

# Bijlage 1 - Voortgang (inter)departementale initiatieven

Vierde voortgangsrapportage operatie Inzicht in Kwaliteit

## **Introductie**

Dit document vormt een bijlage bij de vierde voortgangsrapportage van de operatie Inzicht in Kwaliteit. Deze bijlage bevat informatie over de negentien concrete initiatieven waaraan door de departementen is en wordt gewerkt. Het doel van deze initiatieven is enerzijds het vergroten van de maatschappelijke toegevoegde waarde op specifieke beleidsterreinen en anderzijds het opdoen van ervaringen die helpen om het evaluatiestelsel te verbeteren. De onderwerpen van de negentien initiatieven lopen uiteen qua type evaluatie (ex ante, ex durante en ex post), type impact (een focus op doelmatigheid en/of doeltreffendheid) en verwachte doorlooptijd (enkele maanden tot meerdere jaren).

## **Overkoepelende lessen voor beleid en evaluatie**

Sinds de start van de initiatieven zijn er veel lessen opgedaan over het effectief ontwerpen, voorbereiden, monitoren en evalueren van beleid om de maatschappelijke toegevoegde waarde van beleid te vergroten. Hierover is in voorgaande rapportages ook gerapporteerd. Bij de beoordeling van beleid komt vaak de nadruk te liggen op de verantwoording. Naast verantwoording is het echter ook van belang dat er ruimte bestaat voor het experimenteren met of leren van nieuw of bestaand beleid. Hieronder schetsen wij overkoepelend enkele van de belangrijkste lessen die uit de initiatieven zijn voortgekomen, zonder hierbij uitputtend te zijn.

Om inzichten en lessen toe te passen in beleid is timing cruciaal. Nadat er lessen en inzichten zijn opgedaan door middel van onderzoek is het natuurlijk zaak om deze lessen ook zo goed mogelijk te laten landen in het beleid. Om dit leereffect te vergroten is timing cruciaal. Zo helpt het om de oplevering van een beleidsdoorlichting direct te koppelen aan een vervolgtraject dat leidend is voor nieuw beleid. Het ministerie van Financiën koos er bijvoorbeeld voor om de beleidsdoorlichting van de financiering van de staatsschuld rechtstreeks te koppelen aan het vaststellen van het nieuwe beleidskader. Ook OCW heeft de beleidsdoorlichting van het Hoger Onderwijs direct gekoppeld aan de nieuwe Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek.

Om het leereffect van beleid te optimaliseren is het organiseren van een vroegtijdig open conversatie tussen de onafhankelijke onderzoekers en beleidsmakers belangrijk. Door beleidsmakers op tijd te betrekken wordt de bereidheid vergroot om uit onderzoek opgedane inzichten toe te passen in de beleidspraktijk en is de kans ook groter dat het onderzoek lessen oplevert die goed aansluiten bij de beleidspraktijk. Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) heeft bijvoorbeeld een policy brief opgesteld voor IenW over de doelen van Circulaire Economie<sup>1</sup>. Op basis van deze brief wordt inmiddels met de betrokken departementen en maatschappelijke partners overlegd om met medeneming van deze wetenschappelijke inzichten op dit beleidsterrein die doelen nader te concretiseren en uit te werken. Daarnaast voert het PBL ook de "lerende evaluatie" van het natuurpact uit. Dit is een nieuw onderzoeksproces waarbij de onafhankelijke evaluatie tijdens het beleidsproces plaatsvindt. De methode draait om de samenwerking tussen onderzoekers en partijen die betrokken zijn bij het beleid, zodat er veel ruimte is om de opgedane kennis en inzichten direct te gebruiken om beleid bij te sturen.

Om tot relevante onderzoeksresultaten te komen, is het belangrijk om voorafgaand aan het onderzoek de inzichtbehoefte in kaart te brengen. Om daadwerkelijk aan deze inzichtbehoefte te voldoen, is het belangrijk aan de voorkant al inzichtelijk te maken wat hiervoor nodig is. Daarom is een goede discussie nodig over de beschikbare onderzoeksmethoden, de beschikbaarheid van data en de mate waarin deze kunnen bijdragen aan het opdoen van nieuwe inzichten. Om te voorkomen dat MKBA's worden ingezet bij projecten waar achteraf blijkt dat er onvoldoende informatie is voor een goede analyse, heeft het initiatief Koers en Kansen een 'MKBA-check' ontwikkeld. Met deze check wordt vooraf in kaart gebracht welke extra data nodig is om een MKBA succesvol toe te passen.

---

<sup>1</sup>Kamerstuk 32852, nr. 1 15

## **Borgen en opschalen van opgedane lessen en inzichten**

Aangezien de initiatieven nu enkele jaren lopen en verschillende initiatieven zijn afgerond, belichten we hier de manieren waarop de (lessen van) initiatieven worden geborgd. Aan deze borging kan op verschillende manieren invulling gegeven worden. Lessen worden geborgd in bestaande structuren, gedeeld met andere departementen en belanghebbenden, ingezet voor nieuw beleid en vormen waardevolle input voor de ingezette verbetering van het evaluatiestelsel. Hieronder volgt een aantal concrete voorbeelden.

In pilots opgedane praktijklessen vinden toepassing in nieuw beleid. Een van de hoofddoelen van het evalueren is om lessen op te doen voor toekomstig beleid. Het initiatief Koers en Kansen heeft zichzelf hiervoor zeer concrete doelen opgelegd, namelijk "het verminderen van recidive en het verbeteren van de maatschappelijke integratie van (ex-)delinquenten en het realiseren van sanctie-uitvoering die nu én in de toekomst effectief is". Hiervoor zijn verschillende experimenten ondernomen die in het veld direct tot positieve resultaten hebben geleid. Zo wordt in het project 'tussenwoningvoorziening Triade' aan (ex)gedetineerden zonder onderdak huisvesting na detentie met begeleidende zorg én vooruitzicht op zelfstandig wonen geboden. Aangezien deze aanpak in de praktijk succesvoller bleek dan vooraf ingeschat wordt nu bezien hoe deze aanpak op grotere schaal kan worden toegepast. Ook bij het initiatief "Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt" (VIA) wordt ingezet op het toepassen van inzichten in nieuw beleid. Zo wordt er bezien of de binnen VIA opgedane lessen betrokken kunnen worden bij de uitwerking van de crisisdienstverlening 'van werk(loosheid) naar werk'. Ook hier blijkt dat het werken met pilots en experimenten in het veld de stap naar daadwerkelijke beleidsimplementatie wordt vergemakkelijkt.

Het werken met experimenten maakt het mogelijk succesvol gebleken werkwijzen te continueren. Het project 3Noord binnen het initiatief Koers en kansen is een goed voorbeeld van een initiatief waarvan de uitkomst goed kan worden geborgd. In het kader van dit initiatief is geëxperimenteerd met de werkwijze om vóór detentie al een plan maken voor succesvolle re-integratie. Om dit mogelijk te maken werkt de Gemeente Groningen samen met andere gemeenten in de noordelijke provincies en de justitiële ketenpartners. Door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt nagegaan of de doelen; succesvolle re-integratie, minder recidive en een veiligere leefomgeving worden gerealiseerd. Indien de resultaten positief zijn kan de stap naar borging relatief klein zijn. Al tijdens de looptijd van het project wordt bekeken wat er wettelijke mogelijk is of mogelijk moet worden gemaakt om de borging te realiseren.

Door interdepartementale kennisdeling in de vorm van workshops en handleidingen kunnen lessen ook elders binnen het Rijk worden toegepast. Het verspreiden van lessen binnen de Rijksoverheid is vanwege de toegenomen digitalisering steeds makkelijker. Zo organiseert het initiatief handelsindicatoren van het ministerie van BZ een digitale workshop. Hierin worden de resultaten van uitgevoerd onderzoek naar evaluatie van beleid gericht op internationalisering van mkb met betrokken beleidsmakers van andere departementen worden gedeeld. Bij het initiatief doorlichting fiscale evaluaties zijn de opgedane inzichten gebundeld in een handleiding die in de toekomst ingezet kan worden voor evaluaties met een fiscale component, ook door andere departementen.

De opgedane lessen worden geborgd door opname in het Rijksbrede evaluatiestelsel. De ingezette verandering naar een SEA, waarbij aan de voorkant nagedacht wordt over hoe evaluaties zo goed mogelijk kunnen aansluiten op toekomstige kennisbehoeften, wordt ondersteund door de ervaringen bij de beleidsdoorlichting Hoger Onderwijs. Deze doorlichting heeft tot concrete aanbevelingen geleid die opgenomen zijn in de strategische beleidsagenda van OCW. Dit succes heeft geresulteerd in het voornemen om (toekomstige) beleidsdoorlichtingen nog strategischer in te steken. Met de opgestelde criteria voor de SEA krijgen departementen concrete handvatten om hun evaluaties beter en gemakkelijker uit te voeren. Evaluatie is vanouds sterk aan de begroting gekoppeld van individuele departementen, terwijl in bepaalde gevallen een interdepartementale aanpak logischer is. Het initiatief Evaluatiestructuur (nationaal) klimaatbeleid heeft in dit kader al goede lessen opgeleverd voor interdepartementale overleg- en werkstructuren, om zo tot een departement-overstijgende monitoring- en evaluatieaanpak te komen. Op deze manier kunnen interdepartementale beleidsvraagstukken meerjarig worden verankerd.

## Overzicht initiatieven

In totaal zijn er 19 initiatieven, waarvan er acht zijn afgerond.

*Bij de tweede voortgangsrapportage (september 2019) afgerond initiatief (1)*

Departement	Naam initiatief
IenW	Waterveiligheid

*Bij derde voortgangsrapportage afgeronde initiatieven (maart 2020) (3)*

Departement	Naam initiatief
FIN	Beleidsdoorlichting Financiering staatsschuld
LNV	Garantstelling Landbouw / Borgstelling MKB landbouwkredieten
OCW	Beleidsdoorlichting hoger onderwijs 'nieuwe stijl'

*Bij deze voortgangsrapportage afgeronde initiatieven (4)*

Departement	Naam initiatief	Pagina
EZK	Monitoring Nederlandse Digitaliseringsstrategie	12
FIN	Doorlichting Fiscale Evaluatie	17
FIN	Klantcontact Belastingdienst	19
JenV	Effectiviteit politieoptreden	28

*Doorlopende initiatieven (11)*

Departement	Naam initiatief	Pagina
BZ	Indicatorontwikkeling uitvoering Handelsagenda	4
	Bijsturing veranderingsgerichte Nederlandse conflictpreventie inzet ('Early Warning Early Action')	6
BZK	Aardgasvrije wijken	8
DEF	Intensivering cyber, Defensie deel	10
EZK	Evaluatiestructuur (nationaal) klimaatbeleid	14
IenW	Circulaire economie	21
J&V	Recidivebestrijding ('Koers en Kansen')	23
	Cyber monitor	26
SZW	Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt ('VIA')	30
	Persoonlijke dienstverlening door UWV	32
VWS	Pilot 'Lerend Evalueren'	34

## **BZ – Indicatorontwikkeling uitvoering Handelsagenda**

### **Samenvatting initiatief**

Het onderwerp van het project van Directie Internationaal Ondernemen (DIO) in het kader van de Operatie Inzicht In Kwaliteit (OIIK) is het nader onderzoeken op welke wijze de aanpak van omringende landen omtrent het evalueren van maatregelen gericht op internationalisering van het mkb verschilt van de Nederlandse aanpak. Hierbij is dit specifieke project onderdeel van een groter traject waarbij monitoring en evaluatie verder worden verankerd binnen de werkzaamheden van de directie, RVO en MinBZ. Door middel van vergelijkbare casestudies door het onderzoeksbureau CSES, heeft DIO inzicht gekregen in de evaluatiestructuren van Finland, Denemarken en het VK, aangevuld met Vlaanderen en Noordrijn Westfalen. Door middel van een digitale workshop met bij internationalisering van mkb betrokken beleidsmakers van MinEZK, MinLNV, MinIenW etc. zullen gezamenlijk lessen getrokken worden uit de bestudeerde evaluatiestructuren in andere landen. Deze lessen helpen zowel DIO als RVO en mogelijk andere departementen bij het verbeteren van eigen evaluaties op het gebied van internationalisering van het mkb.

---

### **Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten**

De casestudies uitgevoerd door CSES hebben interessante beleidsinhoudelijke inzichten gebracht, waarbij met name de casus over Finland laat zien dat er in bepaalde landen andere, innovatieve aanpakken worden gehanteerd dan in Nederland m.b.t. evaluatie van resultaten van beleid gericht op het stimuleren internationalisering mkb. De interessante combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek en het analyseren van data door middel van Coarsened Exact Matching (CEM) methodes zijn evaluatietechnieken die momenteel nog amper worden toegepast in Nederland. Rondom de inzet van controlegroepen en hoe om te gaan met causaliteit en het uitsluiten van externe factoren zijn ook methoden benoemd die relevant zijn.

Uit het aanvullend onderzoek naar de evaluatiemethoden in Vlaanderen en Noordrijn Westfalen, blijkt dat in Vlaanderen gewerkt wordt met directe feedback van bedrijven op geleverde diensten, zoals in Nederland, maar dat de relatie met beleidsevaluatie minder ver ontwikkeld is. Hetzelfde geldt voor Noordrijn Westfalen op regionaal en ook voor Duitsland op nationaal niveau, waar de onderzoekers vaststellen dat er weinig terugkoppeling is van bevindingen uit de praktijk naar beleidsontwikkeling. Meetmethoden voor causale verbanden tussen beleidsuitvoering en daadwerkelijke internationalisering van mkb zijn ook in de Vlaamse en Duitse context niet voor handen. Enkele aangehaalde methoden voor gebruik van controlegroepen en longitudinale studies kunnen voor de Nederlandse praktijk relevant zijn en worden nader bestudeerd.

Deelname van DIO aan OIIK heeft ook door de onderlinge uitwisseling met projectleiders van andere departementen bijgedragen aan het verkrijgen van nieuwe inzichten over bijvoorbeeld het inrichten van dashboards en het belang van begrip van de achtergrond van cijfers voor een juiste interpretatie.

