovatie met behulp van evaluatie-onderzoek als een 'overtuigende voet tussen de deur' uiteindelijk tot regulier beleid werd.

Misschien oogt dit laatste model in eerste instantie ingewikkeld, in de praktijk blijkt het goed bruikbaar en... succesvol.

²¹ Overigens stuiten we hier strikt wetenschappelijk gezien op het probleem dat de vergelijking niet geheel zuiver is. Het tweede project (in buurt B) is immers verbeterd ten opzichte van het eerste project (in buurt A) en daarmee is het dus in feite een iets ander project geworden. Vanuit een beleidsmatig standpunt bekeken is dit echter haarkloverij; zeker als we uitgaan van de te evalueren veronderstelling dat het effect van elk volgend project sterker zou moeten zijn omdat het immers een steeds (ver)beter(d) project betreft.

Als een samenvatting geven we hier een checklist die u kunt gebruiken bij het opzetten van een evaluatie-onderzoek.

1. Wat wilt u met uw evaluatie bereiken?

Bij wie wilt u dat bereiken?

- Wat wilt u met de evaluatie bereiken in termen van leren en verantwoorden?
- Bij wie (welke personen/organisaties) wilt u dat bereiken?
- Welke gevolgen heeft dit voor het type evaluatie: moet u een effectevaluatie, een procesevaluatie of beiden doen?
- Zet in een schema uit wat u wilt bereiken, bij wie (doelgroepen), en welk type evaluatiegegevens (effect/proces) u nodig heeft. Voorbeeld: schema 4.

2. Is dit haalbaar?

Ga aan de hand van het schema uit 1, per doelgroep na:

- Is er een kans dat degenen voor wie u evalueert ontvankelijk zijn voor, rekening houdend met, uw evaluatie-uitkomsten?
- Zo ja: welk aanbod moet u doen opdat zij geïnteresseerd raken in uw evaluatie (denk aan: aanbod, prijs, vorm, plaats en tijd).
- Moet u het schema uit 1 bijstellen?
- Moet u het hele idee om te evalueren laten varen?

3. Welke uitspraken wilt u kunnen doen na het evaluatie-onderzoek?

Welke gegevens moeten er boven tafel komen?

- Ga aan de hand van het (aangepaste) schema uit 2, per doelgroep, na welke informatie u nodig heeft.
- Voeg deze toe aan het schema.

4. Hoe moet u de evaluatie inrichten?

- Moet u een procesevaluatie doen, een effectevaluatie of beide?
- Doet u een smalle of een brede procesevaluatie?
- Kunt u een effectevaluatie doen: is er aan de twee voorwaarden uit paragraaf 3.2 voldaan (meetbare doelen + doel-middelenketen)?
- Zo ja, welk evaluatiemodel kiest u (zie voorbeelden in paragraaf 3.3):
 - op welk moment gaat u metingen doen? (voor-/tussen-/nameting)
 - waar gaat u metingen doen? (controle-groep/gebied)

5. Wie voert de evaluatie uit?

- Doet u de evaluatie in huis?

- Besteedt u de evaluatie uit?
- Doet u een combinatie van extern en in huis evalueren?
- Vraag vroegtijdig offerte aan bij enkele externe bureaus.
- Denk bij uitbesteden aan een briefing.
- Zet de voor- en nadelen van alle opties op een rijtje (kosten/geloofwaardigheid), voordat u beslist.

6. Hoe rapporteren over de evaluatie?

- In welke vorm zullen de evaluatie-uitkomsten na afloop – of al tussentijds – gerapporteerd worden gegeven de inrichting van en doelgroep(en) voor de evaluatie?

7. Hoe ziet het voorlopig evaluatieplan eruit?

(= stap 6 in de projectplanningsmethode)

Zet – na beantwoording van de zes voorgaande vragen – op een rij:

- welke (hoofd)vragen beantwoord moeten worden in de evaluatie;
- of er een effectevaluatie, een procesevaluatie of een combinatie van beiden wordt gedaan;
- welk evaluatiemodel wordt gehanteerd: voor-/tussen-/nametingen (en in welke periode vallen deze), wel of geen controle-groepen/gebieden;
- of de evaluatie extern of in huis wordt uitgevoerd (of een combinatie van beide) en wat de hieraan verbonden kosten zijn;
- bij evaluatie in huis: wie moeten dan wat doen (taakverdeling) en wat vergt dit van de betrokken personen/organisaties (qua tijd/geld/inzet andere middelen);
- op welke wijze wordt gerapporteerd over de uitkomsten van de evaluatie (medium, intern/extern, etcetera).

