

Evaluatiebeleid

2007 – 2010



Inhoud

1	Inleiding.....	2
2	Definities, doelstellingen en uitgangspunten	2
2.1	Definities en modellen	2
2.2	Doelstellingen	4
	Accountability - verantwoording afleggen	5
	Leren en verbeteren	5
2.3	Uitgangspunten.....	5
3	Monitoring en Evaluatie – de piramide	6
	De basis.....	7
	De middenlaag	7
	De top	8
4	Hoe en door wie	8
4.1	Kwaliteitseisen	8
4.2	Door wie.....	9
5	Terugkoppeling	10
	Terugkoppeling naar stakeholders	10
	Terugkoppeling naar beleid – hoe evaluaties leiden tot leren	10

Versie 060928

Door: Wouter Rijneveld

Beschikbaar op www.woordendaad.nl

Informatie: w.rijneveld@woordendaad.nl

Evaluatiebeleid 2007 - 2010

"Not everything that counts can be counted.
And not everything that can be counted, counts"

Albert Einstein

"Meten is weten, veel meten is zweten, teveel meten is vergeten"

Spreekwoord

1 Inleiding

Woord en Daad heeft vanaf het beleidsplan 2002-2006 steeds de noodzaak van evaluatie verwoord. Dit is steeds in verband gebracht met de noodzaak voor transparantie en als instrument om de efficiëntie en effectiviteit van het werk van Woord en Daad te kunnen meten en om meer te weten over de impact van projecten op langere termijn.

Woord en Daad heeft zich in de achterliggende jaren steeds verder ontwikkeld en geprofileerd als een professionele organisatie die in toenemende mate kwaliteit wil leveren. Vanuit dit kwaliteitsgericht denken is het een logische stap om als organisatie een meer systematisch en coherent evaluatiebeleid te formuleren en te implementeren.

In dit document wordt allereerst uiteengezet op welke modellen Woord en Daad zich baseert en welke doelstellingen en uitgangspunten aan dit beleid ten grondslag liggen.

Vervolgens wordt in paragraaf 3 aan de hand van het piramideconcept uitgewerkt hoe monitoring en evaluatie functioneren en in paragraaf 4 wordt het 'hoe' en 'door wie' beantwoord. De laatste paragraaf gaat verder in op de terugkoppeling van evaluaties in beleidsvorming.

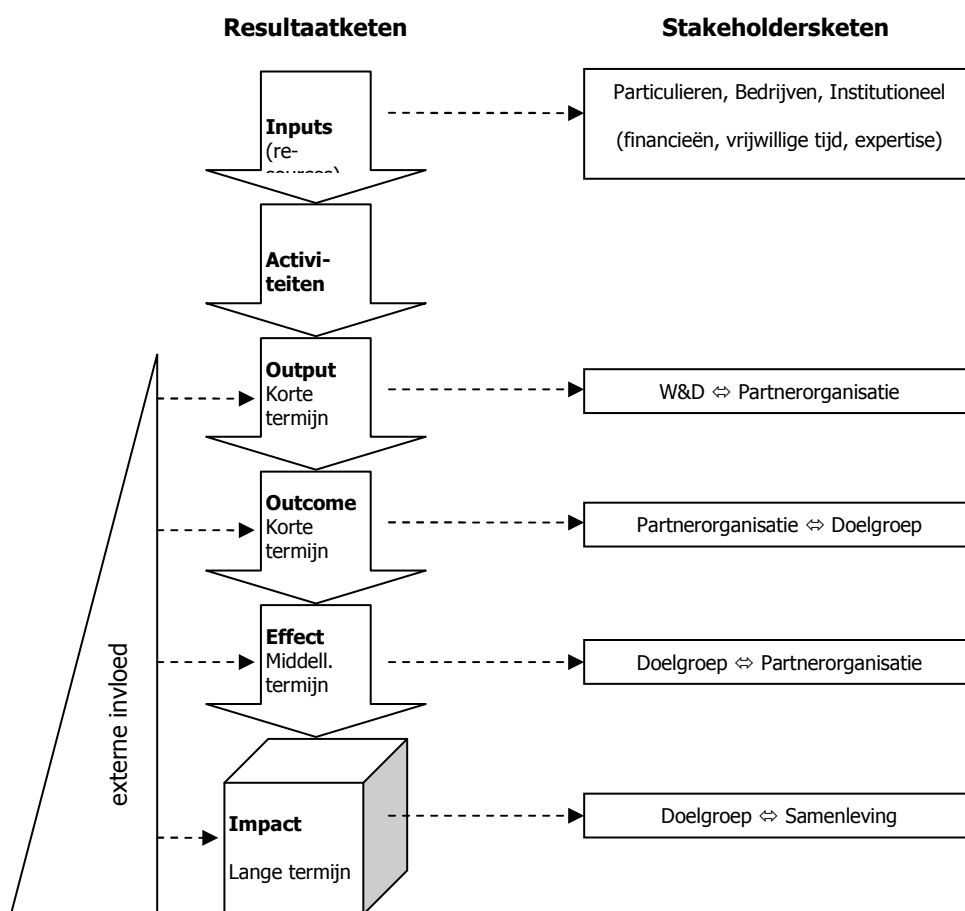
2 Definities, doelstellingen en uitgangspunten