In het kader van de Handelsagenda van minister Kaag is de inzet op evaluatie en meetbaarheid versterkt en heeft (een nog) grotere focus op deze thema's geleid tot verankering van een themacluster Kwaliteit & Monitoring binnen DIO. Bij MinBZ en RVO is in vergelijking met de door CSES onderzochte omringende landen de systematische beleidsevaluatie en -uitvoering relatief goed opgezet en gewaarborgd.

---

### **Voortzetting en bestendiging van het initiatief**

De uitkomsten van het opgeleverde onderzoek zullen gedeeld worden tijdens een digitale workshop, met beleidsmakers van o.a. MinEZK, MinLNV, MinIenW en uitvoerende instanties waaronder RVO. De workshop draagt daarmee bij aan versterking van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het beleid van deze departementen, gericht op internationalisering van mkb, en de uitvoering ervan.

MinBZ/DIO zal verkennen of er mogelijkheden zijn om geleerde lessen ook internationaal te delen met verantwoordelijke beleidsmakers en uitvoerders uit Vlaanderen, Duitsland, Finland, Denemarken en het VK. Dergelijke uitwisseling kan aanvullende inzichten geven t.a.v. evaluatie en monitoring van internationalisering van mkb bedrijven.

Evaluatie en monitoring van de impact van beleid is reeds standaard onderdeel van de uitvoering van beleid bij DIO. De in het kader van OIKK uitgevoerde studie draagt inhoudelijk bij aan verhogen van de maatschappelijke bijdrage van het beleid gericht op internationalisering van mkb-bedrijven.

---

### **Mijlpalen aankomende periode**

Q1 – Q2 2021 : digitale workshop rondom resultaten van uitgevoerd onderzoek naar evaluatie van beleid gericht op internationalisering van mkb met betrokken beleidsmakers van MinEZK, MinLNV, MinIenW etc.

Q-3-Q4 2021: in samenwerking met RVO en IOB een passend gremium vinden voor een internationale uitwisseling met beleidsmakers en uitvoerders op het terrein van internationalisering van mkb

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

De Kamerbrief over de voortgang van de uitvoering van de Handelsagenda van minister Kaag gaat onder andere in op de versterkte inzet op meetbaarheid van resultaten en impact van beleid gericht op internationalisering van mkb.

---

## **BZ – Bijsturing veranderingsgerichte Nederlandse conflictpreventie inzet ('Early Warning Early Action')**

### **Samenvatting initiatief**

Het Early Warning Early Action (EWEA) initiatief heeft als doel om big data instrumenten in te zetten voor het verbeteren van de informatiepositie van medewerkers van Buitenlandse Zaken (BZ) op het gebied van conflictsituaties. Er worden drie producten ontwikkeld (Grondoorzakendashboard, Veiligheidsmonitor en Veiligheidsalerts) teneinde beter in staat te zijn om early warnings over dreigende conflicten eenvoudiger en tijdiger te identificeren en daarbij uiteindelijk beter prioriteiten te stellen. Het concentreren van zowel actuele als structurele informatie over conflictsituaties op één plek leidt, zo is de verwachting, tot een sneller, vollediger en beter beeld van de conflictdynamiek. Dat moet vervolgens weer leiden tot snellere en betere beslissingen met betrekking tot Nederlandse inzet in (potentiële) conflictgebieden, bijvoorbeeld in de vorm van diplomatieke of stabiliserende maatregelen. Belangrijke succesfactor van het project is ook dat BZ-medewerkers minder tijd kwijt zijn aan het zoeken en vergaren van informatie uit verschillende bronnen en daardoor meer tijd overhouden voor hun kerntaken: analyseren en adviseren.

---

### **Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten**

Sinds de vorige voortgangsrapportage (begin 2020) is er verder gegaan met het ontwikkelen en breder beschikbaar stellen van de datatools binnen het departement. Hierbij zijn de inzichten en feedback van DVB (Directie Veiligheidsbeleid) en andere BZ collega's zo veel mogelijk meegenomen. Zo is er een update-functionaliteit toegevoegd aan de Veiligheidsmonitor, waardoor gebruikers wekelijks een automatisch (en aan hun voorkeuren aangepast) bericht kunnen ontvangen over de veiligheidssituatie in hun focusland(en).

Een bredere evaluatie staat gepland voor de laatste maanden van dit jaar, maar de voorbije periode van ontwikkeling en ingebruikname van deze producten heeft al veel lessen en inzichten opgeleverd. Zo is in algemene zin gebleken dat het ontwikkelen van specifieke dataproducten geen sinecure is. De afstemming tussen de beleidsdirectie en het ontwikkelteam van het BZ Datalab is erg goed verlopen, maar was niettemin tijdrovend en intensief. Het vertalen van eisen en wensen naar een werkend product vereist continue bijsturing en betrokkenheid vanuit DVB en een flexibele houding van de betrokken partijen, al doende lerend en met herhaaldelijk aanpassen van de tools op basis van feedback van de eindgebruikers en voortschrijdend inzicht. Deze investeringen aan de voorkant hebben echter wel geleid tot een mooie set producten die hun nut al bewijzen voor EWEA en breder inzetbaar zijn dan aan het begin van het project beoogd was. Voor EWEA is de informatie uit de tools een belangrijke bron om snel actuele en kwantitatieve inzichten te krijgen in de veiligheidssituatie van een land of regio. Deze informatie wordt dan ook gebruikt door de Interdepartementale Werkgroep Early Warning Early Action als input en startpunt van conflictanalyse. Ook in instructies en briefings worden de tools gebruikt en biedt de informatie houvast voor stellingname en inzet. Door de kwantitatieve en visuele invalshoek is het een laagdrempelige manier om in korte tijd een gedegen en goed onderbouwd beeld te hebben van de situatie ter plaatse en biedt dit een accuraat beeld van de veiligheidssituatie. Naast deze inhoudelijke toegevoegde waarde levert dit ook tijdwinst op, deze wordt inmiddels ook benut buiten het terrein van EWEA/conflictpreventie: o.a. de BZ collega's bij de regiodirecties, verschillende posten, en afdeling reisadviezen gebruiken de tools.

Een praktisch leerpunt om de dataproducten optimaal te kunnen inzetten is dat het erg belangrijk is om tijdens de ontwikkeling de beoogde eindgebruiker al voortdurend mee te nemen, en de werking en besturing van de tools zo veel mogelijk aan te laten sluiten bij de kennis en ervaring van deze collega's. Toelichten hoe de tools werken, toegang en vindbaarheid zo eenvoudig mogelijk maken en regelmatig herinneren aan het bestaan ervan helpt om gebruik te verhogen en de organisatie stukje bij beetje meer informatie-gestuurd te laten werken. Ook in dat kader bewijst dit project zijn waarde en worden deze inzichten zoveel mogelijk geborgd en toegepast in het ontwikkelen van nieuwe producten voor andere directies binnen BZ.

## **Voortzetting en bestendinging van het initiatief**

In de tijd dat dit project loopt is het BZ Datalab gegroeid en bedient het nu ook veel andere directies binnen het ministerie. Bovenstaande leerpunten worden daarin verwerkt. De producten voor het EWEA werk worden nog steeds verder doorontwikkeld en uitgebreid en aanvullende functionaliteiten staan op de wensenlijst. De werkprocessen van de Interdepartementale Werkgroep Early Warning Early Action worden op dit moment na evaluatie herzien, en hierin wordt data-gedreven opereren een nog belangrijere pilaar om flexibiliteit te behouden en vroegtijdig op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in (toekomstige) crisisgebieden. Waar opportuun zullen de producten gedeeld worden met (BZ-)collega's in Den Haag en op de posten om ook buiten de EWEA-cirkel zo veel mogelijk collega's te kunnen ondersteunen in het werk.

---

## **Mijlpalen aankomende periode**

- In Q4 2020 wordt een gebruikersonderzoek gedaan naar aanleiding van een eerdere enquête om een nog beter beeld te krijgen van het gebruik en toegevoegde waarde van de producten.
  - Tevens zal nog dit jaar een portaal worden gelanceerd van waaruit alle BZ-collega's eenvoudig toegang kunnen krijgen tot alle openbaar beschikbare datatools via de startpagina op Rijksportaal.
  - Hiernaast wordt er gewerkt aan het verder ontwikkelen van een voorspellend model dat door het bijeen brengen van openbaar beschikbare bronnen tijdig signalen afgeeft van te verwachten verslechtingen van de veiligheidssituatie in sub-nationale regio's.
- 

## **Vindplaats nadere toelichting**

Niet van toepassing

---

## BZK – Monitor Programma Aardgasvrije Wijken

### Samenvatting initiatief

Het Programma aardgasvrije wijken (PAW) is een interbestuurlijk programma met de ministeries van BZK en EZK, de VNG, het IPO en de Unie van Waterschappen en is onderdeel van het Klimaatakkoord van juni 2019. Het doel van het PAW is om te leren op welke wijze de wijkgerichte aanpak kan worden ingericht en opgeschaald. De instrumenten van het PAW zijn proeftuinen (50-100 met circa 50.000 woningen en andere gebouwen) waarmee gemeenten wijken aardgasvrij(ready) maken en een kennis- en leerprogramma (KLP), inclusief de monitor, waarmee kennis wordt ontsloten en gedeeld. Mede op basis van de leerervaringen van het PAW maken gemeenten wijkuitvoeringsplannen gericht op de verduurzaming van 1,5 miljoen woningen in 2030. Tevens worden knelpunten geïdentificeerd zoals op het gebied van wet- en regelgeving en geagendeerd bij beleid.

---

### Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten

#### *Georganiseerd leren*

- Het aardgasvrij maken van alle wijken in Nederland is een complexe en veelomvattende opgave. De gemeente heeft de regierol, maar heeft geen ervaring hoe deze opgave aan te pakken. Het PAW zorgt ervoor dat gemeenten die dit willen nu al aan de slag gaan in proeftuinen samen met de bewoners en alle betrokkenen. Hiermee worden er daadwerkelijk aardgasvrije woningen gerealiseerd ('leren door te doen'). Vanwege de complexiteit van de opgave en de betrokkenheid van een groot aantal stakeholders is het belangrijk om eerst in beeld te krijgen wat werkt en wat niet en waar het beste kan worden begonnen. Hier zit de meerwaarde van het PAW.
- Op basis van een tussentijdse evaluatie uitgevoerd medio 2020 (brief aan de Tweede Kamer van 5 oktober 2020 met kenmerk 32847-684) blijkt dat de proeftuinen en het KLP logische instrumenten zijn om invulling te geven aan de leerdoelstellingen. Ook is de monitoringssystematiek goed uitgewerkt (kwantitatieve monitor, reflectieve monitor en wetenschappelijke analyse).  
Voor een leerprogramma als het PAW is het belangrijk om veel aandacht te besteden aan de systematiek van leren, monitoren en evalueren om inzicht te creëren wat precies geleerd moet worden en hoe kennis kan worden gedeeld.
- Het is belangrijk de hoofdlevraag uit te werken in concrete leervragen opgesplitst per thema zoals financiering, techniek en participatie. De geformuleerde leervragen staan centraal in de proeftuinen en het KLP.  
In de tussentijdse evaluatie wordt geconcludeerd dat in de themaplannen die in ontwikkeling zijn een stap in de goede richting wordt gezet voor de concretisering van de leerdoelen. De onderzoekers adviseren de leerdoelstellingen nog explicieter te maken en te borgen in de uitvoering. Dit wordt verder uitgewerkt in een aangepast programmaplan en begin 2021 naar de Tweede Kamer gestuurd.
- Het is belangrijk dat het PAW in staat is de inzichten politiek te agenderen. Dit vereist een sterke politiek-bestuurlijke betrokkenheid en sturing, een mate van onafhankelijkheid en een goede inbedding in de beleidsagenda (in dit geval de uitvoering van het Klimaatakkoord). In de brief aan de Tweede Kamer naar aanleiding van de tussenevaluatie is aangegeven dat het PAW nog sterker verbonden kan worden met de uitvoering van het Klimaatakkoord en specifiek het opschalen van de wijkgerichte aanpak. Dit zal worden uitgewerkt samen met het Uitvoeringsoverleg Klimaatakkoord Gebouwde Omgeving.

#### *Inhoudelijke leerervaringen*

- Binnen programma zijn de afgelopen periode al veel leerervaringen opgedaan zoals gemeld in de voortgangsrapportage PAW van 22 januari 2020 (Kamerstuk 32 847 nr. 587). Hieronder volgt een selectie.
- *Regie en organisatie*. De gemeenten hebben de regierol in het aardgasvrij maken van wijken en dorpen. De proeftuingemeenten zijn zoekende in wat deze rol precies van hen vraagt en hoe ze daar het beste invulling aan kunnen geven. Op basis hiervan zijn de verschillende sturingsstijlen in beeld gebracht en ter beschikking gesteld. Tevens zijn



sessies gehouden over de inrichting van de gemeentelijke organisatie en de betrokkenheid van de Gemeenteraad.

*Wetgeving en juridische aspecten.* De gemeenten hebben behoefte aan informatie over juridische instrumenten voor planvorming en wijkuitvoeringsplannen. In samenwerking met de Omgevingswet wordt hier invulling aangegeven. Voor de gemeenten zijn stappenplannen ontwikkeld.

*Participatie en communicatie.* Gebleken is de noodzaak van een laagdrempelige persoonlijke benadering van de bewoners. Op basis hiervan wordt met de proeftuinen onderzocht of gekomen kan worden tot een opschaalbare aanpak. Er is een digitale handreiking participatie ontwikkeld die jaarlijks wordt aangevuld.

*Kosten en financiering.* De gemeenten hebben de businesscases voor het aardgasvrij maken van de wijk vaak nog onvoldoende scherp in beeld. Er is een analyse uitgevoerd op alle aanvragen uit de 1<sup>e</sup> ronde proeftuinen. Op basis hiervan is een format ontwikkeld en zijn de vereisten voor de 2<sup>e</sup> ronde aangescherpt. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de businesscases in de praktijk van de proeftuinen (afronding eind 2020).

*Verbinden aardgasvrij met andere opgaven in de wijk.* De gemeenten hebben hier veel belangstelling voor, maar hebben de vraag hoe deze verbindingen te leggen zijn en of de koppeling niet leidt tot een te grote complexiteit. Op basis hiervan is een onderzoeksagenda opgesteld, wordt samen met Platform31 en Nyenrode Universiteit het Experimenteerprogramma Verduurzaming Kwetsbare Wijken uitgevoerd en wordt begin 2021 een City Deal gestart.

