



DEPARTEMENT  
ECONOMIE  
WETENSCHAP &  
INNOVATIE

## **EVALUATIE VAN BELEID EN BELEIDSINSTRUMENTEN**

Evaluatiekader en communicatiestrategie  
voor beleidsevaluaties

03-09-2020

Evaluatiecel

Afdeling Strategie en Coördinatie

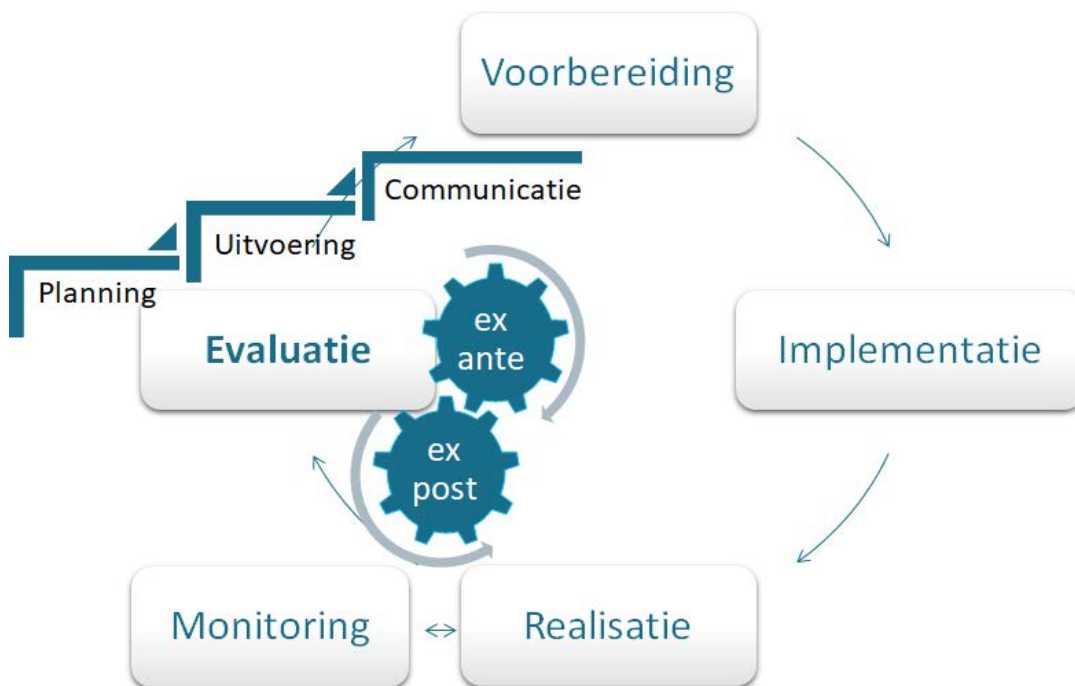
# Inhoud

1 Inleiding.....	3
1.1 Situering.....	3
1.2 Beleidsevaluatie in het Departement EWI.....	4
2 Inhoud van de evaluatie.....	6
2.1 Grond of aanleiding voor de evaluatie.....	6
2.2 Inhoud en aanpak van de evaluatie.....	6
3 Essentiële aspecten van de evaluatie.....	9
3.1 Onafhankelijkheid van de evaluatie.....	9
3.2 Vertrouwelijkheid.....	9
4 Verloop van de evaluatie/evaluatieproces.....	11
4.1 Stuurgroep en operationele werkgroep.....	11
4.1.1 Stuurgroep.....	11
4.1.2 Operationele werkgroep.....	11
4.1.3 Huishoudelijk reglement evaluatiestuurgroep en operationele werkgroep.....	11
4.2 Stappen in het evaluatieproces.....	12
4.2.1 Voorbereidingsfase van een evaluatie.....	12
4.2.2 Uitvoeringsfase van een evaluatie.....	12
4.2.3 Na afloop van de evaluatie.....	14
5 Strategie voor de communicatie/bekendmaking van de resultaten van beleidsevaluaties.....	15
5.1 Uitgangspunten.....	15
5.1.1 Algemeen kader.....	15
5.1.2 Doelstellingen beleidsevaluaties en evaluatieresultaten.....	15
5.1.3 Enkele basisprincipes.....	16
5.2 Verspreiding/bekendmaking van documenten betreffende een evaluatie op basis van de fases in het evaluatieproces.....	17
5.2.1 Voorbereidingsfase van een evaluatie.....	17
5.2.2 De evaluatie is gestart en wordt uitgevoerd.....	18
5.2.3 De evaluatie is afgerond.....	19

# 1 Inleiding

## 1.1 Situering

Beleidsvaluatie is een kerntaak van de departementen van de Vlaamse overheid en in dit kader worden op regelmatige basis evaluaties uitgevoerd van het beleid en van beleidsinstrumenten. Doelstelling van deze (beleids)evaluaties is in de eerste plaats te kunnen beschikken over informatie en inzichten die kunnen bijdragen tot een betere beleidsvoorbereiding en -vorming, maar ook tot beleidsvaluatie zelf.