2.1 Definities en modellen

- Evaluatie is een zo systematisch en objectief mogelijke beoordeling van doorlopende of afgesloten hulp activiteiten, het ontwerp, de invulling en de resultaten daarvan op langere en kortere termijn. Het doel is om de relevantie en de vervulling van de doelstellingen, de efficiëntie, de effectiviteit, de impact en de duurzaamheid te bepalen. De belangrijkste categorieën evaluatievragen worden hieronder kort toegelicht.
 - De relevantie van het project. Hierbij wordt gekeken naar de logica van de interventies: de relatie tussen de doelstellingen en de probleem- en contextanalyse van de doelgroep en de relatie tussen de doelstellingen, de activiteiten, de beoogde resultaten en de indicatoren van het project.
 - De effectiviteit van de interventies: de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt. Hierbij wordt onderscheiden naar resultaten op verschillende plaatsen in de interventieketen: output, outcome, en effect.
 - Bij impact wordt gekeken naar zowel positieve als negatieve, primaire en secundaire langere termijneffecten die door de interventie zijn veroorzaakt, hetzij direct of indirect, bedoeld of onbedoeld.
 - De duurzaamheid van de resultaten: de continuering van de resultaten nadat eventuele hulp gestopt is; de waarschijnlijkheid van voordelen op lange termijn; de risicobestendigheid van de resultaten.
 - De efficiëntie van de interventies: de mate waarin de doelstellingen gerealiseerd zijn zonder meer resources te gebruiken dan noodzakelijk.
 - Daarnaast kunnen procesindicatoren onderwerp van evaluatie zijn. Te denken valt aan de planning, monitoring, beslissingsstructuur, lerend vermogen, uitvoeringscapaciteit, participatie van de doelgroep, etcetera.
- Er zijn verschillen tussen evaluatie en monitoring. Dit zijn de belangrijkste:
 - Monitoring wordt vaak alleen op project niveau gedaan terwijl evaluatie ook op hoger niveau plaatsvindt, zoals bijvoorbeeld op programmaniveau of landenniveau.

- Monitoring gaat uit van de gegeven projectdoelstellingen, beoogde resultaten en indicatoren, terwijl deze bij evaluaties ook worden beoordeeld in het licht van hogere doelstellingen.
- Monitoring kijkt alleen naar de bedoelde resultaten, terwijl evaluaties ook kijken naar onbedoelde gevolgen van interventies.
- Evaluaties proberen inzicht te geven in causale relaties, gebruiken diverse methoden van datacollectie en zijn op deze manier ook instrument voor beleidsmatige terugkoppeling en niet alleen projectmatige.
- **Evalueerbaarheid** is de mate waarin een activiteit of een programma op een betrouwbare en geloofwaardige wijze geëvalueerd kan worden. Dit heeft veel te maken met de mate waarin de voorgestelde interventies geformuleerd zijn met resultaten en indicatoren die kwantificeerbaar of anderszins inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Het gebruik van een logisch framework zoals dat binnen Woord en Daad gebruikelijk is, komt de evalueerbaarheid ten goede.

De resultaatketen zoals in onderstaande figuur afgebeeld wordt gehanteerd als instrument. Deze keten kan gekoppeld worden aan het logical framework en aan de stakeholdersketen.



Bij deze figuur zijn de volgende opmerkingen te maken.

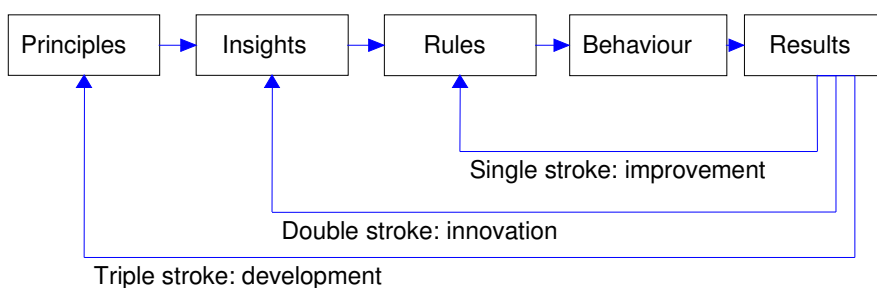
- Woord en Daad hanteert deze figuur als instrument en niet als filosofie van de werkelijkheid. Hetzelfde geldt voor gerelateerde instrumenten als het Logical Framework en DRAM (Doelen - Resultaten – Activiteiten – Middelen). De figuur lijkt de suggestie te wekken dat er lineaire causaliteit is tussen input, activiteiten en resultaten op de verschillende niveaus. In werkelijkheid zijn causale relaties vaak niet met zekerheid te leggen en is er veel vaker sprake van plausibiliteit. Als er wel causale relaties zijn, zijn die veel vaker niet-lineair, maar complex en zijn die in de meeste gevallen niet direct toe te rekenen aan de inputs en activiteiten van specifieke interventies omdat er veel meer actoren en factoren in het spel zijn. Toch kiest Woord en Daad ervoor om ondanks te rechte kritische kanttekeningen bij dit model het logische instrumentarium te blijven gebruiken met zicht op de beperkingen. Vanuit de genoemde kritische kanttekeningen, zal er binnen dit in-

strumentarium nadrukkelijk gekozen worden voor kwalitatieve invullingen naast kwantitatieve. Juist bij impact studies zal er vanuit deze overweging ook expliciet aandacht gegeven worden aan methoden die niet gebaseerd zijn op logische modellen.