---

## **Voortzetting en bestending van het initiatief**

Op basis van de jaarlijkse cyclus van monitoring wordt een voortgangsrapportage opgesteld en worden de leervragen bijgesteld en/of aangevuld. Via de kwantitatieve monitor wordt bepaald hoever de gemeenten zijn met het aardgasvrij maken van de proeftuin. Tevens wordt de betaalbaarheid en de bewonerstevredenheid gemonitord. Met de reflectieve monitor worden de antwoorden op de leervragen in beeld gebracht en worden de rode draden geïdentificeerd. Na 3 jaar vindt een brede onafhankelijke evaluatie plaats gericht op de doeltreffendheid en doelmatigheid van het PAW. Op basis van de tussentijdse evaluatie die medio 2020 is uitgevoerd en op 12 oktober 2020 besproken is met de Tweede Kamer worden verbeteringen doorgevoerd met name op gebied van versterking verbinding met het Klimaatakkoord, de verdere concretisering van de leervragen en op het gebied van de governance binnen het programma.

---

## **Mijlpalen aankomende periode**

- Q1: 2<sup>e</sup> voortgangsrapportage PAW inclusief aangepast programmaplan naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie.
- Q1: deelname PAW aan City Deal aardgasvrij in verbinding met sociale opgaven in wijken.
- Q1/2: doorontwikkeling PAW i.s.m. Uitvoeringsoverleg Gebouwde Omgeving van het Klimaatakkoord.
- Q1/4: uitvraag en selectie 3<sup>e</sup> tranche proeftuinen.
- Q3/4: opzet onafhankelijke evaluatie PAW, uitvoering in 2022.

---

## **Vindplaats nadere toelichting**

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

---

## DEF – Intensivering cyber, Defensie deel

### Samenvatting initiatief

Dit initiatief heeft betrekking op de Defensie Cyber intensivering van 20 mln. structureel uit het Regeerakkoord 'Vertrouwen in de toekomst'. De intensivering van cybersecurity Defensie is onderdeel van het bredere interdepartementale programma Versterking van de Nationale aanpak Cybersecurity (VNAC).

De directe doelgroepen zijn de Militaire Inlichtingen en Veiligheidsdienst (MIVD), het Defensie Cyber Commando (DCC) en het Defensie Computer Emergency Response Team (DefCERT). In het initiatief worden aan de hand van een monitor na een nulmeting de tussentijdse output en outcome gemeten gericht op het voorkomen en bestrijden van cyberinzet door tegenstanders, zoals de toename van succesvolle interventies of afgeweerde digitale aanvallen. De verwachte maatschappelijke toegevoegde waarde is derhalve vergroten van de veiligheid door de reductie van kans op en schade door cyberaanvallen.

---

### Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten

Zoals ook aangegeven in de eerdere voortgangsrapportages, kan over dit initiatief niet inhoudelijk worden gerapporteerd daar alle inhoudelijke informatie over cybersecurity vertrouwelijk is en zich niet leent voor een openbare rapportage. Voor de inhoudelijke voortgang over cybersecurity richting de Tweede Kamer wordt gebruik gemaakt van de bestaande (vertrouwelijke) rapportagelijnen. Dit wordt nader toegelicht bij de paragraaf 'Vindplaats nadere toelichting'

Nu het initiatief anderhalf jaar heeft gelopen, kan wel worden teruggeblikt op de procesmatige kant hiervan, hetgeen leidt tot een aantal relevante inzichten.

Een eerste belangrijke opgedane les is dat er aan de voorkant, bij de start van het beleid, al goed nagedacht moet worden over de wijze van vastlegging en volgen van de te behalen output en outcome en het maken van afspraken over rapportage. Het hiermee oefenen heeft waardevolle ervaringen opgeleverd die kan worden gebruikt bij vergelijkbare initiatieven, en tevens heeft het bijgedragen aan het verder vergroten van inzicht in het nut van dergelijke instrumenten bij de gebruikers. Zo is het formuleren van vragen die zowel aansluiten bij de beleidsdoelstellingen achter de cybersecuritymiddelen als de toepassing van cybersecurity in de praktijk een leerzaam traject dat alleen door betrokkenheid van alle partijen tot stand kon komen.

Ten tweede is het, zoals ook aangegeven in de tweede voortgangsrapportage, ingewikkeld om echte outcome te meten (wat zijn de maatschappelijke effecten?). De impact van cybermaatregelen op de nationale veiligheid is niet objectief vast te stellen omdat niet kan worden bepaald wat het effect zou zijn als deze maatregelen niet waren genomen. Daarnaast kan niet vastgesteld worden hoeveel cyberaanvallen er in totaal hebben plaatsgevonden (en daarmee wat de effectiviteit van Defensie is om hier tegen op te treden), omdat we immers niet weten wat we niet zien. Een leerpunt in het initiatief is dat door samenwerking tussen alle betrokken partijen een monitor is opgesteld die zich richt op effecten die wel meetbaar zijn, zoals de toename van succesvolle interventies of afgeweerde digitale aanvallen, dan wel de afname van onsuccesvolle interventies of afgeweerde aanvallen.

Een andere les uit de praktijk is dat met dit monitor-initiatief slechts een klein deel van de cybersecurity-activiteiten binnen Defensie wordt gevolgd. Het is ingewikkeld behaalde outcome direct te koppelen aan de intensivering van het beleid omdat deze onlosmakelijk verbonden is aan de reeds bestaande inzet. Ook dient bij een dergelijke monitor rekening gehouden te worden met invloeden van buitenaf. Zo kan het zijn dat verwachte resultaten op de toegevoegde waarde voor Defensie van het initiatief in de tijd achter blijven omdat er een koppeling is met randvoorwaardelijke inzet op andere onderdelen van cybersecurity die moeten plaatsvinden voordat effecten van de intensivering meetbaar zijn. Dat laatste is ook een gevolg van de nog relatief korte looptijd van het initiatief, de activiteiten en output rondom het initiatief cybersecurity zijn nog in ontwikkeling.

Tot slot is het voor een succesvolle uitvoering van de monitor als evaluatie-instrument belangrijk dit af te stemmen op reeds bestaande managementinformatie, overlap in informatie uitvraag te voorkomen en de meerwaarde aan te tonen. Alleen dan kan draagvlak hiervoor verkregen worden.

---

### **Voortzetting en bestendinging van het initiatief**

Om de lessons learned vast te stellen binnen Defensie van de intensivering-cyber monitor zal eind 2020/begin 2021 een evaluatie plaatsvinden. Dit zal de basis vormen voor besluitvorming over de (wijze van) voortzetting van deze monitor binnen Defensie en hoe ook in de toekomst meer inzicht verkregen kan worden in de doeltreffendheid van cybersecuritymiddelen. Hierbij zal worden meegenomen dat voor het goed inzichtelijk krijgen van de outcome een langere doorlooptijd noodzakelijk is.

Ook zullen opgedane lessen worden gedeeld met de nieuwe afdeling Monitoring en Evaluatie en gebruikt om binnen Defensie breed het sturen op doeltreffendheid en doelmatigheid verder te verankeren.

Bij Defensie is mede als gevolg van het uitgevoerde initiatief, maar ook door de bredere aandacht vanuit de Operatie inzicht in kwaliteit sprake van groeiende aandacht voor het in kaart brengen van de beleidsprestaties/output, doeltreffendheid en doelmatigheid van maatregelen, door steeds meer aan de voorkant aandacht te besteden aan kwantitatief meetbare (indicatoren van) prestaties en doelstellingen en deze in de tijd te volgen. Een voorbeeld hiervan is het interne instrument Beleidskaart, waarin het proces rond het totstandkomen van nieuw beleid (waaronder formuleren doel en doelstelling van beleid, de toets op de uitvoerbaarheid, en reeds bepalen van evaluatiedoelstellingen en opzet) wordt gevat. Hier is naast de inhoudelijke onderbouwing nadrukkelijk aandacht voor het onderdeel evalueren en het daarmee sluitend krijgen van de evaluatiecyclus langs de Plan-Do-Check-Act cirkel.

Verder is vanaf 1 oktober de afdeling Monitoring en Evaluaties opgericht die specifiek zal toezien op de toepassing van monitoring en evaluatie in de hele evaluatiecyclus en die in alle fasen van beleid een adviesrol heeft. Daarnaast zal de afdeling ook intern opleidingen over nut en noodzaak van evalueren gaan ontwikkelen.

---

### **Mijlpalen aankomende periode**

Hoewel de inhoudelijke inzichten in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de inzet van middelen zich de komende periode nog zullen doorontwikkelen zal op basis van de huidige inzichten eind 2020/begin 2021 een evaluatie plaatsvinden om te bezien op welke wijze Defensie voortgang zal geven aan dit initiatief. Aan de hand van interviews met directe betrokkenen en tot nu toe opgehaalde data uit de monitor ten opzichte van de nulmeting en de verwachte resultaten zal worden bezien welke inhoudelijke en procesmatige ervaringen er zijn en of deze aanleiding geven voor eventuele aanpassingen. De uitkomst van deze evaluatie zal bepalend zijn voor de verdere mijlpalen van het initiatief.

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

De inhoudelijke verantwoording over cybersecurity aan de Kamer is voor zover van toepassing geïntegreerd in de bestaande Stg. Geheime voortgangsrapportage. Deze voortgangsrapportage wordt in aansluiting met de DEPV managementrapportage binnen Defensie ieder triaal geactualiseerd (tot 1 mei, 1 september en 1 januari). De rapportage wordt besproken met de daarvoor ingerichte gremia, waaronder een gremium met een vertegenwoordiging van de Kamer.

# EZK – Monitor Nederlandse digitaliseringsstrategie

## Samenvatting initiatief

De [Monitor Nederlandse digitaliseringsstrategie](#) is ontwikkeld ten behoeve van de [Nederlandse Digitaliseringsstrategie](#) (NDS) en maakt deel uit van de jaarlijkse NDS voortgangsrapportage aan de Kamer. Dit initiatief is gericht op het (door)ontwikkelen van de monitor. Concreet betekent dit dat er een analytisch kader is vastgesteld, dat voor zo ver mogelijk is gevuld met indicatoren die een algemeen beeld geven van de Nederlandse digitale economie, ook in internationaal perspectief, en een set van indicatoren die de voortgang van de beleidsinterventies ('de beleidsacties') weergeven.

---

## Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten

In november 2019 is in een interne discussienota over de monitor Nederland Digitaal verkend hoe een directer verband kan worden gelegd tussen beleid en beleidseffecten. Daaruit bleek het oorspronkelijke plan niet haalbaar. Begin 2020 is een nieuw onderzoeksvorstel geformuleerd dat is afgewezen en waar door tijdgebrek geen vervolg aan is gegeven.

Het evalueren van een complex proces als de transitie digitalisering is anders dan bij 'individuele' maatregelen niet goed mogelijk gebleken, zelfs niet als een 'echte' nulmeting beschikbaar zou zijn. Twee dimensies zorgen daarvoor.

Ten eerste moet de beleidseffectiviteit gemeten worden in een werkelijkheid die door digitalisering sterk in verandering is. Daardoor is het moeilijk om de impact van beleidsmaatregelen te meten. Tien jaar geleden was het internet vele malen trager dan nu. Online video kijken (youtube, Netflix, uitgesteld tv kijken) was nauwelijks mogelijk, terwijl dat nu meer dan 50% van de kijktijd uitmaakt. In 2010 was er geen mobiel internet en geen smartPhone. Het internet of things bestond nog niet, terwijl nu miljoenen deurbellen, camera's, thermostaten, magnetrons en verlichting op internet zijn aangesloten. In 2010 hadden de meeste bedrijven een zeer beperkte online aanwezigheid (een website met contactgegevens en digitale etalage) terwijl internet en cloud computing nu essentieel zijn voor hun kernprocessen. De corona-crisis heeft duidelijk gemaakt hoezeer we voor essentiële voorzieningen als zorg en onderwijs van 'digitaal' afhankelijk zijn en leidt tot nieuwe problemen, gezien onder meer de sterk toenemende cybercrime, de discussies over nepnieuws en 'rabbit holes' en over de corona-app.

Ten tweede omvat het digitaliseringsbeleid, zoals weergegeven in de NDS, een veelheid aan acties die met elkaar interfereren. Innovatiebeleid leidt bij voorbeeld tot een toenemend tekort aan werknemers met hoog gekwalificeerde digitale vaardigheden, terwijl beleidsacties om digitale vaardigheden een grotere plaats te geven in het onderwijs een daling van het tekort aan aanbod van dergelijke werknemers beogen. En de stimulering van digitalisering in sectoren (maakindustrie, MKB) en domeinen als zorg en onderwijs leidt tot grotere risico's op cybercrime, terwijl het cybersecurity-beleid dat die juist probeert te reduceren.

De monitor Nederlandse Digitaliseringsstrategie leert ons wel wat over de effectiviteit van het beleid, omdat een aantal internationaal vergelijkende rankings en benchmarks als bron fungeert. Gezien de hoge rankings van Nederland is de beleidsimpact naar alle waarschijnlijkheid niet negatief. Een probleem van die ranking is overigens dat de indicatoren soms per jaar worden veranderd of anders worden ingevuld, waardoor het beeld van de ontwikkeling over de tijd daarvan niet goed is vast te stellen.

Bij een aantal innovatie-beleidsacties was de impact beperkt, omdat zij alleen op kleine schaal, in proeftuinen, living labs, MKB-werkplaatsen etc. plaatsvonden. Opschaling is daar de uitdaging, en schaalvergroting is goed meetbaar. Bij het opschalen loopt men aan tegen een reeks belemmeringen: (a) in de proeftuin is iedereen deskundig en enthousiast, daarbuiten vaak veel minder (in de zorgsector is veel personeel bang dat de menselijke factor wordt verdreven door technologie, of het oordeel van de medisch specialist door de generieke patroonherkenning van een algoritme). (b) bij schaalvergroting is de businesscase vaak problematisch: zo worden in de zorg veel digitale verrichtingen nog niet vergoed en vergen digitale innovaties in de landbouw op

front prohibitief grote investeringen in apparatuur en kennis (c) bij opschaling ontstaat ononzekerheid, omdat buiten de proeftuin niet duidelijk is welke regulering en institutionele arrangementen van toepassing zijn (bij voorbeeld bij toepassingen van algoritmen en artificiële intelligentie) en (d) technische belemmeringen, bij voorbeeld omdat niet iedereen beschikt over de digitale connectiviteit of apparatuur die nodig is om 'mee te kunnen doen' (zie zorg en onderwijs op afstand).

