

# De 'Open boek' methode: evalueren vanuit betrokkenheid

**Regelmatig worden evaluatieonderzoeken uitgevoerd. Doorgaans gaat het bij zo'n evaluatie om een afstandelijk en 'objectief' oordeel over de effecten van beleid, het succes van instrumenten of het functioneren van de organisatie die het beleid moet realiseren. Van een evaluatie kan daarnaast ook een impuls worden verwacht voor verbetering. Dat laatste is bijvoorbeeld aan de orde als de opdrachtgever voor de evaluatie niet twijfelt aan belang of nut van de te onderzoeken werkzaamheden, maar zich wel afvraagt of het beter kan of anders moet.**

## De Open Boek methode

AO Adviseurs voor Organisatiewerk heeft een methode ontwikkeld voor evaluatievragen waarin een impuls tot verbetering centraal staat. Wij noemen dit de *Open Boek methode*, een werkwijze waarmee in de afgelopen jaren ruime ervaring is opgedaan. Kern is dat de evaluatie vanaf het begin wordt gericht op het zoeken naar verbeteringen en dat deze al tijdens het evaluatietraject zoveel mogelijk worden beoordeeld op acceptatie en praktische uitvoerbaarheid.

*Een stichting biedt, met subsidie van de overheid, gezondheidszorg aan een specifieke doelgroep. De subsidiegever wil het effect van de financiering evalueren. Bij aanvang blijkt dat zowel bij de subsidiegever als de subsidieontvangende stichting de vraag leeft of deze activiteiten niet beter overgenomen kunnen worden door reguliere zorginstellingen. Dit mede in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen. De bevriende relaties van de organisatie drukken hun waardering uit voor wat is bereikt maar menen ook dat de koers om moet. In samenspraak met alle betrokkenen wordt onderzocht wat 'de koers moet om' zou kunnen betekenen. Met de nieuwe werkwijze wordt tijdens het evaluatieproces voorzichtig geëxperimenteerd. Resultaat van de evaluatie is dat de activiteiten in goed overleg aan andere organisaties kunnen worden overgedragen.*

De *Open Boek methode* is gericht op de beleidsuitvoering in zijn context: opdrachtgever en geëvalueerde weten dat het succes van de beleidsuitvoering afhangt van het samenspel in een breder netwerk van organisaties. Daarom stellen wij een evaluatie voor die niet alleen 'effecten telt', maar juist primair gericht is op de vraag of 'de processen in het uitvoeringsnetwerk kloppen' en wat de uitvoeringsorganisatie hieraan bijdraagt.

De aandacht wordt gericht op de reputatie van de onderzochte (uitvoerings)organisatie in het netwerk van betrokkenen bij het beleid. Hiervoor vindt een inventarisatie plaats van meningen van 'bevriende' relaties, collega's en afnemers. De onderzoeker brengt op basis van deze inventarisatie een discussie op gang over de te evalueren organisatie (en de door haar ingezette instrumenten), over het samenspel tussen opdrachtgever en geëvalueerde en vooral over verbetermogelijkheden in het uitvoeringsnetwerk. Deze discussie wordt primair gevoerd met de uitvoeringsorganisatie zelf terwijl de conclusies ter toetsing en aanvulling aan het bredere uitvoeringsnetwerk worden voorgelegd.

## Aanpak

Uitgangspunt bij toepassing van deze methode is dat opdrachtgever, de te evalueren organisatie en externe evaluatoren bereid zijn tot een open uitwisseling van visie en informatie. Alle drie de partijen spreken zich uit over knelpunten, prioriteiten en veranderingsrichting, c.q. de bijdragen die eenieder aan verbetering kan leveren. Dit samenspel is essentieel voor de kwaliteit van de evaluatie. Ieders rol is daarbij anders dan bij een klassieke, op meten in plaats van verbeteren gerichte evaluatie.