- Er is gekozen om de begrippen output, outcome en effect te hanteren als drie niveaus van resultaten, waarbij output, outcome en effect in het algemeen de resultaten zijn van respectievelijk Woord en Daad, de partnerorganisatie en de doelgroep.
- Daarnaast wordt het begrip impact ook opgenomen in deze conceptuele figuur. Bij impact gaat het dan om de effecten van de interventie op een langere termijn en (vaak) op de bredere gemeenschap. Hierbij worden zowel bedoelde als onbedoelde, directe en indirecte effecten meegenomen. Doelstellingen worden geformuleerd op output, outcome en effect niveau, maar in evaluatiestudies wordt ook gekeken naar impact.

Voor leren in organisaties wordt gebruik gemaakt van onderstaand model:

Levels of organisational learning



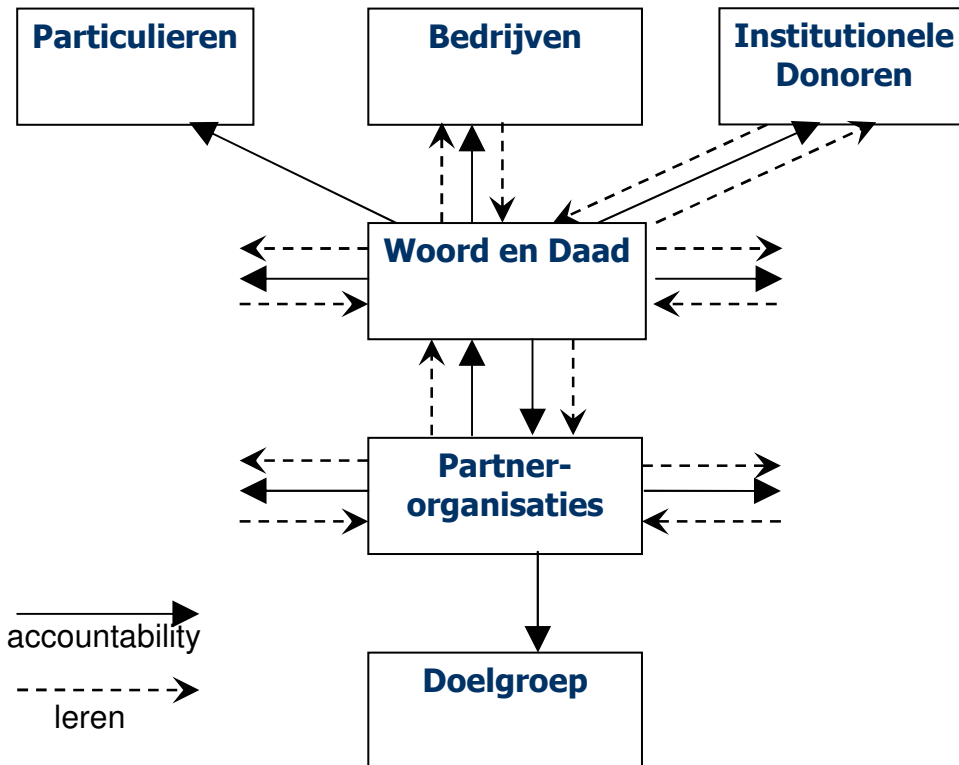
	Voorbeelden	Voorbeelden van leren
<i>Rules – improvement</i>	Project Manual; beoordelings- en toetsingsformulieren	Aanpassen toetsingscriteria, ontwikkelen MIS
<i>Insights – innovation</i>	Programmaformulering / ketenconcept	Opzetten MKB Unit
<i>Principles – development</i>	Visie, missie en strategieën	Toevoegen beleidsbeïnvloeding aan missie

In paragraaf 5 wordt de relatie van dit model met de terugkoppeling van evaluaties gelegd.

2.2 Doelstellingen

Woord en Daad werkt samen met partnerorganisaties aan de ene kant en met particulieren, bedrijven en institutionele donoren aan de andere kant en daarnaast met het bredere maatschappelijk middenveld, waaronder onderzoeksinstituten en collega-organisaties.

Deze keten wordt in onderstaande figuur samengevat. In de figuur zijn ook de lijnen van accountability en leren weergegeven.



Accountability - verantwoording afleggen

Woord en Daad vindt het belangrijk om aan alle *stakeholders* die bij Woord en Daad betrokken zijn, verantwoording af te leggen. Daarbij is het van belang dat er in de keten van subsidieverstrekker via Woord en Daad en de partnerorganisaties naar de doelgroep niet alleen *upward accountability* is (van de doelgroep naar de partner, van de partner naar Woord en Daad en van Woord en Daad naar subsidieverstrekkers), maar ook *downward accountability* (waarbij uiteindelijk ook aan de doelgroep verantwoording afgelegd wordt) en *lateral accountability* naar de bredere omgeving, zowel naar de context van Woord en Daad als naar die van de partnerorganisaties.