Momenteel wordt een aantal aanvullende vragen uitgezet bij onder meer het CBS om het beeld in cijfers van digitalisering en het digitaliseringsbeleid te verbeteren, onder meer betreffende de economische impact van de platformeconomie en de cyberweerbaarheid van zzp-ers. Op termijn ontstaan daarmee wellicht meer mogelijkheden voor een meer evaluatieve (i.p.v. descriptieve) benadering. Tot slot: CBS kijkt – mede in EU en OESO-verband en geheel los van OIHK – naar mogelijkheden voor aanpassing van de SBI-terminologie en taxonomie voor indeling van de 'digitale actoren', zodat de bewegingen en ontwikkelingen van partijen in het digitale domein beter geduid kunnen worden.

---

### **Voortzetting en bestendiging van het initiatief**

De bestendiging van dit initiatief zit in het toegenomen bewustzijn van de complexiteit van de evaluatieproblematiek, zeker als het gaat om een veelomvattende transitie als digitalisering. Voor een aantal beleidsmaatregelen, waaronder activiteiten van het Digital Trust Center zijn inmiddels indicatoren geformuleerd. Het CBS heeft opdracht gekregen een aantal vragen en metingen daartoe te verrichten en de bestaande vragen naar cyberweerbaarheid bij MKB-bedrijven ook uit te breiden naar ZZP-ers. De eerste resultaten worden Q1 2021 verwacht.

---

### **Mijlpalen aankomende periode**

a) Q2 2021: aanbesteding opdracht actualisering Monitor Nederlandse Digitaliseringsstrategie

b) Q3 2021: Update monitor Nederlandse Digitaliseringsstrategie. Update van de indicatoren en toevoeging van nieuwe indicatoren zal zo nodig plaatsvinden. Er zijn voorlopig geen voornemens om een vervolg te geven aan de inzichten die zijn opgedaan binnen het OIHK-project.

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/06/25/nederlandse-digitaliseringsstrategie-2020>
- [www.monitor-nederlanddigitaal.nl](http://www.monitor-nederlanddigitaal.nl)

## **EZK – Evaluatiestructuur (nationaal) klimaatbeleid**

### **Samenvatting initiatief**

In mei 2019 is door de Eerste Kamer de Klimaatwet aangenomen waarin de klimaatdoelstellingen voor de regering staan. Deze wet richt zich op een reductie van de emissie van broeikasgassen met 49% in 2030 en 95% in 2050 ten opzichte van 1990. Jaarlijks wordt in oktober een klimaatnota aan de Tweede Kamer gestuurd waarin wordt gerapporteerd over de voortgang van het klimaatbeleid en daarmee het behalen van de doelstellingen in de Klimaatwet. Als bijlage van de Klimaatnota wordt de Monitor Klimaatbeleid toegevoegd om gedurende de rit informatie te genereren waarmee beleid tussentijds kan worden aangepast indien nodig. Deze Monitor wordt als pilot binnen de Operatie Inzicht in Kwaliteit ontwikkeld.

De Monitor Klimaatbeleid is een belangrijk onderdeel van de integrale doorlichting klimaatbeleid waarin gekeken wordt naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het klimaatbeleid. Ten behoeve van deze integrale doorlichting wordt een interdepartementale evaluatieagenda rondom het thema klimaat ontwikkeld. Het opzetten van deze evaluatie-agenda valt ook als pilot binnen de Operatie Inzicht in Kwaliteit ontwikkeld.

---

### **Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten**

#### *Monitor Klimaatbeleid*

In een interdepartementale werkgroep is een kader voor de Monitor Klimaatbeleid uitgewerkt. Dit kader is gebaseerd op een beleidstheorie per sector die ingaat op de uitvoering van afspraken uit het Klimaatakkoord (niveau 1), het scheppen van voorwaarden voor de beoogde veranderingen bij de doelgroep, zoals de aanschafprijs van elektrische auto's of de beschikbaarheid van energieloketten bij gemeenten (niveau 2), de gedragsverandering bij die doelgroep zelf, zoals subsidieaanvragen of investeringen door burgers en bedrijven (niveau 3) en tenslotte de beoogde beleidsresultaten, zoals het aantal aangeschafte elektrische auto's of hectare bos (niveau 4).

De vakdepartementen hebben met EZK als coördinerend departement en met RVO als faciliterende partij op basis van dit kader per sector een set van indicatoren ontwikkeld, die kan worden gebruikt om de voortgang in de betreffende sector op niveau 2 tot en met 4 te volgen (zie hierboven voor de niveaus). Hiervoor zijn open data van o.a. CBS, reeds uitgevoerde monitors en gegevens over subsidie- en innovatieregelingen afkomstig van RVO gebruikt. Ook is via de uitvoeringsoverleggen van het Klimaatakkoord informatie aangeleverd over de voortgang van de afspraken in het klimaatakkoord (niveau 1). Op basis hiervan is een eerste versie van de Monitor Klimaatbeleid ontwikkeld die op 30 oktober naar de Tweede Kamer is gestuurd. Deze heeft in het eerste jaar de vorm van een nulmeting, die de basis biedt om in opeenvolgende jaren voortgang in de transitie inzichtelijk te maken. Tevens kan de Monitor fact-based aangrijpingspunten geven voor beleidsaanpassingen. Samen met de KEV zal de Monitor in 2021, twee jaar na vaststelling van het klimaatplan, moeten leiden tot bijstelling van beleid (intensivering van bestaande maatregelen of extra maatregelen). De monitor zal als onderdeel van de integrale doorlichting klimaatbeleid in 2024 leiden tot een herijking van de klimaatopgave en het Klimaatplan De Monitor is een product van het kabinet en een appreciatie van de voortgang van het beleid wordt gegeven in de klimaatnota.

#### *Pilot dashboard Klimaatbeleid*

Ook is een pilot uitgevoerd om te onderzoeken op welke manier de huidige vorm van de Monitor, een document, doorontwikkeld kan worden tot een online dashboard. Daarbij is de Gebouwde Omgeving als voorbeeldsector genomen. Een extern bureau heeft een eerste design gemaakt van het dashboard en een gebruikersonderzoek uitgevoerd. Belangrijkste conclusies zijn dat een online dashboard op landelijk niveau de kans geeft om één centrale plek te organiseren om het klimaatbeleid te monitoren, met (landelijke en regionale) cijfers te werken die vergelijkbaar zijn, en tevens mogelijkheden biedt om koppelingen te maken met monitoringsinformatie uit de regio, wat voor de uitvoering van het Klimaatbeleid van groot belang is. De ontwikkeling van een online dashboard vergt een lange adem en kan via een roadmap op basis van de verschillende gebruikers, met verschillende doelen in de tijd, stap voor stap uitgewerkt worden.

### *Evaluatie Agenda klimaat*

De Monitor en de beleidstheorie per sector kan een goede basis zijn voor opgabegegerichte evaluatie van het beleid. Binnen de Operatie Inzicht in Kwaliteit hebben de betrokken departementen als onderdeel van de begroting 2021 een eerste aanzet van hun departementale Strategische Evaluatie Agenda (SEA) en een bijbehorende evaluatieplanning gemaakt. De evaluaties op deze departementale SEA's die gaan over het klimaatbeleid vormen een eerste aanzet voor een meerjarige interdepartementale evaluatieagenda, die bijdraagt aan de integrale doorlichting van het klimaatbeleid in 2024. Deze doorlichting is erop gericht samenhang te brengen in de evaluaties van de instrumenten in het klimaatbeleid en antwoord te geven op evaluatievragen op systeemniveau.

---

## **Voortzetting en bestending van het initiatief**

### *Monitor en dashboard klimaatbeleid*

De eerste editie van de Monitor Klimaatbeleid van 2020 heeft het karakter van een nulmeting. Veel data in deze Monitor hebben betrekking op het jaar 2019 waarin het Klimaatakkoord werd gesloten. Dit betekent logischerwijs ook dat de voortgang die sinds het Klimaatakkoord wordt gemaakt pas de komende jaren echt zichtbaar zal worden. De aankomende jaren zal de nulmeting van de Monitor doorontwikkeld worden tot een voortgangsmonitor. Dit gebeurt door verbetering en aanvulling van de indicatoren in de Monitor en door de (tussen)stappen richting 2030 inzichtelijk te maken zodat we op basis daarvan de voortgang kunnen meten. En te onderzoeken hoe we de huidige vorm van de Monitor, een document, door kunnen ontwikkelen tot een online portaal. In het derde kwartaal van 2020 wordt gewerkt aan een eerste technische applicatie van een mogelijk dashboard klimaatbeleid en in het eerste kwartaal van 2021 wordt deze gevuld met de indicatoren van de vijf sectoren. In het voorjaar van 2021 zal definitief besloten worden in welke vorm de Monitor (als document of online portaal) zal worden aangeboden in het najaar van 2021. Samen met de KEV zal de Monitor in 2021, twee jaar na vaststelling van het klimaatplan, moeten leiden tot bijstelling van beleid (intensivering van bestaande maatregelen of extra maatregelen).

### *Evaluatie klimaatbeleid*

De Klimaatwet biedt een vaste cyclus waarop de evaluatie van het Klimaatbeleid zal worden afgestemd. Omdat de besluitvormingsmomenten op basis van deze wet duidelijk zijn, kan worden gepland wanneer evaluaties beschikbaar dienen te zijn. De integrale doorlichting leidt in 2024 tot een herijking van de klimaatopgave en het Klimaatplan. In 2021 zal hiertoe de aanpak en vraagstelling van de integrale doorlichting van het Klimaatbeleid worden uitgewerkt. Nader wordt bezien op welke doorsnijdende vragen de integrale doorlichting zich zal richten om een uitspraak te kunnen doen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het klimaatbeleid. Dit gebeurt door EZK als coördinerend departement van de integrale doorlichting in samenwerking met de betrokken departementen. Vanwege de complexiteit van het (goed) evalueren van transities is door EZK hiervoor advies gevraagd aan de Expertcommissie nieuwe Evaluatiemethoden. Deze commissie is gevraagd om de gereedschapskist van evaluatiepraktijken uit te breiden zodat ook voor complexe transities, zoals het klimaatbeleid, die vragen om een lerende manier van evalueren, op een betrouwbare manier de effectiviteit van beleid inzichtelijk gemaakt kan worden. De commissie geeft ook advies over een concrete evaluatie-aanpak van het klimaatbeleid. De TK wordt over de aanpak en vraagstelling van de doorlichting bij Klimaatnota in 2021 geïnformeerd.

De integrale doorlichting van het klimaatbeleid is een kabinetsbrede opgave. Een aandachtspunt dat naar voren is gekomen en dat aandacht verdient is de langjarige institutionele inbedding en borging van dergelijke kabinetsbrede, opgabegegerichte evaluaties. Hierin is met de Operatie Inzicht in Kwaliteit tot op heden niet voorzien. Evaluatie is vanouds sterk aan de begroting gekoppeld van individuele departementen. In het kader van inzicht in Kwaliteit is ervoor gekozen om dat uitwerking van Strategische Evaluatie Agenda's opnieuw langs bekende departementale lijnen vorm te geven. Dit heeft een institutionele logica. Echter: vanuit perspectief van brede maatschappelijke opgaven zoals het Klimaatbeleid verdient het de voorkeur op termijn toe te werken naar een Rijksbrede Strategische Evaluatieagenda waarvan borging interdepartementaal langjarig wordt verankerd.

## **Mijlpalen aankomende periode**

We voorzien de komende maanden/jaren de volgende mijlpalen voor het initiatief:

- Q4 2020: Vierde donderdag oktober 2020: eerste publicatie van de Monitor Klimaatbeleid bij de klimaatnota (nulmeting).
- Q4 2021: de Monitor Klimaatbeleid verschijnt ieder jaar op de vierde donderdag in Oktober.
- Q4 2021: Uitgewerkt evaluatieplan voor de integrale doorlichting klimaatbeleid in 2024 wordt naar de TK gestuurd.
- Q4 2024: Integrale doorlichting klimaatbeleid wordt naar de TK gestuurd.

---

## **Vindplaats nadere toelichting**

<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/nieuws/2020/10/30/kabinet-vastbesloten-klimaatdoelen-te-halen>



## **FIN – Doorlichting fiscale evaluaties**

### **Samenvatting initiatief**

De doorlichting fiscale evaluaties heeft als doel om het instrument van evaluaties van fiscale regelingen nog effectiever in te zetten om het fiscale beleid te verbeteren. Hiertoe heeft een werkgroep binnen het Ministerie van Financiën een interdepartementaal afgestemde beleidsdoorlichting opgesteld van de evaluaties van fiscale regelingen tussen 2010 en 2018 (31 stuks). De werkgroep inventariseert onder meer in hoeverre uitspraken worden gedaan over doeltreffendheid en doelmatigheid en of dit heeft geleid tot beleidsaanbevelingen en implementatie daarvan. Het doel is om daaruit af te leiden of er bepaalde factoren zijn die bijdragen aan de toegevoegde waarde van een evaluatie. Deze doorlichting is een bijdrage aan de afweging welke regelingen wanneer geëvalueerd zouden moeten worden, in het licht van de recente uitbreiding van de lijst fiscale regelingen die in de Miljoenennota wordt vermeld. De uitkomsten dienen om de betrokken departementen te helpen om de evaluatiecapaciteit zo nuttig mogelijk in te zetten en om de politiek aan te sporen om de uitkomsten van evaluaties te gebruiken.