Allereerst de rol van de evaluator/adviseur: in plaats van intensief te speuren naar verborgen gebreken, wordt gezocht naar potentiële verbeteringen. Een externe inventarisatie van opvattingen is daarbij een belangrijk element, maar het gaat allereerst om de ondersteunende rol bij veranderings- en verbeteringsprocessen.



Ook de rol van de te evalueren (uitvoerings-) organisatie is anders. De vrijwel altijd aanwezige kennis over zwakke plekken in de uitvoering wordt door de organisatie zelf ingebracht. Dit in tegenstelling tot de klassieke situatie waarin men er vaak op hoopt dat de onderzoeker bepaalde problemen niet zal ontdekken. Verbeteringen kunnen meestal alleen worden gerealiseerd in samenspel tussen opdrachtgever en geëvalueerde organisatie.

Tenslotte heeft ook de opdrachtgever een andere rol. In plaats van een evaluatieopdracht verstrekken en het resultaat 'op afstand' af te wachten, moet er meegedacht en meegewerkt worden. Ook de eigen rol als opdrachtgever kan daarbij kritisch aan de orde komen. Dit eist een zekere kennis maar vooral betrokkenheid van de opdrachtgever ten aanzien van het te evalueren beleidsterrein. Waar overeenstemming ontstaat over veranderingen is het soms mogelijk te experimenteren met alternatieven, waarbij tevens blijkt welke neveneffecten van verandering optreden.

*Evenals in het eerste voorbeeld is sprake van een stichting waarvan een aantal activiteiten door de overheid wordt gesubsidieerd. In goed overleg tussen alle betrokkenen is een plan van aanpak voor de evaluatie vastgesteld. Tijdens de evaluatie komt naar voren dat er in de loop van de jaren spanningen tussen de overheid en de stichting zijn geweest. Deze zijn niet meer expliciet maar nog wel latent aanwezig. Als het aankomt op het tot stand brengen van veranderingen doen beiden een stap terug. Men wil eerst in eigen kring tot een standpunt komen. Dit te meer omdat niet alleen de stichting zijn werkwijze moet aanpassen om tot optimale resultaten te komen maar ook de subsidiegever. De discussie beweegt zich naar een onderhandelingsproces om elkaars bereidheid tot veranderen op voorhand vast te leggen. Deze onderhandelingen hebben geleid tot afspraken over anders samenwerken. De aanbevelingen uit de evaluatie worden in grote lijnen overgenomen.*

### Voorwaarden voor Open Boek benadering

De *Open Boek methode* kan niet altijd toegepast worden. De belangrijkste voorwaarde is dat alle betrokkenen bereid moeten zijn 'de boeken open te leggen'. Als sprake is van een gespannen verhouding tussen opdrachtgever en te evalueren organisatie kan dit de beschreven aanpak belemmeren. Verder moet de opdrachtgever over een zekere mate van kennis beschikken over het veld waarin geopereerd wordt. Dit om voorkeuren voor verandering te kunnen aangeven en om mee te kunnen doen in de discussie over alternatieven.

### Afspraken over de aanpak

Juist omdat de *Open Boek methode* niet algemeen toepasbaar is, stellen wij bij aanvang de relaties aan de orde tussen opdrachtgever, onderzochte organisatie(s) en instrumenten. Gezamenlijk onderzoeken we de mogelijkheden en bereidheid tot een Open Boek benadering, en bakenen we de grenzen voor de evaluatie af. Vervolgens worden werkafspraken in het evaluatietraject gemaakt. Met wie spreken we binnen de betrokken organisatie(s), met welke externe belanghebbenden ('afnemers') en hoe wordt die keuze bepaald? Welke documenten gaan we bestuderen? Wat is het tijdpad en welke afstemmingsmomenten zijn relevant? Tijdens de uitvoering onderhouden we de communicatie die een voorwaarde is voor de *Open Boek methode*.

*Als u nadere informatie of overleg op prijs stelt kunt u contact met ons opnemen.*

**AO Adviseurs voor Organisatiewerk**

[adviseurs@ao.nl](mailto:adviseurs@ao.nl)

[www.ao.nl](http://www.ao.nl)