Leren en verbeteren

Daarnaast dient systematische evaluatie op de verschillende niveaus als instrument om zelflerende organisaties op alle niveaus in de keten te zijn. Doelstelling is dat dit leren plaatsvindt in gezamenlijkheid met verschillende actoren in de keten, van subsidieverstrekker tot partnerorganisaties (en in zekere zin ook doelgroep). Evaluaties zijn erop gericht om te komen tot continue verbetering en waar nodig bijstelling van projecten en programma's, strategieën en methoden. Door vergelijkende evaluatiestudies kunnen mogelijk *best practices* worden geïdentificeerd die in meerdere contexten toepasbaar zijn.

Voor Woord en Daad gaat de doelstelling 'leren' aan die van 'accountability' vooraf vanuit de overtuiging dat vanuit een open leerhouding accountability waarschijnlijk volgt en dat echte accountability alleen dan optreedt in een niet bedreigende, op leren gerichte situatie.

2.3 Uitgangspunten

- **Ownership** van evaluaties ligt in de eerste plaats bij organisaties die de projecten uitvoeren. Dit sluit de noodzaak van objectiviteit en externe elementen in evaluatiestudies niet uit. Ook is het van belang dat evaluaties door partnerorganisaties op een zodanige manier worden uitgevoerd dat ook de belangen van (vaak verschillende) donoren daarin naar voren komen, zodat verdubbeling van evaluaties op dezelfde projecten voorkomen kan worden. Ook als evaluaties door Woord en Daad voorgesteld of geïnitieerd worden, geldt dit uitgangspunt. Er zal dan sprake zijn van sha-

red ownership of in ieder geval van consultatie van partnerorganisaties in een zeer vroeg stadium. Daarnaast kunnen er ook (programma-) evaluaties zijn op het niveau van Woord en Daad waarvan de ownership dan ook bij Woord en Daad ligt. Dit wordt verder uitgewerkt in de volgende paragraaf.

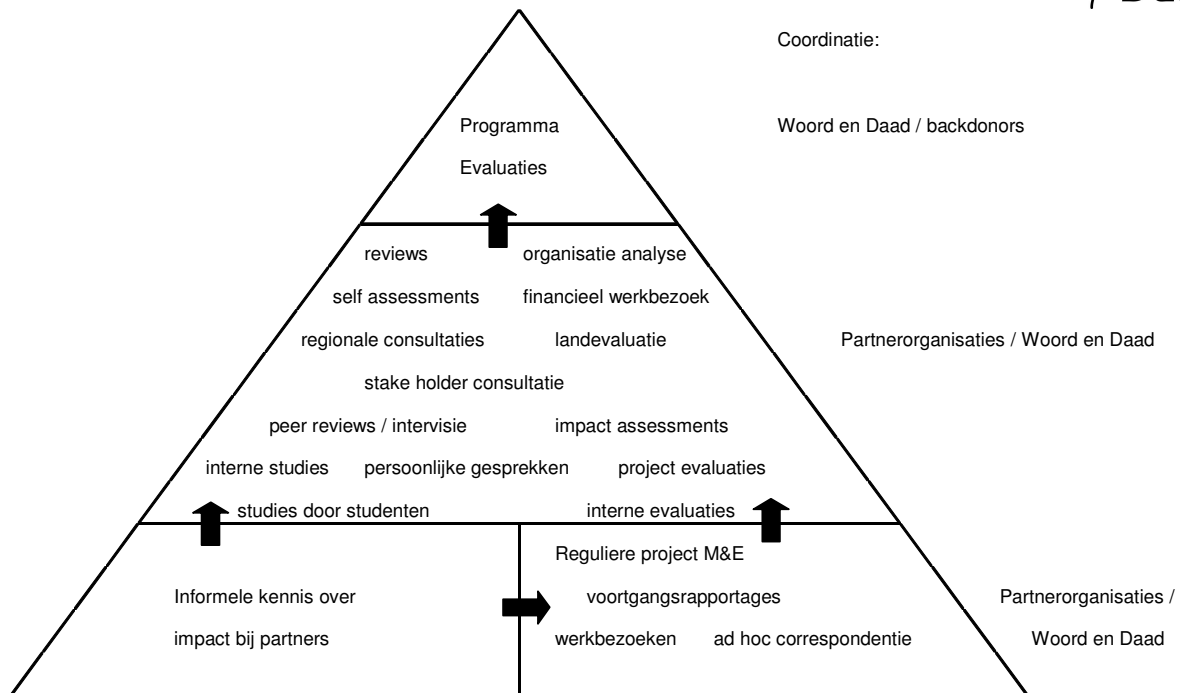
- **Bruikbaarheid.** Evaluaties moeten erop gericht zijn dat de uitkomsten gebruikt kunnen worden voor beleid en de uitvoering daarvan, zowel bij partnerorganisaties als bij Woord en Daad. Dit principe is van belang bij de selectie van welke evaluaties moeten worden uitgevoerd.
- **Transparantie.** Eén van de doelstellingen van het evaluatiebeleid is transparantie en accountability en daarom zullen de uitvoering van evaluaties en de uitkomsten daarvan ook transparant moeten zijn. Evaluatierapporten en -studies zijn daarom altijd openbaar voor alle relevante stakeholders: Woord en Daad personeel, partnerorganisaties, de doelgroep, institutionele donoren, bedrijven en particulieren. Er zal naar gestreefd worden specifieke aandacht te geven aan debriefing richting de doelgroep.
- **Kwaliteit.** Kwaliteit is van belang in alle aspecten van het werk van Woord en Daad en zeker ook bij evaluaties. Voor alle instrumenten die ingezet worden, gelden kwaliteitseisen. Validiteit en betrouwbaarheid worden hiermee zoveel mogelijk geborgd. In de beschrijving van de evaluatiepiramide wordt voor de verschillende niveaus van evaluatie-instrumenten uitgewerkt wat de kwaliteitseisen zijn.
- **Kwalitatief en kwantitatief.** Woord en Daad wil nadrukkelijk stelling nemen tegen de (neopositivistische) idee dat de werkelijkheid tot een aantal getallen is te reduceren en daarmee planbaar en maakbaar is. Daarom zullen kwalitatieve methoden ook nadrukkelijk ingezet worden, naast kwantitatieve methoden en zal in evaluatiestudies ook nadrukkelijk aandacht gegeven worden aan gedragsveranderingen, karakter en mentaliteitsveranderingen en machtsrelaties in de keten en binnen stakeholders.
Het inzetten van een diversiteit aan evaluatie-instrumenten en methoden houdt ook in dat Woord en Daad bewust wil werken met alternatieve en innovatieve methoden zoals Most Significant Change en Outcome Mapping. Via de diversiteit aan instrumenten kan ook een (voorzichtige vorm van) triangulatie bereikt worden.
- **Plausibiliteit vs. Causaliteit.** Hoe verder in de resultaatketen geëvalueerd wordt, hoe meer in de terugkoppeling van resultaten naar interventies expliciet gemaakt zal worden dat er sprake is van plausibiliteit in plaats van causaliteit, vanwege de toenemende invloed van externe factoren en actoren.