---

### **Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten**

Het rapport constateert grote verschillen tussen evaluaties, wat betreft onderzoeksvragen en onderzoeksmethode. Dit onderscheid lijkt onder meer samen te hangen met de verscheidenheid in fiscale regelingen wat betreft doelstelling en beschikbaarheid van data. Aanbevolen wordt om geen uniform regime vast te leggen voor de periodiciteit van evaluaties, maar juist per regeling te bepalen wanneer een volgende evaluatie gewenst is en wat daarin precies onderzocht moet worden. De aanbeveling is om in deze strategische evaluatieprogrammering de kwaliteit van evaluaties te prioriteren boven kwantiteit. Concreet betekent dit dat regelingen minder vaak geëvalueerd zullen worden, maar dat per evaluatie meer capaciteit beschikbaar is, zodat de evaluaties meer opleveren. Hierbij moet gericht gezocht worden naar mogelijkheden om kwantitatief onderzoek te doen, want de beperkte beschikbaarheid van data blijkt vaak een belemmering.

In de 31 evaluaties is het onderzoeken van instrumentkeus het meest onderbelichte aspect. Doeltreffendheid en doelmatigheid worden meestal onderzocht, maar er is zelden aandacht voor de vraag of de vormgeving van een regeling als fiscale regeling in plaats van subsidie of iets anders, (nog steeds) gerechtvaardigd is. Vanuit het oogpunt van beheersing van de overheidsfinanciën en doelmatigheid van het belastingstelsel, is dit wel zeer van belang. Ook blijkt dat de evaluaties die wel naar instrumentkeus kijken, vaker leiden tot aanpassing van het beleid. De aanbeveling is dus om in evaluaties altijd de instrumentkeus te onderzoeken, zoals ook wordt voorgeschreven in het toetsingskader fiscale regelingen uit de Rijksbegrotingsvoorschriften.

Weinig evaluaties leiden tot wijziging van het beleid. Vaak worden geen aanbevelingen gedaan in de evaluaties en als wel ingrijpende aanbevelingen worden gedaan, worden deze niet altijd opgevolgd door het kabinet. Verbetering van de kwaliteit van evaluaties en het gebruikmaken van deze evaluaties door de politiek, zijn twee elkaar versterkende factoren die nodig zijn om de toegevoegde waarde te vergroten. Om dit aan te zwengelen, wordt het gebruik van horizonbepalingen aanbevolen. Horizonbepalingen dwingen de politiek om kritisch te kijken naar fiscale regelingen, voordat deze worden verlengd. Ook helpen horizonbepalingen bij de budgettaire beheersing.

---

### **Voortzetting en bestendiging van het initiatief**

Er is een handleiding opgesteld voor het maken van evaluaties, waar de departementen gebruik van kunnen maken. De komende periode wordt gewerkt aan een strategische evaluatieprogrammering op fiscaal terrein. Hierin worden de aanbevelingen uit de evaluatiedoorlichting meegenomen. In de begroting en Miljoenennota van volgend jaar, zal deze evaluatieprogrammering gepresenteerd worden. Dit geeft ons genoeg tijd om vanuit een brede blik op het belastingstelsel de evaluatieprioriteiten te bepalen.

Het borgen van de kwaliteit van evaluaties ligt bij de afdeling Analyse van het Ministerie van Financiën, die betrokken is bij alle evaluaties.

---

### **Mijlpalen aankomende periode**

Het initiatief is afgerond. Zoals hierboven genoemd, zullen het komende jaar de benodigde stappen worden gezet om de aanbevelingen te implementeren zoals het opstellen van de strategische evaluatieprogrammering en toezien op het gebruik van de horizonbepaling en de afweging van de fiscale regeling als instrumentkeuze in evaluaties.

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

Kamerstukken II 2019-2020, 35 300, nr. 79 - Aanbieding rapport aan Tweede Kamer  
Kamerstukken II 2020-2021, 35 570, nr. 2 – Samenvatting in bijlage 9 van Miljoenennota

---

## **FIN – Klantcontact Belastingdienst**

### **Samenvatting initiatief**

De Belastingdienst wil de kwaliteit van vraagbeantwoording voor complexe vragen over wet- en regelgeving verbeteren.

Het initiatief bestaat er uit dat bij de BelastingTelefoon, binnen het brede veld van de omzetbelasting (OB), een dedicated team 'Zonnepanelen' wordt ingericht, dat alleen vragen over zonnepanelen beantwoordt. Uitgangspunt is dat dit voor belastingplichtigen het voordeel heeft dat de medewerkers van de BelastingTelefoon meer gespecialiseerd zijn en vragen beter kunnen beantwoorden, zodat meer duidelijkheid en zekerheid wordt gegeven. Voordeel voor de BelastingTelefoon is dat medewerkers gericht en in een korte periode opgeleid kunnen worden, zodat nieuwe medewerkers snel inzetbaar zijn.

---

### **Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten**

Er is einde 2019 een eerste meting uitgevoerd naar de kwaliteit van vraagbeantwoording. Daarna werd het team zonnepanelen operationeel. Nu is ook een tweede meting uitgevoerd, zodat het effect op de kwaliteit van vraagbeantwoording zichtbaar wordt.

In de nieuwe situatie worden de vragen over zonnepanelen op minimaal hetzelfde niveau beantwoord als voorheen. Het aantal goede antwoorden blijft gelijk en er worden minder foute antwoorden gegeven. Wel wordt er bij vragen over zonnepanelen vaker doorverwezen naar het Douane kantoor of wordt de vraag onvolledig beantwoord. Het team zonnepanelen bestaat volledig uit junior-medewerkers (immers, pas opgeleid). Desondanks blijft de kwaliteit van de vraagbeantwoording op peil.

Doordat de junior-medewerkers zijn ingedeeld in het team zonnepanelen worden de overige OB-vragen afgehandeld door medior- en seniormedewerkers. Hier zien we een duidelijke stijging van de kwaliteit van vraagbeantwoording in de tweede meting in verhouding tot de oude situatie. In de nieuwe situatie worden meer vragen goed beantwoord en worden er minder fouten gemaakt. De medewerkers die deel uitmaken van het team zonnepanelen ervaren de nieuwe werkplek als prettig en als een mooie stap in hun loopbaan, op weg naar steeds meer inhoudelijk afhandeling van vragen.

Uit het initiatief is geleerd dat het mogelijk is om voor een deel van de werkzaamheden medewerkers in kortere tijd op te leiden en, met behoud van kwaliteit, te laten functioneren. Voorheen was het gebruik om medewerkers voor het volledige OB-werkterrein op te leiden, wat meer tijd kost. Door de nieuwe werkwijze kunnen medewerkers behouden blijven voor de organisatie, want ze doen inhoudelijker werk. Gunstig effect is bovendien dat op het aanpalende werkterrein (van de omzetbelasting) de kwaliteit van vraagbeantwoording is toegenomen.

Alles overziend zijn de volgende resultaten behaald:

- De kwaliteit van vraagbeantwoording bij zonnepanelen blijft op niveau, met alleen junior-medewerkers, en neemt toe bij de overige OB-vragen
- Nieuw geworven medewerkers kunnen sneller worden ingezet door gericht op te leiden,
- Medewerkers blijven beter behouden voor de organisatie, omdat ze een logische 'tussenstap' in de ontwikkeling kunnen maken.

---

### **Voortzetting en bestending van het initiatief**

De resultaten van het initiatief zijn hoopgevend. De werkwijze uit het initiatief is niet zonder meer te kopiëren, maar er lijken wel kansen binnen andere werkstromen bij de BelastingTelefoon. Nadat de rapportage van het initiatief is afgerond, zal een analyse gemaakt worden om mogelijke toepassingsgebieden in kaart te brengen. Daarbij gelden een aantal belangrijke randvoorwaarden:

- Binnen de belastingwetgeving moet een afgebakend gebied zijn, zodat medewerkers gericht kunnen worden ingezet;
- Er moet een opleiding ingericht kunnen worden voor dit specifieke gebied;

- Het aanbod van binnenkomende vragen (de schaalgrootte) moet voldoende zijn, zodat er voldoende werk is voor medewerkers;
  - Er mag geen negatieve invloed ontstaan op andere werkgebieden in de zin van te hoge kosten, langere wachttijden of een kwaliteitslek.
- 

### **Mijlpalen aankomende periode**

De gegevens zullen de komende maanden verder verwerkt worden in een rapportage. Deze is in Q4 2020 gereed. In de periode daarna zal de BelastingTelefoon de analyse maken waar binnen de organisatie een soortgelijke werkwijze opgezet kan worden.

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

Niet van toepassing

---

## IenW – Circulaire Economie

### Samenvatting initiatief

De huidige manier van winnen, verwerken en gebruiken van grondstoffen en het gebruiken en afdanken van producten leidt tot risico's in leveringszekerheid van grondstoffen en levert een onaanvaardbare milieudruk op (o.a. uitstoot van broeikasgassen, land- en watergebruik, biodiversiteitsverlies).

Het Rijksbrede programma Circulaire Economie (CE) heeft tot doel om ervoor te zorgen dat we van een lineaire grondstofintensieve economie naar een circulaire grondstofefficiënte economie zonder afval gaan. De doelstelling is om in 2050 in Nederland volledig circulair te zijn. Als tussendoelstelling is opgenomen om in 2030 50% minder abiotische primaire grondstoffen te gebruiken. Om te weten of we op koers liggen, werkt een consortium van kennisinstellingen onder regie van PBL aan een monitoringsysteem. Gelijktijdig worden de beleidsdoelstellingen door het beleidsdepartement, in samenwerking met betrokken partners, uitgewerkt en geconcretiseerd. Het uitwerken van de beleidsdoelen en het parallel ontwikkelen van het monitoringsysteem zijn pilots in het kader van de operatie Inzicht in Kwaliteit (OIIK). Door concretisering van doelstellingen en monitoring kan beleidssturing plaatsvinden en worden bepaald welke aanvullende activiteiten en maatregelen noodzakelijk zijn om maximaal rendement te halen uit de beschikbare overheidsmiddelen ter verwezenlijking van de gestelde beleidsdoelen.

---

### Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten

De OIIK heeft voor het CE-beleid bruikbare handvatten en inzichten opgeleverd ten behoeve van de beleidsvorming. Het is daarbij instrumenteel geweest voor een aanpak om beleidsdoelen te concretiseren. In het verlengde daarvan is aansluitende monitoring van voortgang en doelbereik georganiseerd en zijn met een beleidsdoorlichting stappen gezet om het evaluatiestelsel te verbeteren en te experimenteren met een andersoortige beleidsdoorlichting die beter inzicht geeft in verbeterpotentieel en een impuls geeft aan inter- en intradepartementale, interbestuurlijke kennisdeling. In dit verband kunnen, terugblikkend, de volgende initiatieven en inzichten worden genoemd.

- Uit de policy brief '*Doelstelling Circulaire Economie 2030. Operationalisering, concretisering en reflectie*' (2019) van het PBL blijkt de noodzaak van geconcretiseerde en aanvullende doelen naast de ambitie en het 2030 tussendoel. In de beleidsbrief aan de Tweede Kamer van 27 maart 2020 (Kamerstuk 32852, nr. 115) heeft de staatssecretaris van IenW aangegeven de beleidsdoelen voor een CE samen met de betrokken partners te willen uitwerken en concretiseren. Door een plan van aanpak in samenwerking met betrokken partijen op te stellen voor dit traject en vervolgens uit te voeren, wordt gezamenlijk een beleidskader ontwikkeld om de CE-doelen voor 2030 en 2050 te bereiken. Inmiddels is gestart met het doeltraject, onder begeleiding van een externe adviseur. De Tweede Kamer zal over de uitkomst van het traject voor de zomer van 2021 worden geïnformeerd.
- PBL heeft in januari 2020 het Werkprogramma Monitoring en Sturing CE voor 2020 definitief gemaakt. Dit werkprogramma is de basis voor de CE monitoring die PBL structureel uitvoert en die inzicht biedt in de mate waarin de CE transitie en de beleidsdoelen worden gerealiseerd.
- Op 30 januari 2020 verscheen de eerste monitoringrapportage van PBL over 2019 '*Op weg naar een robuuste monitoring van de circulaire economie*'. Deze rapportage is een goede eerste stap naar CE-monitoring over de mate van doelbereik en bevat relevante informatie die is meegenomen in de actualisatie van het Uitvoeringsprogramma CE. Dat uitvoeringsprogramma is in 2019 tot stand gekomen ter uitvoering van genoemd Rijksbreed programma, en wordt jaarlijks geactualiseerd.
- Op 25 september 2020 is een door het kabinet vastgestelde actualisatie van het Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie 2019-2023 uitgebracht.
- Op 21 januari 2021 verschijnt de eerste integrale CE rapportage van het PBL. Deze zal met een kabinetsstandpunt aan de Tweede Kamer worden aangeboden.

- Op 27 november jl. verscheen de Publieke Waarde Scan Circulaire Economie (PWS-CE) (Kamerstuk 2020D48791). De PWS-CE is het resultaat van een proefproject om op een alternatieve manier een beleidsdoorlichting uit te voeren. In het kader van de OIIK is ervaring opgedaan met evaluatie-instrumenten die meer waarde opleveren voor het beleidsveld. In het rapport staat de vraag centraal in hoeverre beleid er alles aan doet om de toegevoegde waarde van het CE-beleid zo groot mogelijk te maken. De PWS-CE heeft voor de verdere ontwikkeling van beleid een grote inhoudelijke betekenis. Het legt een relatie met meerdere relevante beleidsaspecten in transitiebeleid, de sturing of beïnvloeding van transities op rijksniveau en ook voor de organisatie van het uitvoeringsprogramma CE, de organisatie van beleid, de verantwoordelijkheidsverdeling tussen betrokken partners en de sturing door beleid. Het rapport zal met een kabinetsstandpunt aan de Tweede Kamer worden aangeboden en bevat analyses en aanbevelingen voor CE-beleid.

---

### **Voortzetting en bestending van het initiatief**

Het proces van verdere concretisering van beleidsformulering, beleidsdoelen en monitoring van de voortgang staat nu in de steigers. Transities beginnen meestal met een lange voorontwikkelingsfase waarin het besef groeit dat het huidige systeem niet meer voldoet, nieuwe ideeën worden ontwikkeld en de eerste pioniers gaan experimenteren. In het kader van transitie management wordt steeds duidelijker dat het CE-beleid de fase van bewustwording en draagvlakontwikkeling overstijgt en een volgende fase zich aandient, een versnellingsfase waarin een veelal grotere, structurele verandering plaatsvindt.