8. Hoe ziet het definitieve evaluatieplan eruit?

(= onderdeel van stap (7, 8 en) 9 in de projectplanningsmethode)

- Neem het (voorlopig) evaluatieplan verder als een integraal onderdeel mee bij de opstelling en goedkeuring van het plan van aanpak.
- Stel het evaluatieplan definitief vast.

9. Uitvoeren van, rapportage over de evaluatie

(=stap 10 en 11 in de projectplanningsmethode)

- Uitvoeren voor-, tussen- en nametingen ten behoeve van de effectevaluatie.²²
- Uitvoeren van (bij voorkeur meelopende) procesevaluatie-activiteiten.
- Gegevensverwerking, analyse, rapportage.
- Check van de conceptevaluatie-uitkomsten bij centrale leden van de onderscheiden doelgroepen (bijvoorbeeld opgenomen in de begeleidingscommissie/klankbord-groep).
- Rapportage (in welke vorm dan ook).

²² Een voormeting vindt vanzelfsprekend plaats vóór stap 10 van de projectplanning (= uitvoering maatregelen/activiteiten). Een tussenmeting vindt plaats tijdens stap 10.

Bedell, J.R., J.C. Ward Jr., R.P. Archer en M. Kirk Stokes – An Empirical Evaluation of a Model of Knowledge Utilization. In: *Evaluation Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 109–126, Sage, 1985.

Cook, Th.D. en D.T. Campbell: *Quasi-Experimentation (Design and Analysis Issues for Field Setting)*. Boston 1979.

Cox en Osborne: *Problem Characteristics, Decision Processes and Evaluation Activity: a Preliminary Study of Mental Health Center Directors*. In: *Evaluation and Program Planning*, vol. 3, pag. 175–1983, 1980.

Edwards, W en M. Guttentag: *Experiments and Evaluations: a Reexamination*. In: C.A. Bennet en A.A. Lumsdaine (eds), *Evaluation and Experiment: Some Critical Issues in Assessing Social Programs*, New York, 1975.

Herweijer, M.: In de beleidsuitvoering worden beleidsinhoud en invoering beproefd. In: Sas, C. en M. Herweijer: *Uitvoering en beleid (blinde vlek bij bestuurders of hobby van onderzoekers)*, pag. 19–28. *Platvorm Beleidsanalyse*, Werkgroep Ex Post Evaluatie, 's-Gravenhage 1992

Herweijer, M.: De dynamiek van doelstellend gedrag: een struikelblok bij evaluatie. In: *Bestuurswetenschappen*, nr. 5, 1981, pag. 348–366.

Kruijer, G.J.: *Organiseren en evalueren*, Meppel 1969.

Morash, M., J. Belknap en F. Ferguson – An Empirical Assessment of Exemplary Project Publications: Do They Provide the Necessary Information for Implementation? *Journal of Criminal Justice*, Vol. 14, pp. 509–528, Pergamon, 1986.

Rossi, P.H. en S.R. Wright: *Evaluation Research. An Assessment of Theory, Practice and Politics*, In: *Evaluation Quarterly*, 1977, vol.1, nr.1.

Weiss, C.H.: *Evaluation Research (Methods of Assessing Program Effectiveness)*. New Jersey 1972.

Algemene overzichten over het onderwerp evaluatie vindt men onder andere in:

Bressers, T.Th.A. en A. Hoogerwer, (red.): *Beleidsevaluatie*. Samson/Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1991.

Dekker, P.J.: *Bibliography on Program and Policy Evaluation Literature (A Survey of the Literature from the Period of 1980 to 1991)*. Academisch Boeken Centrum, AMC, De Lier 1991 (deze bibliografie bevat bronnen van alle Engelstalige en Nederlandstalige literatuur over het onderwerp in de periode 1980–1991).