3 Monitoring en Evaluatie – de piramide

De uitvoering van het Evaluatie- en Monitoringbeleid wordt samengevat in het concept van een piramide. Dit beeld wil uitdrukken dat een verscheidenheid aan instrumenten wordt ingezet waarbij studies en onderzoeken op een hoger niveau steeds gebruik maken van onderliggende niveaus en waarbij de kwaliteit van de basis en het middenstuk van wezenlijk belang zijn voor het geheel.

De volgende overwegingen en uitgangspunten spelen hierbij een rol:

- Uit studies blijkt dat er veel meer kennis over *impact* aanwezig is bij partnerorganisaties dan uit formele monitoring naar voren komt. Tegelijk blijkt dat kortdurende, externe evaluaties vaak maar in zeer beperkte mate nieuwe informatie over impact aan het licht brengen.
- Evalueren is van wezenlijk belang, maar tegelijkertijd streeft Woord en Daad ernaar de aan haar toevertrouwde middelen zo optimaal mogelijk in te zetten. Daarom is het van belang zo goed mogelijk, met bewaking van kwaliteit, gebruik te maken van informatie die reeds aanwezig is.
- Het uitgangspunt dat ownership van evaluaties zo laag mogelijk in de keten moet blijven met als doel dat het leereffect zo groot mogelijk is. Daarom moet zoveel mogelijk gebruik gemaakt worden van informatie die bij partners aanwezig is, door middel van een veelheid aan instrumenten die zoveel mogelijk bij behoeften van partners aangepast wordt.



De basis

De reguliere project monitoring is beschreven in paragraaf 4.10 van de project manual (Organisatiehandboek, par. 7.3). In het kort komt dit erop neer dat de partner rapporteert over de in de agreement opgestelde activiteiten, beoogde resultaten en bijbehorende indicatoren met een frequentie die ook in de agreement is omschreven. In de meeste gevallen komt dit neer op halfjaarlijkse voortgangsrapportages en kwartaalrapportages over bestede financiën.

Na afronding van een project agreement wordt door de afdeling Projecten en Programma's een eindmemo (of voortgangsmemo in geval van een project dat doorloopt met een volgende agreement) geschreven. Daarnaast leveren de jaarlijkse werkbezoeken informatie op voor de reguliere monitoring en vinden er op ad-hoc basis correspondentie en gesprekken plaats tussen de projectmedewerker van Woord en Daad en de partnerorganisatie.

Bij partners blijkt vaak veel meer kennis over de impact van programma's aanwezig te zijn dan verondersteld wordt. Dit staat meestal niet op schrift en blijft dus informeel. Deze informele kennis wordt gevormd door de veelal dagelijkse omgang tussen staf van de partners en de doelgroep en door de fysieke en sociaal-culturele nabijheid van partners tot de doelgroep. Persoonlijke gesprekken spelen een belangrijke rol in het aanboren van deze informatie. Via deze gesprekken wordt deze informatie enigszins beschikbaar gemaakt en in de reguliere monitoring ingebracht. Daarnaast kan in overleg met partners gekeken worden hoe deze kennis kan worden vergroot en beschikbaar kan worden gemaakt voor gebruik verder in de keten door middel van de diverse instrumenten van de middenlaag van de evaluatiepiramide.