Nu het Uitvoeringsprogramma CE is geactualiseerd en met het uitwerken en concretiseren van beleidsdoelen en het opstellen van een roadmap CE wordt gestart, wordt een begin gemaakt met die volgende fase. In het vervolg van dit traject zal IenW in samenwerking met PBL en andere partners continu aandacht blijven besteden aan het monitoringsproces, en daar waar nodig bijsturen/aanvullende maatregelen nemen om de transitie zo efficiënt en doelmatig mogelijk te laten verlopen. De borging hiervan is vastgelegd in de aangepaste beleidscyclus die is beschreven in het geactualiseerde Uitvoeringsprogramma CE (Kamerstuk 32852, 130 pag. 12)

---

### **Mijlpalen aankomende periode**

#### **Q3-4 2020**

- Actualisatie Uitvoeringsprogramma CE 2019-2023
- Kabinetsreactie PWS-CE
- Werkprogramma Monitoring en sturing 2021-2022

#### **Q1-2 2021**

- Publicatie ICER
- Nationale jaarlijkse CE-conferentie
- Kabinetsreactie ICER
- Brief aan Tweede Kamer over voortgang doelenproces

#### **Q3-4 2021**

- Actualisatie Uitvoeringsprogramma CE 2019-202023
- Vervolg doelenproces

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

- Rapport Publieke Waarde Scan: Circulaire Economie Kamerstuk 2020D48791
- Actualisatie UPCE 2020 Kamerstuk 32.852, nr. 130
- Beleidsbrief aan de Tweede Kamer van 27 maart 2020 Kamerstuk 32852, nr. 115
- Verslag Schriftelijk Overleg juni 2020 Kamerstuk 32852-117
- PBL [Policy brief](#) (17 december 2019)
- [Rapportage](#) 'Op weg naar een robuuste monitoring van de circulaire economie (30 januari 2020)
- Website monitoringsprogramma PBL: <https://www.pbl.nl/monitoring-circulaire-economie>

## JenV – Recidivebestrijding ('Koers en Kansen')

### Samenvatting initiatief

Koers en kansen voor de sanctie-uitvoering' is een experimenteer-, leer- en ontwikkelprogramma van justitie, de zorg en het sociaal domein.

Het doel van het programma Koers en kansen is tweeledig:

1. het verminderen van recidive en het verbeteren van de maatschappelijke integratie van (ex-) delinquenten;
2. een sanctie-uitvoering die nu én in de toekomst effectief is.

Om deze doelen te bereiken biedt Koers en kansen ruimte aan vernieuwende projecten die vanuit de lokale praktijk zijn opgezet en als doel hebben herhaalde criminaliteit te voorkomen. Deze projecten leveren inzichten op in wat werkt en niet werkt (en waarom). Daarnaast helpt het programma de praktijk van de sanctie-uitvoering bij het vinden van (systeem)oplossingen voor barrières die de projecten bij hun uitvoering tegenkomen en innovatie belemmeren. Koers en kansen doet dit door projectmatig leren en evalueren te stimuleren, door kennisdeling en onderling leren te bevorderen en door ervoor te zorgen dat succesvolle (aspecten van) projecten breed en op structurele basis ingevoerd worden. De Bestuurlijke Regiegroep Koers en kansen speelt hierbij een belangrijke rol. Zij bekleden een sleutelpositie bij de verduurzaming van veranderingen en verbeteringen in de sanctieuitvoeringspraktijk.

Tot slot bouwt Koers en kansen aan een lerend netwerk van organisaties in het veiligheids-, zorg- en het sociaal domein. Dit gebeurt vanuit nieuwe inzichten over samenwerken en leren, opgedaan in project-overstijgend onderzoek, en door het bijeenbrengen en delen van bestaande kennis over veranderen en innoveren.

Voor meer informatie kunt u kijken op: [www.sanctieuitvoering.nl](http://www.sanctieuitvoering.nl)

---

### Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten

Binnen Koers en kansen lopen projecten en onderzoeken die inzichten opleveren in wat in de praktijk van de sanctie-uitvoering effectief is en wat niet. Daarnaast levert het programma tools en lessen op die het werken aan belangrijke vraagstukken in een steeds veranderende maatschappij effectiever maken. Hieronder wordt op elk van die vlakken een opbrengst gepresenteerd.

- In Parkstad is de eerste fase van het project "tussenwoonvoorziening Triade" succesvol verlopen. In dit project wordt aan (ex)gedetineerden zonder onderdak huisvesting na detentie mét begeleidende zorg en vooruitzicht op zelfstandig wonen geboden. Het project levert zicht op meerdere werkende principes:
  1. Het samenwerken tussen het zorg- en veiligheidsdomein (Zorggroep Triade, Zorg- en Veiligheidshuis Mijnstreek, Exodus) en 6 wooncorporaties (publiek-private samenwerking) met één gezamenlijk geformuleerde doelstelling, is succesvol.
  2. Het koppelen van huisvesting aan het werken aan/volgen van het opgestelde zorgplan leidt tot een grotere kans op succes en bij de wooncorporaties tot het benodigde vertrouwen om deel te nemen aan het initiatief.Dit lijkt een zeer effectieve aanpak; tot nu toe hebben de betrokkenen in 50% van de gevallen de tussenwoning periode succesvol doorlopen (hoger dan de in eerste instantie geschatte 33%). Bekeken wordt hoe deze aanpak kan worden uitgetoetst op grotere schaal. Daarnaast wordt er besproken hoe het monitoren van de betrokkenen verlengd kan worden tot twee jaar na deelname aan het project.

- Het Maatschappelijk Kosten-Baten Analyse (MKBA)-Kompas: Om te weten of projecten en initiatieven effectief gaan zijn, kan het uitvoeren van een MKBA inzicht geven in de doelmatigheid, zowel kwalitatief als kwantitatief. Om een frisse blik op dit onderwerp te hebben, haalde Koers en kansen tijdelijk vijf financial rijkstrainees binnen. Ze onderzochten aan welke eisen een project moet voldoen om geschikt te zijn voor een MKBA en ontwikkelden het MKBA-kompas. Dit instrument heeft de vorm van een praatplaat en maakt het gesprek tussen programma en project gemakkelijker én meer inspirerend. De praatplaat bestaat uit twee delen. Eén deel gaat over de criteria waaraan een goed project moet voldoen. Het andere deel bestaat uit criteria die een project MKBA-waardig maken. Een handige tool waarmee het uitvoeren van MKBA's, iets dat in de technische hoek van justitie, de zorg en het sociaal domein nog relatief weinig wordt gedaan, kan worden gestimuleerd.
- Recidivemodel voor wetenschappelijke onderbouwing van beleidsadviezen: Er bestaat veel wetenschappelijk onderzoek naar recidive en naar factoren die de kans op recidive beïnvloeden. Samen met wetenschappers en experts uitvoering en beleid van diverse organisaties is het afgelopen half jaar, onder leiding van TNO, hard gewerkt om een model te realiseren waarin factoren worden weergegeven die de kans op recidive beïnvloeden. Daarnaast wordt in het model weergegeven hoe de factoren onderling van invloed zijn op elkaar. Het model integreert kennis uit diverse vakgebieden en geeft een gedeeld beeld van de recidive-problematiek. Het beschrijft de samenhang tussen (neuro)fysiologische denkpatronen, gedragsaspecten en kenmerken van de omgeving van ex-delinquenten die bijdragen aan pro- en antisociaal gedrag. De variabelen en relaties zijn met literatuur onderbouwd. In Q4 2020/Q1 2021 wordt op 3 verschillende manieren geëxperimenteerd met het gebruik van het model in de sanctie-uitvoeringspraktijk om zo uit te vinden welke toepassingen voor de praktijk het meest waarde toevoegen.  
Opgavegericht werken: Tot slot is het programma Koers en kansen erop gericht het leervermogen van de betrokken (uitvoering)organisaties binnen de sanctie-uitvoering te versterken. Het werkveld heeft die vaardigheid nodig om effectief te zijn, ook in de toekomst, want de maatschappij verandert voortdurend. Dit vraagt continu aanpassing aan nieuwe ontwikkelingen. Het vergt een lerend systeem. Binnen het programma gebruiken we daarvoor de methodiek van (re)constructiesessies. In het kader van opgavegericht werken levert dat 8 lessen op voor iedereen die werkt aan een maatschappelijke opgave. De lessen zijn te vinden op: <https://bit.ly/2Rh5uHG>

---

## **Voortzetting en bestendinging van het initiatief**

Koers en kansen is een opgavegericht experimenteerprogramma. Het programma staat, na een periode van het op gang brengen van projecten en onderzoeken nu op de drempel van de volgende fase. In het komende jaar worden inzichten en opbrengsten verzameld en geogst die antwoorden geven op de leervragen van het programma. Dit levert waardevolle kennis op die bijdraagt aan de (strategische) beleidsontwikkeling en die inzicht geeft in werkende en niet-werkende bestanddelen en in effectieve vormen van organiseren/samenwerken.

Om de convergentie van de Koers en kansen-opbrengsten met de bestaande beleids- en uitvoeringspraktijk van sanctie-uitvoering mogelijk te maken, wordt een plan gemaakt dat de route beschrijft naar een structuur waarin strategische beleidsontwikkeling van het DG hand in hand gaat met inzichten en opbrengsten uit de praktijk. Daarnaast wordt een voorstel gedaan om de manier van werken van het programma te verduurzamen door het leren, experimenteren en onderzoeken en de manier waarop Koers en kansen dat doet, breed beschikbaar te maken. In de maanden oktober en november vinden verdiepende gesprekken plaats met betrokken organisaties en beleidsafdelingen om focus aan te brengen in de borgingsagenda. In januari 2021 zal daarop de daadwerkelijke borging zijn beslag gaan krijgen. Concreet betekent dit dat het programmateam steeds meer lopende experimenten, onderzoeken en inzichten samen gaat oppakken met degenen, intern en extern, die dagelijks werken aan de sanctie-uitvoeringspraktijk om met de opbrengsten van het programma hun praktijk te verrijken.

---



### **Mijlpalen aankomende periode**

Q3 2020: Online projectleidersdag Koers en kansen;

Q4 2020: Digitale congresweek Koers en kansen "Leren verzilveren";

Q1/Q2 2021: Opleveren WODC-onderzoek re-integratieprojecten;

Q3 2021: Opleveren WODC-actieonderzoek Kleinschalige Voorzieningen;

Q3 2022: Projecten Kleinschalige Voorzieningen afgerond

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

Op de website van het programma Koers en kansen, [www.sanctieuitvoering.nl](http://www.sanctieuitvoering.nl) wordt alle informatie gedeeld over het programma, het Projectenlab en de recente ontwikkelingen binnen Koers en kansen.

Op 11 juli bood Minister Dekker de 1e voortgangsbrief 'Visie Recht doen, kansen bieden: naar effectievere gevangenisstraffen aan de Tweede Kamer aan (Kamerstuk 29279-532). Deze voortgangsbrief bevat ook de stand van zaken van het programma Koers en Kansen.

## J&V – Cyber monitor

### Samenvatting initiatief

Cybersecurity is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een belangrijk maatschappelijk thema. De belangen zijn dan ook groot: Nederland is voor een groot deel afhankelijk geworden van digitale processen, waardoor er veel op het spel staat als deze onverhoopt uitvallen. Door de COVID -pandemie is deze afhankelijkheid nog verder gegroeid. In 2018 is onder coördinatie van de NCTV de Nederlandse Cyber Security Agenda (NCSA) opgesteld, met daarin zeven ambities om de digitale veiligheid van Nederland verder te brengen. De uitvoering van de NCSA wordt ondersteund door een investering van het kabinet die oploopt tot 95 miljoen euro structureel per jaar, verdeeld over meerdere ministeries. Bij een relatief nieuw domein van overheidsbeleid als cybersecurity is het belangrijk om te onderzoeken wat wel en niet werkt, zodat de overheid zo effectief mogelijke beleidsinterventies kan doen en investeringen zoveel mogelijk resultaat opleveren. In deze proeftuin onderzoekt de NCTV met alle aangesloten partners binnen de Rijksoverheid hoe we zo goed mogelijk zicht kunnen krijgen op de effecten van cybersecuritybeleid.

---

### Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten

Als coördinator op cybersecuritybeleid streeft de NCTV naar een stelsel waarbij er samenhang is tussen de beleidsinitiatieven binnen de Rijksoverheid op dit terrein, en waar geleerd wordt van elkaars ervaringen. De zeven ambities uit de NCSA bestrijken allerlei verschillende initiatieven, die variëren van het versterken van detectie en respons tot het stimuleren van publiek -private samenwerking op het gebied van cybersecurity. De expertise voor specifieke beleidsterreinen ligt uiteindelijk bij de vakdepartementen, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het beleid op hun eigen terrein. Er is dan ook geen 'one size fits all'-benadering om de effectiviteit van alle maatregelen binnen de NCSA in kaart te brengen.

Binnen deze proeftuin is dan ook voornamelijk gezocht naar manieren om de coördinatie op deze verschillende initiatieven te versterken, en onderling leren zo veel mogelijk te stimuleren. In de vorige voortgangsbrief is gemeld dat er aan een verbeterde voortgangscyclus voor de NCSA werd gewerkt, waarin meer aandacht is voor kennisuitwisseling. Naast verantwoording over beleid zou leren over beleid een volwaardige plaats moeten hebben binnen deze voortgangscyclus. Dit heeft geleid tot een aangepaste opzet van de voortgangsgesprekken en een vernieuwde voorbereidende vragenlijst, die eerder dit jaar voor het eerst is ingezet. Tijdens deze voortgangsrondede voortgangsronde van de NCSA die dit voorjaar heeft plaatsgevonden kwam naar voren dat vakdepartementen meer van elkaars ervaringen willen leren bij het implementeren van onderdelen van de NCSA. Naar aanleiding van deze wens wordt er nu meer tijd ingeruimd voor inhoudelijke onderwerpen tijdens interdepartementale overleggen, waarbij de vakdepartementen worden uitgenodigd om over lopende initiatieven te presenteren. Een voorbeeld hiervan is een presentatie over een methodologie om cybersecurityrisico's binnen een sector in kaart te brengen. Zo wordt het leren van elkaars ervaringen meer gestimuleerd, wat uiteindelijk moet bijdragen aan een digitaal veiliger Nederland.