*Figuur 1 - Plaats van (beleids)evaluatie in de beleidscyclus*

(Beleids)Evaluatie is geen eindproces in de beleidscyclus, maar is er een onderdeel van en kijkt zowel terug als vooruit. (Beleids)evaluatie omvat dan ook zowel evaluaties ex post als ex ante (zie Figuur 1 waar het continu proces van de beleidscyclus wordt weergegeven van beleidsvoorbereiding naar -implementatie en -realisatie, gevolgd door beleidsvaluatie die vervolgens als insteek voor de beleidsvoorbereiding dient).

Beleidsvaluatie wordt in deze context dan ook gedefinieerd als *“een evaluatie (van een bepaald beleid) is een kwalitatieve en/of kwantitatieve analyse en beoordeling waarin op een geldige, betrouwbare en objectieve manier wordt nagegaan of en hoe een bepaald(e) beleid(sdoelstelling) gerealiseerd wordt/werd.”*

Binnen het Departement EWI is het de evaluatiecel die verantwoordelijk is voor (de aansturing en/of uitvoering van) evaluaties<sup>1</sup>. De oprichting van deze evaluatiecel eind 2006 luidde niet alleen een meer gestructureerde aanpak in van de beleidsvaluatie betreffende het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI), maar betekende ook dat de beleidsvoorbereidende en -evaluerende

<sup>1</sup> De opdrachten/taken van de evaluatiecel zijn echter ruimer dan wat hier genoemd is en omvatten bv. ook het zelf uitvoeren en het opstarten, begeleiden en opvolgen van studies over onderwerpen gerelateerd aan het beleidsdomein EWI.

functies van het departement gescheiden werden<sup>2</sup> en dit onder meer met het oog op het garanderen van een objectief en onafhankelijk evaluatieproces. Beleidsvoorbereiding vindt nl. vooral plaats in de inhoudelijk bevoegde entiteiten (de afdeling Onderzoek en de afdeling Ondernemen en Innoveren) van het departement en beleidsevaluatie vindt plaats in de evaluatiecel (van de afdeling Strategie en Coördinatie). De evaluatiecel is inhoudelijk niet betrokken bij de te evalueren activiteiten, projecten, programma's, instellingen, instrumenten, enz. en is dus goed geplaatst om de evaluaties binnen het beleidsdomein voor te bereiden, te begeleiden, op te volgen en/of zelf uit te voeren.

Van bij de oprichting van de evaluatiecel werd werk gemaakt van de uitwerking van een evaluatiepraktijk, gestoeld op internationale voorbeelden en praktijken. Het uittekenen en het documenteren van de processen die bij elke evaluatie worden gehanteerd, gebeurde vanaf 2008 en resulteerde onder meer in het evaluatiekader. Het evaluatiekader omvat een meer gedetailleerde omschrijving van de evaluatiepraktijk die het departement hanteert en gaat ook dieper in op het evaluatieproces.

In 2009 werd dan – als laatste, nog ontbrekend element van de ondertussen uitgewerkte evaluatiepraktijk – een communicatiestrategie ontwikkeld betreffende zowel de evaluatie zelf als de resultaten ervan (vrijgave/bekendmaking evaluatierapporten/evaluatieresultaten).

Sindsdien werden zowel het evaluatiekader als de communicatiestrategie regelmatig geüpdatet. In onderhavig document werden het evaluatiekader en de communicatiestrategie zowel geüpdatet als geïntegreerd in een document.