De middenlaag

Deze laag bouwt voort op de basis van de piramide en omvat een veelheid aan instrumenten. Voorbeelden zijn:

- Studies waarbij lokale studenten in dorpen verblijven en daar verslag doen van veranderingen die opmerken of die inwoners hen vertellen.
- Impact assessments waarbij eventueel alternatieve methoden zoals de Most Significant Change methode en Outcome Mapping kunnen worden gebruikt en waarmee ook specifiek geëxperimenteerd zal worden.
- Intern of extern uitgevoerde impact studies.

- Reviews, waarbij interne of externe deskstudies worden uitgevoerd op basis van aanwezige informatie.
- Externe projectevaluaties.
- Persoonlijke gesprekken met partner organisaties en mensen vanuit de doelgroep.
- Diverse interne of externe evaluaties van projecten, partners, processen, thema's, deelonderwerpen of landenprogramma's. Hieronder vallen ook (facilitated) self assessments en organisatie analyses.
- Regionale partnerconsultaties waarbij ervaringen van projecten of programma's tussen partners onderling en met Woord en Daad gedeeld worden.
- Stakeholderconsultaties, waarbij ook de doelgroep is betrokken.
- Financiële werkbezoeken. Deze worden eens in de vijf jaar uitgevoerd bij partners en zijn beschreven in de Project Manual, par. 8.6.
- Intervisietrajecten en peer reviews. Dit kan op projectniveau plaatsvinden, maar ook op programmaniveau. Dit kan uitgevoerd worden door zuidelijke partners onderling, of met partners van andere Nederlandse NGO's. Ook kunnen dergelijke trajecten uitgevoerd worden tussen Nederlandse partners.

Er wordt naar gestreefd dat dit scala aan instrumenten zodanig gespreid wordt ingezet, dat voor alle programma-evaluaties (de top van de piramide) er relevante en bruikbare bouwstenen aanwezig zijn. Het feit dat op deze manier een breed scala van instrumenten wordt ingezet kan gezien worden als een (softe vorm van) triangulatie: als resultaten van verschillende typen instrumenten elkaar bevestigen, neemt de waarschijnlijkheid toe dat deze resultaten een correcte weergave van de werkelijkheid zijn.

De top

Hierbij gaat het om evaluaties van programma's van Woord en Daad (Onderwijs, Arbeid en Inkomen, Basisvoorzieningen en Noodhulp). Binnen dergelijke evaluaties kan focus op een bepaald thema aangebracht worden. Bij deze evaluaties zal steeds gebruik gemaakt worden van de bouwstenen van de eerste twee lagen van de evaluatiepiramide. Na een uitgebreide deskstudie kan een veldstudie dan dienen ter validatie van de deskstudie. De inputs vanuit de onderste twee lagen kunnen steekproefsgewijs getoetst worden. Het belangrijkste verschil tussen evaluaties op dit niveau en de onderliggende niveaus ligt in de ownership, die in dit geval geheel bij Woord en Daad ligt en indien mogelijk in afstemming met backdonors. Het initiatief voor deze evaluaties kan ook bij institutionele donoren liggen. Ook is er verschil in kwaliteitseisen. Het gaat hier om meer formele evaluaties die voldoen aan een groot aantal kwaliteitseisen. Eenmaal per vier jaar wordt voor de programma's van Woord en Daad (Basisvoorzieningen, Onderwijs, Arbeid en Inkomen, Noodhulp) een evaluatie uitgevoerd.

4 Hoe en door wie

4.1 Kwaliteitseisen

- Basis: de kwaliteitseisen voor de reguliere monitoring van de projecten is vastgelegd in de Project Manual, paragraaf 4.10 en paragrafen 8, 9 en 10. Voor de aanwezige informele kennis van resultaten op effect en impact niveau bij partners zijn geen kwaliteitseisen te formuleren. Het instrumentarium van de middenlaag wordt gebruikt om deze informatie beschikbaar te maken en daarvoor worden kwaliteitseisen geformuleerd.
- Middenlaag: de kwaliteitseisen en de procedure van besluitvorming rondom evaluaties is vastgelegd in het organisatiehandboek, paragraaf 7.7.
 - Voor evaluaties moet altijd een Terms of Reference opgesteld worden in consultatie met relevante stakeholders. Hiervoor is een standaardformat ontwikkeld, waarin de minimumcriteria staan voor de informatie die in de ToR moet staan (Handboek 7.7.2.1).
 - Er vindt toetsing plaats voordat evaluaties worden uitgevoerd. Hiervoor is een formulier ontwikkeld (Handboek 7.7.2.3). Er wordt onder anderen getoetst op relevantie, bruikbaarheid, duidelijkheid van de methodologie, inpassing in het Woord en Daad programma

- en verificerbaarheid (zodat de evaluatie later als input voor een programma-evaluatie kan worden gebruikt).
 - Na afronding van elke evaluatie wordt een eindmemo geschreven, die een rol speelt bij de terugkoppeling van conclusies en aanbevelingen. Zie paragraaf 5.
 - De borging van deze kwaliteitscriteria wordt vastgelegd doordat in interne en externe audits de procedure rondom evaluaties (en onderzoeken) zal worden getoetst.
- Top: kwaliteitscriteria die van toepassing zijn op de evaluatie-instrumenten in de top van de piramide zijn:
 - Dezelfde kwaliteitscriteria als voor de middenlaag van de piramide gelden.
 - Er is altijd een externe commissie betrokken bij het hele evaluatieproces.
 - Aanvullende specifieke criteria voor validiteit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid kunnen eventueel worden afgestemd met institutionele donoren.