Eén van de beoogde vervolgstappen voor deze proeftuin is om uit te zoeken hoe meer zicht verkregen kan worden op de effectiviteit van (onderdelen van) cybersecuritybeleid. Dit is één van de kernvragen voor de evaluatie van de NCSA, die voor 2021 gepland staat en wordt uitgevoerd in opdracht van het WODC. In Nederland is nog niet eerder een integrale evaluatie uitgevoerd van een gehele nationale cybersecuritystrategie. Ter voorbereiding op deze evaluatie is er daarom via het WODC een verkennend onderzoek uitgevoerd om een mogelijke methode voor deze evaluatie in kaart te brengen. Het eindrapport van deze verkenning schetst enkele uitdagingen voor de evaluatie van de NCSA, zoals de snel veranderende technologische en maatschappelijke context, maar ook de formulering van onderdelen van de NCSA zelf. Hierdoor is het niet eenvoudig om tijdens een evaluatie tot uitspraken over effectiviteit te komen. De vervolgaanbevelingen uit het rapport worden meegenomen in de eerste fase van de evaluatie van de NCSA, die in september van start is gegaan. Deze eerste fase moet in kaart brengen welke onderdelen van de NCSA mogelijk geschikt zouden zijn om te evalueren op effectiviteit in een eventueel vervolgonderzoek.

---

### **Voortzetting en bestendinging van het initiatief**

De lessen uit de proeftuin tot nu toe hebben in de eerste plaats betrekking op de manier waarop de NCTV de interdepartementale uitvoering van de NCSA coördineert. Deze lessen worden uiteraard opnieuw meegenomen tijdens de komende voortgangsrunde van de NCSA in voorjaar 2021. Fundamenteler is dat de lessen uit deze proeftuin, en meer specifiek de activiteiten die worden ondernomen voor de evaluatie van de NCSA, meegenomen worden in toekomstige strategievorming op het gebied van cybersecurity. Een belangrijke les tot nu toe die uit het verkennend onderzoek voorafgaand aan de evaluatie is gekomen, is dat de manier waarop deze strategie geformuleerd wordt van cruciaal belang is om uiteindelijk tot een effectevaluatie te kunnen komen. Bij een volgende strategie moet al aan de voorkant worden nagedacht over een toekomstige evaluatie. Daarnaast is de verwachting is dan dat er ook dat er uit het aanstaande evaluatierapport kan worden geput om een volgende strategie naar een hoger niveau te brengen.

---

### **Mijlpalen aankomende periode**

De eerstvolgende mijlpaal voor deze proeftuin is de evaluatie van de NCSA, waar op dit moment de eerste fase van wordt uitgevoerd. Publicatie van de resultaten hiervan wordt voorzien in het voorjaar van 2021.

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

Kamerbrief Beleidsreactie CSBN 2020 en voortgangsrapportage NCSA (29 juni 2020, 26 643 nr. 695).

---

## **J&V – Effectiviteit politieoptreden**

### **Samenvatting initiatief**

Voor het departement als eigenaar van de politie is het van belang om te kunnen monitoren of de politie nu en in de toekomst berekend is op haar taak. De proeftuin is bedoeld om te onderzoeken of en hoe indicatoren en kengetallen en de kwalitatieve duiding ervan kunnen helpen om het woord 'berekend' te operationaliseren. Het achterliggende doel is om meer inzicht te krijgen of de politieorganisatie dusdanig bekostigd, ingericht, getraind en klaar is om ingezet te worden, dat zij haar maatschappelijke taak kan vervullen. Dat inzicht biedt het ministerie een beleidsrelevant handelingsperspectief voor het inrichten van de eigenaarstaak ten aanzien van de politie, de verantwoording daarover aan de Tweede Kamer en haar rolvervulling richting opdrachtgevers en opdrachtnemer. Uiteindelijk is de maatschappelijke toegevoegde waarde erin gelegen dat door een betere invulling van de eigenaarsrol de politie haar maatschappelijke taak ook beter kan uitoefenen.

---

### **Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten**

Met de inventarisatie van gegevens over het gevoerde beleid en beheer, die onder andere vanuit de beleid en beheer cyclus door het departement van de politie worden ontvangen, is zicht ontstaan op de beschikbare gegevens en het huidige gebruik ervan. De beleid en beheer cyclus bestaat uit het opstellen, bespreken en vaststellen van documenten zoals de jaaraanschrijving, begroting en beheerplan, verantwoordingsrapportages en jaarverantwoording. De inventarisatie maakte duidelijk welk soort informatie over de politie wordt ontvangen. Dit betreft onder andere informatie over de financiën, personeel, de vraag naar politie en de taakuitvoering. Uit de inventarisatie is gebleken dat deze gegevens momenteel nog weinig met elkaar in verband worden gebracht en in de tijd, geografisch en met normen worden vergeleken, en dat ze daardoor minder inzicht geven dan zou kunnen.

Uit de literatuurstudie die daarop volgde blijkt dat het niet eenvoudig is om het functioneren en de effectiviteit van de politie goed in beeld te brengen en te bepalen of de politie berekend is op haar taak. Politiewerk is divers en regelmatig niet eenvoudig meetbaar. Deze constatering zetten aan tot voorzichtigheid in het gebruik van indicatoren. Ze zijn niet zelfstandig bruikbaar om een eensluidend oordeel te vellen over het functioneren van de politie of te concluderen of de politie berekend is op haar taak. Anderzijds benadrukt de literatuur wel dat het van belang en wenselijk is om het functioneren en de effectiviteit van de politie zoveel als mogelijk zichtbaar te maken. Indicatoren zijn wél zinvol te gebruiken om te signaleren en aan te zetten tot discussie en overleg over het functioneren van de politie. Een voorbeeld is de totale tijd die door de politie besteed wordt aan opleiding en training, een gegeven dat in isolatie weinig betekenis heeft voor de eigenaar. Politiewerk uitvoeren en afdoende opgeleid en getraind zijn om dat goed te kunnen doen zijn immers beiden van belang, en achter de tijdsbesteding zit een veelheid aan details en nuance. Het is nuttig deze informatie in verhouding te zien tot de totaal te besteden tijd die de politie beschikbaar heeft. Dat roept namelijk een relevante discussie op over de vraag wat de gewenste verhouding moet zijn. De indicatoren zelf geven dus geen oordeel, maar de meerwaarde wordt zichtbaar in de gefundeerde discussie die hieruit voortvloeit en die eigenaar, opdrachtgevers en opdrachtnemer de instrumenten in handen geeft om gezamenlijke normen te definiëren.

---

### **Voortzetting en bestending van het initiatief**

De proeftuin had als doel om te bezien of indicatoren en de duiding ervan kunnen bijdragen aan de beantwoording van de vraag die de eigenaar in het sturingsmodel van de politie heeft; is de politie berekend op haar taak? De proeftuin laat zien dat indicatoren op zichzelf geen eenduidig antwoord kunnen verschaffen op deze vraag, maar dat ze wel bruikbaar kunnen zijn om het gesprek met de politie mee te voeren. De bevindingen die zijn opgedaan in de proeftuin politie dragen zo bij aan de doorontwikkeling van het sturingsmodel voor de politie en de invulling van de eigenaarsrol in dat sturingsmodel door het ministerie van Justitie en Veiligheid.

Ook zal het ministerie van Justitie en Veiligheid in 2021 in het kader van de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek een beleidsdoorlichting uitvoeren naar het beleid dat ten grondslag ligt aan artikel 31.2 (politie) van de rijksbegroting. Ook in de beleidsdoorlichting zullen de inzichten die zijn opgedaan in de proeftuin politie een plek krijgen. De uitvoering van de beleidsdoorlichting in 2021 zal duidelijk maken hoe dat vorm krijgt.

---

### **Mijlpalen aankomende periode**

De proeftuin politie is in april 2019 gestart en is eind september 2020 afgesloten. De leerervaringen die zijn opgedaan in de proeftuin zijn vastgelegd in een document. Dit document is gebruikt voor de inbreng van de leerervaringen in de uitwerking van het sturingsmodel en zal gebruikt worden bij de uitvoering van de beleidsdoorlichting van artikel 31.2 van de rijksbegroting in 2021. Voortzetting van het denken vindt binnen de ontwikkeling van het sturingsmodel en de beleidsdoorlichting plaats.

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

Aankondiging beleidsdoorlichting bekostiging (Kamerstukken II 2019/2020, 33199, nr. 38)

## SZW – Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt ('VIA')

### Samenvatting initiatief

Personen met een niet-westerse migratieachtergrond ervaren structurele en persistente achterstanden op de arbeidsmarkt. Het programma VIA is opgezet om deze achterstanden te doorbreken en de arbeidsmarktpositie van deze groep te verbeteren. Omdat bij aantreden van het huidige kabinet onvoldoende kennis was over wat echt effectief is om dit te bereiken, onderzoekt VIA dit in acht pilots. Het doel is om erachter te komen wat werkt om de achterstanden op de arbeidsmarkt van deze groep te verkleinen. De ambitie is om gedurende en na de looptijd van VIA (2018-2021) inzichten uit de pilots beschikbaar te maken voor werkgevers, gemeenten, UWV en onderwijsinstellingen en zo succesvolle (beleids-)interventies op te schalen. Vanaf 2021 wil het programma VIA een palet aan effectieve en efficiënte maatregelen bieden waarmee gelijke kansen op de arbeidsmarkt voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond worden gecreëerd en hun arbeidsmarktpositie blijvend kan worden versterkt. Op lange termijn draagt dit bij aan een gelijke kansen en evenredige posities op de arbeidsmarkt.

---

### Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten

De coronacrisis beïnvloedt het programma VIA op twee manieren. Ten eerste hebben de economische gevolgen van de coronacrisis nadelige gevolgen voor de arbeidsmarktpositie van de personen met een niet-westerse migratieachtergrond. Zo laat onderzoek van het CPB en SCP<sup>2</sup> zien dat de coronacrisis het risico op discriminatie heeft vergroot en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond een groter risico hebben om hun baan te verliezen doordat ze vaker flexcontracten hebben en werken in sectoren waar de hardste klappen vallen. Een recent onderzoek van Atlas voor gemeenten<sup>3</sup> laat zien dat ook *binnen* de sectoren waar de grootste klappen vallen en *binnen* de groep flexwerkers er een veel grotere instroom in de WW is onder deze groep als gevolg van baanverlies dan onder de personen zonder migratieachtergrond. De crisis raakt hen op deze manier dus extra hard.

Ten tweede heeft de coronacrisis een behoorlijke impact gehad op de uitvoering van het programma; bij een deel van de pilots is sprake van uitvoeringsproblemen, vertraging of aanpassing van activiteiten. Medio 2021 komen van de meeste pilots de eindevaluaties beschikbaar, daar waar dit eerder gepland stond voor begin 2021. Ondanks deze vertragingen zijn voor een groot aantal pilots wel de geplande tussenevaluaties opgeleverd. Ook is de tweede tussenrapportage van de programma-evaluatie<sup>4</sup> opgeleverd (inclusief een meta-evaluatie van opgeleverde (tussen)rapporten) op basis waarvan al een aantal conclusies getrokken kunnen worden die kunnen helpen bij het toewerken naar gelijke kansen en evenredige posities op de arbeidsmarkt:

- Bij werkgevers blijkt de toepassing van nudges (inclusieve vacaturetekst, objectieve eerste selectie en gestructureerd interviewen) bij werving en selectie gericht op meer objectivering van het proces, aan te slaan. Het is daarbij van belang de instrumenten op zo eenvoudig mogelijke wijze aan te bieden en ondersteuning te bieden bij de verdere invoering. Voor een vervolgaanpak zou bij de ondersteuning ook rekening gehouden moeten worden met de grootte van de organisatie.
- Een inclusieve cultuur op de werkvloer bevordert de arbeidsparticipatie van mensen met een niet-westerse migratie achtergrond. Collega's en leidinggevenden moeten in staat zijn om nieuwe mensen op te nemen en goed te laten landen.
- Er zijn aanwijzingen dat intensieve begeleiding juist bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond positieve effecten heeft, zeker ook als deze begeleiding een integraal karakter heeft waarbij de persoonlijk begeleider ook praktische zaken kan regelen zoals kinderopvang(toeslag).

---

<sup>2</sup> Zie CPB (2021), Macro-economische Verkenning, SCP (2020), kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt

<sup>3</sup> Atlas voor gemeenten (2020), De coronacrisis en de arbeidsmarktpositie van mensen met een migratieachtergrond

<sup>4</sup> De beleidsonderzoekers (2020) Evaluatie programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt, Tweede rapport: voorlopige lessen over de uitvoering en opbrengsten van het programma

- Het belang van intensieve begeleiding wordt benadrukt door een reeks onderzoeken die effecten van generieke re-integratiemaatregelen in beeld brengen. Generieke maatregelen die gericht zijn op een duurzame verbetering van de arbeidsmarktpositie, die daarbij naast ruimte bieden voor persoonlijk maatwerk en een intensief karakter hebben, lijken bovengemiddeld effectief te zijn voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.
- Generieke maatregelen die vooral gericht zijn op een snelle uitstroom uit een uitkering, zonder dat daarbij rekening wordt gehouden met persoonlijke mogelijkheden en uitdagingen, lijken daarentegen juist een averechts effect hebben.
- Tot slot blijkt dat inzet op taal een belangrijke randvoorwaarde voor succes is.

Dit betreft de eerste inzichten uit het programma VIA. Naast deze inhoudelijke inzichten is per juli de Barometer Culturele Diversiteit, die eerder al positief geëvalueerd was, beschikbaar gesteld aan werkgevers. Inmiddels hebben ongeveer honderdvijftig werkgevers uit verschillende sectoren contact gezocht met het CBS met verzoeken om informatie over deze Barometer.