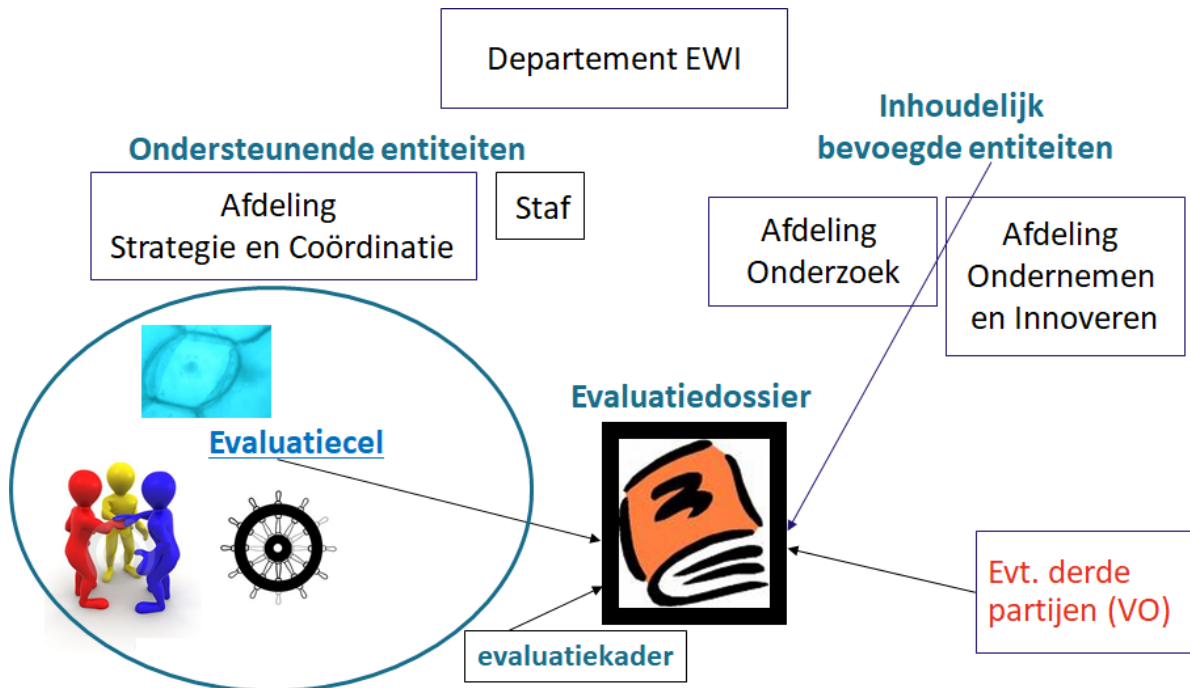
## **1.2 Beleidsevaluatie in het Departement EWI**

Om haar rol met betrekking tot beleidsevaluatie te kunnen opnemen en aldus dat deel van haar opdrachten te kunnen uitvoeren, rekent de evaluatiecel van het Departement EWI op de (inhoudelijke) bijdrage van de entiteit(en) (binnen het Departement EWI en/of binnen andere entiteiten van de Vlaamse overheid (VO)) die inhoudelijk verantwoordelijk is (zijn) voor het voorwerp van evaluatie<sup>3</sup>. Figuur 2 geeft het Departement EWI schematisch weer en illustreert de scheiding tussen de beleidsvoorbereidende en -evaluerende functies en de aansturing van een evaluatie(dossier) vanuit de evaluatiecel en binnen het evaluatiekader.

---

<sup>2</sup> En dit in overeenstemming met de gangbare internationale praktijken en evaluatiestandaarden, bv. bij de Europese Unie.

<sup>3</sup> Dit kunnen bv. bepaalde beleidsaspecten (wanneer het om de evaluatie van (een deel van) het beleid gaat) zijn of een welbepaald beleidsinstrument, een instelling, een programma, een project, enz. het betreft met andere woorden het "voorwerp" (het project, de instelling, de maatregel, het programma, het beleid(sonderdeel), enz.) dat het onderwerp is van de geplande evaluatie.



*Figuur 2 - Evaluatie binnen het Departement EWI*

Het voorwerp van de evaluatie is vaak een instelling, maar het kan ook een instrument, programma of actie zijn die onder de verantwoordelijkheid van een bepaalde instelling valt. In ieder geval is het belangrijk dat de instelling in kwestie een duidelijk beeld heeft van wat de evaluatie zal inhouden en welke bijdrage er al dan niet van de instelling wordt verwacht.

Bedoeling van dit document is om deze duidelijkheid te scheppen voor alle betrokkenen bij het voorwerp van evaluatie. Dit zijn in eerste instantie (de instelling verantwoordelijk voor) het voorwerp van evaluatie en de entiteit(en) binnen (het beleidsdomein) EWI (en/of daarbuiten) die inhoudelijk bevoegd is (zijn) voor het betreffende evaluatievoorwerp. Mogelijks zijn er ook nog andere belanghebbenden betrokken bij dit evaluatievoorwerp. Deze moeten uiteraard ook geïnformeerd worden over de op stapel staande evaluatie. In veel gevallen is het nl. mogelijk dat ook de belanghebbenden een rol of taak binnen de evaluatie hebben te vervullen en dan dienen zij ook op de hoogte te zijn van zowel de inhoud als het procesverloop van de geplande evaluatie.