Donker, M.: *Principes en praktijk van programma-evaluatie (Opzet en rendement in de geestelijke gezondheidszorg)*. Nederlands Centrum Geestelijke Volksgezondheid, Utrecht, 1990.

1. Effectevaluatie

In de effectevaluatie wordt gekeken naar het resultaat van het beleid/het project.

Voorwaarde voor een effectevaluatie is dat er sprake is van (sub)doelen die:

- in termen van het gewenste (eind)resultaat zijn gesteld;
- in meetbare termen zijn gesteld.

Als u bovendien wilt nagaan of het halen van de subdoelen heeft geleid tot het halen van het hoofddoel, dan geldt als aanvullende voorwaarde:

- er moet sprake zijn van een heldere doel-middelen-keten of 'beleidstheorie', waarin de oorzakelijke relaties tussen subdoelen en hoofddoel staan beschreven.

In de effectevaluatie wordt gekeken of, en in hoeverre, de gestelde doelen (en eventuele subdoelen) zijn gehaald.

Vragen bij effectevaluatie

- a. Is het hoofddoel gehaald? (In hoeverre?)
- b. Zijn de onderscheiden subdoelen gehaald? (In hoeverre? Welke wel en welke niet?)
- c. Heeft het halen van de subdoelen geleid tot het halen van het hoofddoel?

De vragen a) en b) zijn puur **toetsend**: er is een bepaald criterium (streefgetal) gesteld en er wordt gekeken of dit criterium gehaald is. Vraag c) is **verklarend**: u probeert aan te tonen dat het realiseren van subdoelen inderdaad heeft geleid tot het realiseren van het hoofddoel. Oftewel: het realiseren van maatregel X (bijvoorbeeld het aanbrengen van inbraakwerend hang- en sluitwerk aan alle woningen in buurt A) heeft geleid tot een aantoonbare vermindering van probleem Y met Z % (bijvoorbeeld 40% minder woninginbraken in buurt A).

2. Procesevaluatie

In de procesevaluatie wordt gekeken naar de wijze waarop het beleid/het project in de praktijk verlopen is. Een procesevaluatie kan smal of breed worden aangepakt. Een smalle procesevaluatie beperkt zich tot de uitvoering van het project. Een brede procesevaluatie gaat – naast de uitvoering van het beleid/project – ook in op de voorbereiding van het beleid/project (beleidsvoorbereiding + alle stappen van de projectplanning) en gaat in op de omgeving

van het project. Dat laatste wil zeggen dat bij een brede procesevaluatie ook gekeken wordt naar hetgeen er gebeurt bij de organisaties die bij het project betrokken zijn, of daarbij een rol spelen. Men mag er van uit gaan dat het wel-slagen van de projectuitvoering geheel afhangt van een systematische/planmatige voorbereiding en van de medewerking van de betrokken organisaties (mede actoren). Vreemd genoeg besteed men aan deze aspecten weinig aandacht in rapportages en evaluaties van (voorbeeld) projecten. Dat is vreemd want de genoemde aspecten blijken dus essentiële voorwaarden te zijn als men een (qua effect) succesvol project elders wil kopiëren en uitvoeren.

Op basis van literatuur (Morash e.a., 1986, Bedell e.a., 1985, Cox en Osborne, 1980) en eigen ervaring hebben we de onderstaande checklist samengesteld. De lijst bevat alle relevante vragen die in een smalle (s) of brede (b) procesevaluatie in de rapportage beantwoord zouden moeten worden.

In totaal bevat de lijst meer dan 100 vragen (inderdaad: een gek kan...). Beantwoording van alle vragen is dan ook meestal ondoenlijk. De lijst is echter bedoeld om u op ideeën te brengen en/of u de gelegenheid te geven de – voor dat geval – goede vragen te selecteren. NB: U kunt de lijst natuurlijk ook aan de door u onderscheiden doelgroepen van de procesevaluatie (zie paragraaf 2) voorleggen onder het motto 'geef maar aan wat heel interessant (1), interessant (2), neutraal (3), matig interessant (4) of niet interessant (5) is.