4.2 Door wie

Het evaluatiebeleid en de afstemming hiervan met partnerorganisaties wordt door de afdeling Advies en Onderzoek gecoördineerd. Evaluatieplanningen worden in de eerste plaats door partnerorganisaties opgesteld. Het streven is, dat evaluatieplanningen integraal onderdeel uitmaken van meerjarige plannen van partnerorganisaties en dat beoordeling en monitoring van evaluatietrajecten ook gebeurt vanuit de afdeling Projecten en Programma's als integraal onderdeel van de monitoring van alle projecten en programma's van partnerorganisaties. In de praktijk zal voorlopig de afdeling Advies en Onderzoek ook betrokken zijn bij directe begeleiding van evaluatietrajecten, zeker als deze meer dan een enkel project omvatten. Programma-evaluaties en de planning daarvan zijn helemaal de verantwoordelijkheid van Advies en Onderzoek.

Partnerorganisaties maken zoveel mogelijk planningen voor evaluaties, geïntegreerd in meerjarenplanningen. Voor deze evaluaties wordt als richtbedrag een percentage van 2% van de kosten van het projectenportfolio gereserveerd (en 1% bij investeringskosten). Evaluatieplanningen het hele projectenportfolio dekken, zonder dat expliciete en rigide richtlijnen worden gegeven dat elk individueel project elke paar jaar moet worden geëvalueerd. Om te garanderen dat evaluaties van partners voldoende input zijn voor later uit te voeren programma-evaluaties, is het van belang dat elke individuele evaluatie wordt afgestemd met Woord en Daad.

Bij de programma-evaluaties is altijd een externe commissie betrokken die in iedere fase meeleeft om onafhankelijkheid te garanderen, ook voor die onderdelen die intern worden uitgevoerd. De volgende fasen kunnen worden onderscheiden:

- Planning.
 - Het opstellen van het kader voor de evaluatie: de Terms of Reference, samenstellen evaluatieteam.
 - Verantwoordelijkheid: medewerker evaluatiebeleid.
 - Uitvoering: medewerker evaluatiebeleid.
- Oriëntatie.
 - Desk studie, waarbij de resultaten van de 'building blocks' uit de onderste twee verdiepingen van de evaluatiepiramide in kaart worden gebracht.
 - Verantwoordelijkheid: medewerker evaluatiebeleid.
 - Uitvoering: in veel gevallen intern (medewerker evaluatiebeleid, eventueel met medewerking van partnerorganisaties), eventueel extern.
- Analyse van deze gegevens.
 - De resultaten van de oriënterende fase worden in kaart gebracht en de belangrijkste conclusies samengevat in een rapport. Hieruit wordt een specifieke ToR opgesteld voor de dieptestudie.
 - Verantwoordelijkheid: medewerker evaluatiebeleid.
 - Uitvoering: in veel gevallen intern (medewerker evaluatiebeleid), soms extern.
- Dieptestudie
 - In deze fase kunnen steekproefsgewijs een aantal van de gebruikte building blocks van de eerste twee lagen van de evaluatiepiramide extern worden getoetst. Ook de oriënterende

deskstudie kan worden getoetst. Daarnaast zal in de meeste gevallen een veldstudie deel uitmaken van de dieptestudie.

- Verantwoordelijkheid: medewerker evaluatiebeleid stelt specifieke ToR op voor de dieptestudie (in ieder geval als een veldstudie daar onderdeel van uitmaakt).
- Uitvoering: extern.
- Analyse, conclusies en rapportage
 - Verantwoordelijkheid en uitvoering: evaluatie team.
- Aanbevelingen en terugkoppeling beleid.
 - Verantwoordelijkheid: het externe evaluatieteam zal aanbevelingen doen op basis van de conclusies. Onafhankelijk daarvan zullen Woord en Daad en de partnerorganisatie hun eigen aanbevelingen uit de conclusies formuleren.

5 Terugkoppeling

Terugkoppeling naar stakeholders

Terugkoppeling naar alle relevante stakeholders dient in alle evaluaties voldoende geborgd te zijn. Terugkoppeling naar de doelgroep vraagt hierbij om speciale aandacht en vaak om speciale activiteiten, omdat het ter beschikking stellen van evaluatierapporten in veel gevallen niet zal leiden tot downward accountability.