---

## **Voortzetting en bestendinging van het initiatief**

Het komende jaar wordt gewerkt aan afronding van de pilotfase van het programma VIA. Daarbij zullen de meeste pilots en meeste evaluaties afgerond worden, inclusief de programma-evaluatie. Vanuit pilots wordt daarbij gewerkt aan het inzetten van de opgedane lessen door de betrokken partijen. Voor de opschaling van de pilots 'Studiekeuze vmbo' en 'Overgang mbo – arbeidsmarkt' wordt bijvoorbeeld in samenwerking tussen de ministeries van SZW en OCW en de MBO-raad het Kennispunt Gelijke kansen, Diversiteit en Inclusie opgericht. Ten aanzien van "Leren en Werken" wordt met SER overleg gevoerd om tot een gezamenlijke agenda te komen. Verder worden seminars en leerkringen georganiseerd om onderling kennis uit te wisselen en zullen communities of practice met bedrijven, wetenschap en maatschappelijke partijen gestart worden. Tevens wordt bezien of de lessen uit VIA-pilots betrokken kunnen worden bij de uitwerking van de crisisdienstverlening 'van werk(loosheid) naar werk'.

Met de Taskforce Werk en Integratie zal in de komende periode gewerkt worden aan het formuleren van een gezamenlijke ambitie en agenda. Het doel hiervan is dat effectieve aanpakken en nieuwe initiatieven door alle partijen zelf opgepakt worden en gelijke kansen op de arbeidsmarkt realiteit worden.

Om de ontwikkelingen rondom de arbeidsmarktkansen en -posities te kunnen volgen zal in 2021 gestart worden met een monitor die hier op toeziet.

---

## **Mijlpalen aankomende periode**

Eind Q1 2021: Pilot Nudging in weving en selectie afgerond, pilot Leren en Werken afgerond, eerste stappen vervolgaanpak rondom gelijke kansen gezet  
 Eind Q2 2021: meeste overige pilots afgerond  
 Eind Q3 2021: pilotfase programma VIA afgerond, eerste rapportage monitor gereed, vervolgaanpak rondom gelijke kansen op de arbeidsmarkt vastgesteld

---

## **Vindplaats nadere toelichting**

Voortgang programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) 2020 (Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 29 544, nr. 1029)  
 Brief m.b.t. Barometer Culturele Diversiteit (Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 29 544, nr. 1004)

## **SZW – Persoonlijke dienstverlening door UWV**

### **Samenvatting initiatief**

Het Programma Doorontwikkeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikte (WGA)-dienstverlening bestaat uit diverse initiatieven met als doel het verbeteren van de dienstverlening aan mensen met een WGA-uitkering teneinde de kans op werkherhvatting te vergroten.

Momenteel ontvangen circa 200.000 mensen een WGA-uitkering. Het gaat hierbij om mensen die twee jaar of langer ziek zijn, hierdoor 65% of minder van het oude loon kunnen verdienen en wel in staat zijn om nu of in de toekomst te werken. Mensen met een WGA-uitkering moeten erop kunnen vertrouwen dat de dienstverlening van UWV en re-integratiebedrijven maximaal is gericht op werkherhvatting.

De initiatieven van het Programma Doorontwikkeling WGA-dienstverlening moeten meer zicht bieden op de effectiviteit van WGA-dienstverlening ('welke interventies hebben welk effect') met als doel om de komende jaren vooral gebruik te maken van effectief bewezen interventies.

---

### **Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten**

De doorontwikkeling van de WGA-dienstverlening is een proces van lange adem, waarbij incrementeel, op basis van een langlopend experiment en tussentijdse (kwalitatieve) onderzoeken, de dienstverlening aan mensen in de WGA wordt verbeterd, met als doel de kans op werkherhvatting te vergroten.

Zoals ook in eerdere voortgangsrapportages beschreven hebben de grootste leerpunten tot op heden betrekking op het proces. Bij het opstarten van het effectenonderzoek is bij SZW en UWV het inzicht ontstaan dat vanwege de gevoeligheid om te experimenteren met groepen WGA'ers, veel tijd moet worden besteed aan het proces om betrokkenen (SZW, UWV en andere belanghebbenden) hierin mee te nemen. Een ander inzicht is dat het opzetten van een experiment om meer inzicht te krijgen in de werking van WGA-dienstverlening zorgvuldig moet gebeuren en daarom in een grote organisatie als UWV veel tijd kost. Onder andere om aan de voorkant registraties en procedures goed in te regelen, anders worden de verkeerde zaken geregistreerd en kunnen achteraf geen onderbouwde uitspraken over effecten worden gedaan.

Inzicht in de beschikbare capaciteit voor WGA-dienstverlening en ingezette instrumenten stond bij aanvang van de intensivering in 2018 nog in de kinderschoenen. UWV is in overleg met SZW een proces ingegaan waarbij het uitbreiden van en inzicht verschaffen in de beschikbare capaciteit en productiviteit centraal stond. UWV heeft de personele capaciteit uitgebreid en extra arbeidsdeskundigen en adviseurs intensieve dienstverlening opgeleid. De (extra) beschikbare capaciteit wordt door het inrichten van bedrijfsmatige ondersteuning in de regio's en het versterken van de centrale planning en aansturing gericht ingezet. Het resultaat hiervan is dat meer effectieve uren dienstverlening kunnen worden geboden. UWV werkt tegelijkertijd aan optimalisering van de kwaliteit van registraties en interventies, waarbij ook aandacht is voor het versterken van het vakmanschap van de UWV-medewerkers. Het proces tot nu toe heeft handelingsperspectieven voor UWV opgeleverd om de productiviteit en daarmee beschikbare capaciteit voor de WGA-dienstverlening te vergroten. Dit komt ten goede aan de doelmatigheid van de uitvoering. De gevolgen van het coronavirus zijn ook voelbaar geweest in de WGA-dienstverlening. Daarbij heeft UWV snel geschakeld door een deel van de dienstverlening digitaal te laten plaatsvinden waardoor dit niet ten koste is gegaan van de productiviteit. De gedwongen digitalisering heeft daarmee ook kansen gebracht om te experimenteren met andere vormen dan face-to-face contact en op termijn onderzoek te doen naar het effect van de (gedwongen) digitale dienstverlening. Het aantal ingezette uren aan dienstverlening door de professionals is met deze digitalisering verder gestegen, maar persoonlijke interactie wordt wel gemist.

In 2020 heeft UWV een onderzoek naar de ingekochte re-integratiedienstverlening afgerond. Dit onderzoek biedt inzicht in de activiteiten en resultaten van re-integratiebedrijven bij ingekochte dienstverlening. Het rapport biedt verder aanknopingspunten voor verdere verbetering van de



inkoop van re-integratie door UWV. Door beter te onderbouwen waarom welke dienstverlening wordt ingezet en welk resultaat wordt verwacht kan op een hogere niveau geleerd worden van welke inzet van de re-integratie voor wie werkt. UWV is in 2020 gestart met de implementatie van het Kader methodisch re-integreren, waardoor professionals van UWV de werkzoekende en de belemmeringen die hij of zij ervaart nog beter in beeld kunnen brengen. Ook werkt UWV in 2020 aan het opstellen van een nieuw werkplan en eindrapportage, waarin de onderbouwing van de gemaakte keuzes centraal staat. Op deze manier geeft UWV een impuls aan onderbouwd en overdraagbaar werken. Dit komt vervolgens weer ten goede aan de activering van onder andere de WGA-populatie.

---

### **Voortzetting en bestendinging van het initiatief**

De komende jaren staan meer onderzoeken, zoals een vervolgonderzoek naar aanleiding van het afgeronde jobcoachonderzoek, op het programma om de dienstverlening door UWV verder te verbeteren. Het gezamenlijke kennisprogramma "Onbeperkt aan het Werk" van SZW en UWV heeft tot doel de benodigde kennis op terrein van activering van mensen met een arbeidshandicap verder uit te bouwen en gelijk op te trekken in de beoogde verbeteringen van de activerende dienstverlening.

Het in gang gezette effectenonderzoek moet inzicht bieden in de effectiviteit van deze dienstverlening. In 2021 staat een midtermreview op het programma om integraal te rapporteren over de tot dan toe ontstane inzichten in de effectiviteit van de WGA-dienstverlening. Daarbij komen onder andere inzichten in de ontwikkelingen van de WGA-populatie, de effectiviteit van re-integratie interventies, en inzichten in de resultaten van de effectevaluatie aan bod. De inzichten uit het effectenonderzoek en separate (kwalitatieve) onderzoeken dragen bij aan een betere dienstverlening aan WGA'ers en het versterken van de opdracht van SZW aan UWV.

---

### **Mijlpalen aankomende periode**

Q4 2021: Midterm review doorontwikkelen WGA-dienstverlening

---

### **Vindplaats nadere toelichting**

Stand van de uitvoering sociale zekerheid juli 2020 (TK 2019-2020, 26 488, nr. 634)

---

## VWS – Pilot 'Lerend Evalueren'

### Samenvatting initiatief

Het doel van de pilot 'Lerend evalueren' is om het inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid voor het brede beleidsterrein van VWS te vergroten en daarmee het beleid te verbeteren. De pilot werkt met een meerjarenprogramma van ex ante, ex durante en ex post evaluaties voor de periode 2018-2022. In de uitvoering wordt nadrukkelijk de praktijk betrokken en wordt geëxperimenteerd met voor VWS vernieuwende evaluatiemethoden.

De pilot is in 2017 gestart en vloeit voort uit de ambitie van VWS om de kwaliteit van de eigen beleidsevaluaties te verhogen en er meer van te leren. Om te kunnen bepalen of de pilot het gewenste resultaat heeft, is voorzien in een startevaluatie in 2018-2019, een evaluatie in 2020-2021 en een eindevaluatie in 2022. Hierbij is het belangrijkste evaluatiecriterium of het inzicht in de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het beleid is toegenomen en of dit inzicht daadwerkelijk wordt gebruikt om het beleid te verbeteren. Voor de individuele evaluaties uit het meerjarenprogramma ligt de toegevoegde waarde in het verbeteren van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid en leren door en met de praktijk voor het betreffende zorgthema.

---

### Terugblik beleidsinhoudelijke en evaluatie inzichten

In de afgelopen drie jaar zijn 21 evaluatietrajecten opgestart en 16 evaluatierapporten gepubliceerd als onderdeel van de pilot. Sinds de vorige voortgangsrapportage zijn twee nieuwe rapportages gepubliceerd, met betrekking tot de Ex durante evaluatie 'uitkomstgerichte zorg' en Lessons Learned Covid-19.

#### Ex durante evaluatie 'uitkomstgerichte zorg'

Om aan de groeiende behoefte naar informatie over de uitkomsten van zorg te kunnen voldoen, is het Ministerie van VWS gestart met het programma Uitkomstgerichte Zorg 2018-2022. Het doel is dat patiënten en zorgverleners in 2022 beschikken over voor de patiënt relevante uitkomsten, zoals het verwachte herstel van een operatie, zodat samen voor de best passende behandeling kan worden gekozen.

Veldpartijen onderschreven deze ambitie in het Hoofdlijnenakkoord medisch-specialistische zorg.

Geconstateerd wordt dat de beslissingen van VWS tot nu toe grotendeels in goede aarde vallen bij het veld. De inhoudelijke regie van veldpartijen met daarbij ondersteuning van het Zorginstituut ziet het veld als een logische zet. Desalniettemin vraagt deze samenwerking een duidelijk beleid en duidelijke onderlinge afspraken. Voor de toekomst zijn door de partijen de volgende adviezen aangedragen:

- Een realistisch tijdsplan voor doelen bepalen.
- Criteria voor de te ontwikkelen indicatorensets opstellen.
- Verbinding met andere ontwikkellijnen en veranderaanpak faciliteren.
- Meer samenhang aanbrengen met andere initiatieven omtrent uitkomstgerichte zorg.

#### Lessons Learned Covid-19

Goed inzicht, gerichte maatregelen en gezamenlijk volhouden. Dat zijn de belangrijkste hoofdboodschappen uit 'Lessons Learned'. Een traject, waarin de Rijksoverheid samen met meer dan 100 deskundigen met een diversiteit aan expertise terugkeek op en leerde van de aanpak van het coronavirus.

De deskundigen bekeken 9 belangrijke thema's, zoals testen en traceren, de effecten van de lockdown en de publiekscommunicatie. Op ieder thema zijn ideeën, adviezen en inzichten verzameld en onderling gedeeld. Die stellen het kabinet in staat om het beleid op deze punten verder te versterken en te verbeteren. Een voorbeeld is het verbeteren van de communicatie over welke reguliere zorg veilig geleverd kan worden, om te voorkomen dat mensen zorg mijden uit angst voor het virus. Ook is gekeken hoe andere landen het hebben aangepakt en naar de lessen voor Nederland.

---

## Voortzetting en bestendinging van het initiatief

In 2018 heeft VWS een vernieuwende opzet van de evaluatieagenda geïntroduceerd als onderdeel van de pilot Lerend evalueren. Vanaf 2021 geven alle departementen in de begroting invulling aan een Strategische Evaluatie Agenda (SEA). Voor VWS biedt dit de mogelijkheid een volgende stap te zetten met de ontwikkeling van de evaluatiefunctie, met gebruikmaking van de goede ervaringen met de pilot Lerend evalueren, te weten: kort- cyclisch leren, reflecteren en verantwoording afleggen met en in de praktijk, en experimenteren met verschillende onderzoeksmethoden. De volgende stap houdt onder andere in dat belangrijke evaluaties in de SEA worden samengebracht en ondersteund door oprichting van een het Expertise Centrum Evaluaties (ECE) kennisnetwerk evaluaties.

De doorontwikkeling van de evaluatieprogrammering via de SEA wordt nader toegelicht in de begroting 2021.

---

## Mijlpalen aankomende periode

- Q2 2021: ex durante evaluatie pilot Lerend evalueren
  - Q3 2021: SEA in begroting 2022
  - Q1 t/m Q4: diverse individuele evaluaties zoals opgenomen in de SEA VWS begroting 2021
- 

## Vindplaats nadere toelichting

Kamerbrieven:

- Begroting van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (XVI) voor het jaar 2021 ([TK 35570-XVI](#)).
  - Kamerbrief over de taakopdracht ex durante evaluatie Pilot lerende evalueren ([TK 2020-2021, 31865, nr. 177](#)).
  - Lessons Learned Covid-19  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/09/01/kamerbrief-over-lessons-learned-covid-19>
  - ED evaluatie uitkomstgerichte zorg  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2020/07/20/samenwerking-vraagtom-duidelijk-beleid>
  - ED evaluatie programma één tegen eenzaamheid  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/15/rapportage-eerste-fase-ex-durante-evaluatie-programma-en-tegen-eeenzaamheid>
-