A Het project

1. Analyse doel, middelen en activiteiten analyse (S/B)²³

- Waar ligt het projectgebied? (plek in gemeente).
- Typering van het projectgebied naar grootte, aantal inwoners, bevolkingsopbouw, type bebouwing en andere relevante kenmerken.
- Type problematiek in het projectgebied (de in het project aan te pakken problemen).
- Wat waren de (vermoedelijke) oorzaken van het probleem dat het project beoogde aan te pakken?
- Wie had last van dat probleem/ die problemen?

²³ Tussen haakjes staat bij elk kopje vermeld of het betreffende blok vragen voor de smalle (S), de brede (B) of beide typen (S/B) procesevaluatie bedoeld is.

- Wat was de doelgroep waarop het project zich richtte?
- Wat waren de specifieke oorzaken van de problemen die de doelgroep had?
- Welke maatregelen zijn voor welke problemen en voor welke doelgroep toegepast?
- Hoe is het project verlopen?
- Hoeveel mensen uit de doelgroep zijn per maatregel of activiteit bereikt?
- Met hoeveel kosten per maatregel activiteit (geld en uren) ging dit gepaard?
- Zijn de maatregelen / het projectplan tussentijds bijgesteld? Zo ja, waarom?
- Zijn er knelpunten opgetreden? Zo ja, welke en wat werd hiervan geleerd?
- Zijn bepaalde maatregelen bijzonder effectief gebleken? Zo ja, welke maatregelen en hoe kwam dat vermoedelijk?
- Zijn bepaalde (groepen) maatregelen niet uitgevoerd? Zo ja, welke en waarom?

2. Evaluatie (S/B)

- Hoe werden de effecten van het project gemeten?
- Hoe werden de processen binnen en rondom het project geëvalueerd?

3. Mate van vereiste verandering (B)

- In hoeverre werd verandering geleverd van de doelgroep?
- In hoeverre werd verandering geleverd van het beleid van de betrokken organisaties?
- In hoeverre werd verandering gevraagd van de medewerkers binnen de betrokken organisaties?
- In hoeverre werd verandering geleverd van organisaties in de omgeving waarin het project opereerde?
- Welke organisaties in de omgeving van het project werden beïnvloed door de implementatie?

4. Sancties (S/B)

- Wie was binnen het project gerechtigd sancties op te leggen om de implementatie te bewerkstelligen?
Wat waren de sancties die ter beschikking stonden?

5. Baten (B)

- In hoeverre sloot het project aan op een behoefte van de doelgroep?
- Heeft het project geleid tot betere werkresultaten bij de betrokken organisaties?

- Is het project de geïnvesteerde tijd en energie waard geweest?
- Heeft het project geholpen de doelstellingen van de afzonderlijke betrokken organisaties beter te bereiken?
- Heeft het project in een behoefte voorzien bij de betrokken organisaties?

B Organisatorische voorwaarden voor het project

1. Besluitvorming voortraject (B)

- Wie zijn de initiatiefnemers van het project?
- Wat zijn de motieven en belangen van de initiatiefnemers bij de implementatie van het project?
- Wie zijn de beslissers die zich vervolgens achter het project gesteld hebben²⁴?
- In hoeverre hadden die beslissers directe macht over de uitvoerenden van het project?
- Was er vooraf onderzoek gedaan naar de problematiek?
- Welke knelpunten traden op tijdens de voorbereiding?

2. Sturingsprocessen/draagvlak in organisatie(s) (B)

- Wat was de rol van de in het project participerende organisatie(s) in het besluit om het project in te voeren?
- Wat was de rol van de directie of leiding van die organisatie in het besluit om het project in te voeren?
- In hoeverre was er draagvlak bij het uitvoerende deel van de organisatie voor het besluit om het project in te voeren?