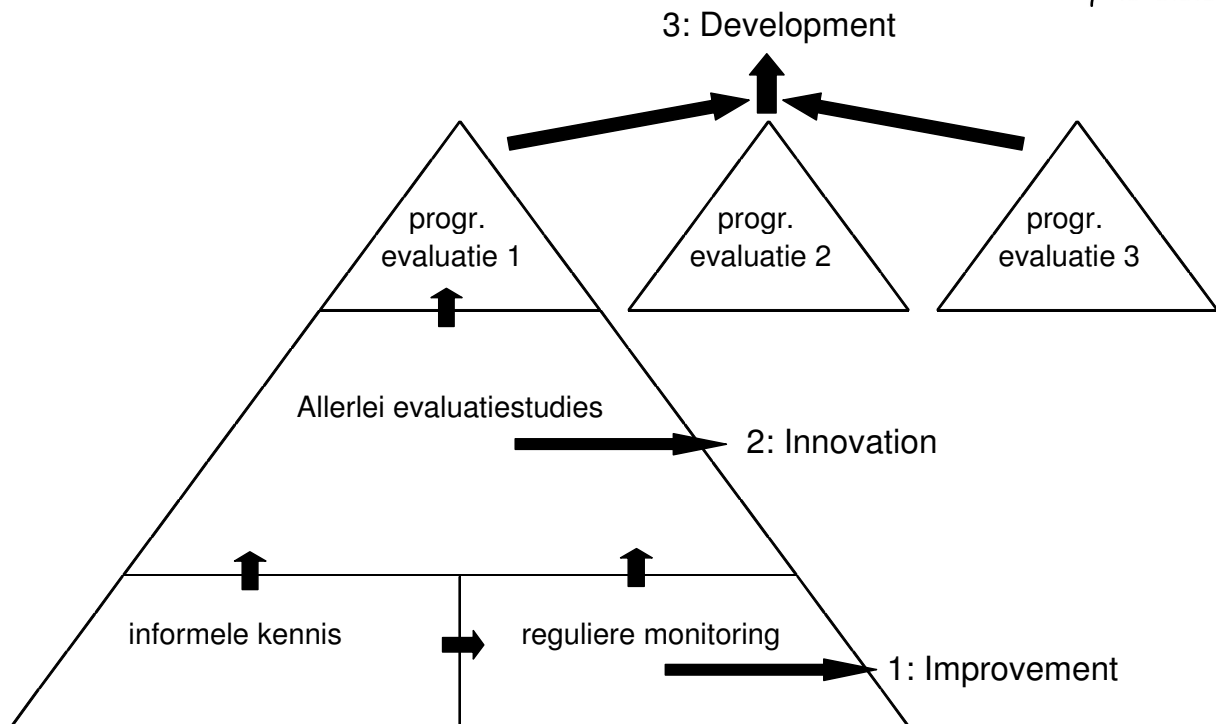
Terugkoppeling naar beleid – hoe evaluaties leiden tot leren

Omdat leren en innoveren een hoofddoelstelling zijn van het evaluatiebeleid, is de terugkoppeling van evaluatieresultaten minstens net zo belangrijk als de evaluaties zelf.

Het model voor leren in organisaties kan op de volgende manier aan het model van de piramide gekoppeld worden:

Niveau van leren		Niveau in de piramide		Niveau van feed back
Single stroke learning	Improvement	Basis	Reguliere monitoring	Staf
Double stroke learning	Innovation	Middle layer	Allerlei evaluatiestudies	Management Team
Triple stroke learning	Development	Top	Programma-evaluaties	Bestuur

Het derde niveau van leren, development, gebeurt niet alleen door individuele programma-evaluaties, maar vooral ook door conclusies vanuit evaluaties van verschillende programma's naast elkaar te zetten en verschillende programma's naast elkaar en integraal te doordenken. Op deze manier worden niet alleen verbeteringen en vernieuwingen binnen programma's aangebracht maar wordt ook geleerd op het niveau van de positionering van de verschillende programma's.



Van elke evaluatie wordt een eindmemo gemaakt, waarin kort de belangrijkste conclusies (en evt. aanbevelingen) worden aangegeven. Deze eindmemo's (als korte samenvatting van de onderliggende rapporten) zijn bij studies uit de middenlaag van de piramide altijd input voor het Management Team en bij programma-evaluaties (de top van de piramide) daarnaast ook input voor bestuursvergaderingen. Op deze manier wordt bevorderd dat op alle niveaus lessen vanuit evaluaties verwerkt wordt en dat op de drie niveaus uit het model geleerd wordt.

Bij het schrijven van het jaarplan wordt daarnaast door de afdeling Advies en Onderzoek expliciet tijd gereserveerd voor het verzamelen en analyseren van leerervaringen vanuit (onder anderen) evaluaties in het afgelopen jaar, om er zeker van te zijn dat deze verwerkt worden in plannen.

Partnerorganisaties worden ook gestimuleerd om mechanismen in hun organisatie in te bouwen om systematisch lessen te verwerken, met als doel om zo zelflerende organisaties door de hele keten te zijn. Tijdens ieder werkbezoek bij partnerorganisaties zullen ook alle evaluaties van de achterliggende periode en de implicaties daarvan worden besproken. Daarnaast kunnen de uitkomsten van bredere evaluatiestudies tijdens regionale of internationale partnerconsultaties worden besproken.