3. Middelen (S/B)

- Wat was de omvang van het budget?
- Wat was/waren de bron(nen) voor de financiering van het project?
- Bleek extra financiering noodzakelijk (of konden alle kosten binnen de reguliere begroting gedekt worden)? Zo ja, waar kwam dit geld vandaan?
- Over hoeveel mensen kon beschikt worden in het project (personeel en uren)?
- Wie leverde(n) deze mensen?
- Was er nieuw personeel nodig?
- Hoe groot was de doelgroep?
- Was het nodig een nieuwe doelgroep te definiëren? Welke? Hoe groot was die?

²⁴ Initiatiefnemer en beslisser kunnen dezelfde persoon/organisatie zijn. Vuistregel: initiatiefnemer kwam met het idee/plan, beslisser kwam met het geld.

- Kenmerken van elke doelgroep.
- Hoeveel tijd kostte de voorbereiding voor het maken van de korte termijn planning en hoe zag deze eruit?
- Hoeveel tijd kostte de voorbereiding voor het maken van de lange termijn planning en hoe zag die eruit?
- Was het nodig het uitvoerend personeel bij te scholen / op te leiden?
- Wie verzorgde de opleiding / bijscholing van het uitvoerend personeel?
- Waren er extra faciliteiten, gebouwen of ruimte nodig? Zo ja, welke?

4. Rol van de omgeving (B)

- Was er sprake van activiteiten van de doelgroep(en) die de implementatie van het project vergemakkelijkten? Zo ja, welke activiteiten waren dat? (Evt. ook welke doelgroep?)
- Was er sprake van activiteiten van de doelgroep(en) die de implementatie van het project belemmerden? Zo ja, welke activiteiten waren dat? (Evt. ook welke doelgroep?)
- Was er sprake van activiteiten van de financier(s) die de implementatie van het project vergemakkelijkten? Zo ja, welke activiteiten waren dat? (Evt. ook welke financier?)
- Was er sprake van activiteiten van de financier(s) die de implementatie van het project belemmerden? Zo ja, welke activiteiten waren dat? (Evt. ook welke financier?)
- Was er sprake van activiteiten van andere (concurrerende) organisaties die de implementatie van het project vergemakkelijkten? Zo ja, welke activiteiten van welke organisatie(s) waren dat?
- Was er sprake van activiteiten van andere (concurrerende) die de implementatie van het project belemmerden? Zo ja, welke activiteiten van welke organisatie(s) waren dat?
- Was er sprake van activiteiten van regelgevende instanties die de implementatie van het project vergemakkelijkten? Zo ja, noem activiteiten en instanties.
- Was er sprake van activiteiten van regelgevende instanties die de implementatie van het project belemmerden? Zo ja, noem activiteiten en instanties.
- Waren er overige instanties die de implementatie van het project vergemakkelijkten?

- Waren er overige instanties die de implementatie van het project belemmerden?

5. Wetten en regels

- Hebben wetten of regels hebben ertoe geleid dat de opzet van het project moest worden aangepast? Zo ja, welke wetten of regels waren dat?
- Aan welke wettelijke vereisten moest het project voldoen?
- Welke overheidsregelingen (bv. subsidies) waren relevant?
- Welke regels zijn er opgesteld voor project-medewerkers (en eventueel voor de doelgroep)?

6. Politieke omgeving

- Hoe was het verloop van de publieke opinie ten aanzien van het project?
- Hoe was het verloop van de opinie van de gemeentepolitiek (of andere politieke figuren, bv. de driehoek) ten aanzien van het project?
- Welke groepen hadden belang bij het project en/of steunden het project?
- Hoe werd in de media bericht over het project?

C Persoons- en organisatiekenmerken bij het project

1. Relaties tussen project-coördinator(en)²⁵ en project-medewerkers (B)

- Hoeveel coördinatoren waren er en (indien er meer dan één was) hoe was de taakverdeling tussen hen?
- Wat is het opleidingsniveau van de preventiefunctionaris?
- Hoeveel ervaring had de preventiefunctionaris (met coördinatie en in andere functies)?
- Heeft de preventiefunctionaris ervaring als lid van de doelgroep?
- Wat is de leeftijd van de preventiefunctionaris?
- Wat is het geslacht van de preventiefunctionaris?
- Tot welke (etnische) bevolkingsgroep behoort de preventiefunctionaris?
- Welke opvattingen van de preventiefunctionaris kunnen van belang zijn geweest bij de implementatie van het project?
- Welke methodes moest de preventiefunctionaris hanteren?
- Wie heeft eventueel de bijscholing van de preventiefunctionaris verzorgd?

²⁵ Overall waar 'projectcoördinator' staat dient het meervoud gelezen worden als er meer dan één coördinator was.

- Wat is het (gemiddelde) opleidingsniveau van de projectmedewerkers?
- Wat is de ervaring van de projectmedewerkers met soortgelijke projecten?
- Waaruit bestond de werkervaring van projectmedewerkers?
- Hadden projectmedewerkers speciale bijscholing nodig voor de implementatie van het project?
- Werden projectmedewerkers op enigerlei wijze bevoordeeld door de wijziging in hun takenpakket?
- Werden projectmedewerkers op enigerlei wijze benadeeld door de wijziging in hun takenpakket?
- In hoeverre hebben projectmedewerkers invloed gehad bij het opzetten van het project?
- In hoeverre hebben projectmedewerkers het project bijgestuurd tijdens de implementatie?
- Bestond er onder de uitvoerenden weerstand tegen het project?
- Is het personeelsverloop toegenomen door de invoering van het project?

2. De rol van routine-procedures (B)

- Welke routine-procedures (voor zover relevant voor het project) bestonden er binnen de betrokken organisaties voorafgaand aan de invoering van het project?
- Hoe luiden de taakomschrijvingen van de projectmedewerkers wat betreft hun reguliere dagelijkse werkzaamheden (dat wil zeggen voorafgaand aan het project)?
- Hoeveel tijd was er nodig om de projectmedewerkers hun nieuwe projecttaken bij te brengen?

3. Bedrijfscultuur (B)

(NB: steeds per betrokken organisatie aangeven)

- In hoeverre week de werkwijze die het project met zich meebracht af van de manier waarop de betrokken organisaties normaal werken?
- In hoeverre paste het project binnen de filosofie van de betrokken organisaties?
- In hoeverre sloot het project aan bij prioriteiten of aandachtspunten van de betrokken organisaties?
- Wat was de invloed van projectmedewerkers tijdens de implementatie van het project?
- Hoe was de houding van projectmedewerkers tegenover het project?
- Hoe was de houding van de uitvoerenden tegenover het project?
- Bestond er onder de projectmedewerkers weerstand tegen het project?

Beleidsevaluatie	De systematische toepassing van evaluatietechnieken op beleid; een combinatie van objectivering en waardering. Beleidsevaluatie heeft de beleidsuitvoering in haar volle breedte tot onderwerp. Men kijkt dus naar alle improviserende, projectmatige en routinematige activiteiten die in het kader van het geformuleerde beleid zijn voorbereid en uitgevoerd.
Brede procesevaluatie	Naast evaluatie van de uitvoering van de projectmaatregelen/activiteiten, ook evaluatie van: het planproces en/of de omgeving waarin het project draait.
Doel-middelen-keten	Schematische weergave, waarin hoofd- en subdoelen en de middelen/maatregelen, in hun onderlinge relatie worden weergegeven.
Effect-evaluatie	Vaststellen welk effect het beleid/het project heeft gehad.
Evaluatie-doelgroep	Beschrijving van de personen/instanties waarvoor de evaluatie-uitkomsten bestemd zijn.
Evaluatie-model ('design')	Beschrijving van de wijze van aanpak van het evaluatie-onderzoek.
Ex ante evaluatie	Evaluatie vooraf van beleidsalternatieven, beleids- of projectplannen, opdat een weloverwogen keuze gemaakt kan worden.
Ex post evaluatie	Evaluatie achteraf van gevoerd beleid/een uitgevoerd project.
Projectevaluatie	De evaluatie van een project.
Proces-evaluatie	Vastleggen van het verloop van de planning en uitvoering van het beleid.
Smalle procesevaluatie	Alleen evaluatie van de uitvoering van de projectmaatregelen/activiteiten.
Waarderen	Het op waarde beoordelen van een onderwerp (ding, persoon, gebeurtenis) in de omgeving.