Het is belangrijk om er ook op te wijzen dat de evaluatiecel enkel verantwoordelijk is voor de aansturing en/of uitvoering van de evaluaties (van beleid of beleidsinstrumenten) die – doorgaans - slaan op een periode van meerdere jaren. De jaarlijkse inhoudelijke en financiële beoordeling van bv. een beleidsinstrument of monitoring van beleid, situeert zich nl. bij de inhoudelijk bevoegde entiteit in het Departement EWI (bv. bij de dossierbehandelaar) of bij een andere entiteit van het beleidsdomein EWI (bv. een agentschap). De evaluatiecel is niet betrokken bij dit opvolgingsproces.

Wat hierna volgt, heeft betrekking op de (beleids)evaluaties die de evaluatiecel aanstuurt en/of uitvoert.

## 2 Inhoud van de evaluatie

---

### 2.1 Grond of aanleiding voor de evaluatie

De evaluatie van het beleid of een beleidsinstrument heeft meestal een concrete grond of aanleiding. Deze grond of aanleiding voor evaluaties is meestal juridisch van aard en bestaat in dat geval uit specifieke (evaluatie)bepalingen in de regelgeving (decreten, besluiten Vlaamse Regering, ministeriële besluiten, enz.) en/of in overeenkomsten<sup>4</sup> die de juridische basis vormen voor het voorwerp van evaluatie. Andere aanleidingen voor evaluaties zijn bv. een vraag (tot evaluatie) van de bevoegde minister of de inhoudelijk bevoegde entiteit, een voorwaarde die de Vlaamse Regering oplegt naar aanleiding van een beslissing over de toekomst van het evaluatievoorwerp, enz., maar het kan ook een eigen initiatief van de evaluatiecel/het Departement EWI zijn.

Deze grond of aanleiding voor de evaluatie bepaalt in de meeste gevallen ook het moment waarop een evaluatie moet plaatsvinden.

De grond of aanleiding voor een evaluatie is meestal ook bekend bij (de instelling verantwoordelijk voor) het evaluatievoorwerp, wat betekent dat de betrokkene al een idee zal hebben over de periode waarin deze evaluatie zal plaatsvinden.

In ieder geval vindt er naar aanleiding van de komende evaluatie altijd een gericht informatiemoment plaats ten aanzien van het voorwerp van evaluatie. In de praktijk betekent dit dat de evaluatiecel aan (de instelling verantwoordelijk voor) het evaluatievoorwerp een toelichting geeft over de inhoud en de uitvoeringstermijnen van de geplande evaluatie en dit geruime tijd voor de start ervan. Deze werkwijze garandeert de transparantie van de aanpak van (beleids)evaluaties en laat verder ook toe om op basis van het overleg een aantal praktische afspraken te maken met het evaluatievoorwerp.

### 2.2 Inhoud en aanpak van de evaluatie

Wat de inhoud van de evaluatie moet zijn en hoe deze moet of zal worden aangepakt, is meestal veel minder gedetailleerd omschreven in de grond of aanleiding van de evaluatie. Dit heeft enerzijds het voordeel dat er een zekere vrijheid bestaat wat betreft zowel de elementen die in de evaluatie aan bod zullen komen (bv. het beleidsinstrument op zich dan wel het beleidsinstrument in het kader van de ruimere beleidscontext (bv. binnen het wetenschaps- en innovatiebeleid als systeem)) als de wijze waarop de evaluatie kan worden aangepakt.

Anderzijds kan dit bij het voorwerp van de evaluatie<sup>5</sup> een zekere mate van onzekerheid/ongerustheid creëren over wat er staat te gebeuren en wat de gevolgen van de evaluatie kunnen zijn.

Daarom is het belangrijk dat in een vroeg stadium van de evaluatie duidelijkheid wordt geschapen over zowel de inhoud als de aanpak ervan (cf. deel 1.2) voor alle betrokken bij het evaluatievoorwerp.

In de grond of aanleiding van de evaluatie wordt meestal in vrij grote lijnen aangegeven waarop de evaluatie precies betrekking moet hebben. Over de meer gedetailleerde invulling ervan is echter heel wat minder duidelijkheid.

---

<sup>4</sup> De evaluatiebepalingen zijn met andere woorden de bepalingen (opgenomen in de juridische documenten die betrekking hebben op het evaluatievoorwerp) die de rechtsgrond vormen voor de geplande evaluatie.

<sup>5</sup> (De instelling verantwoordelijk voor) het evaluatievoorwerp.

Om de inhoud van de evaluatie en de wijze waarop de evaluatie zal verlopen te concretiseren, stelt de evaluatiecel een (ontwerp van) plan van aanpak op over de evaluatie waarvan sprake en dit in overleg met de inhoudelijk bevoegde entiteit (in het departement en/of elders in het beleidsdomein EWI).

Dit plan van aanpak wordt toegespitst op het evaluatievoorwerp in kwestie, houdt minstens rekening met de evaluatiebepalingen opgenomen in de grond voor de evaluatie, en omvat volgende onderdelen:

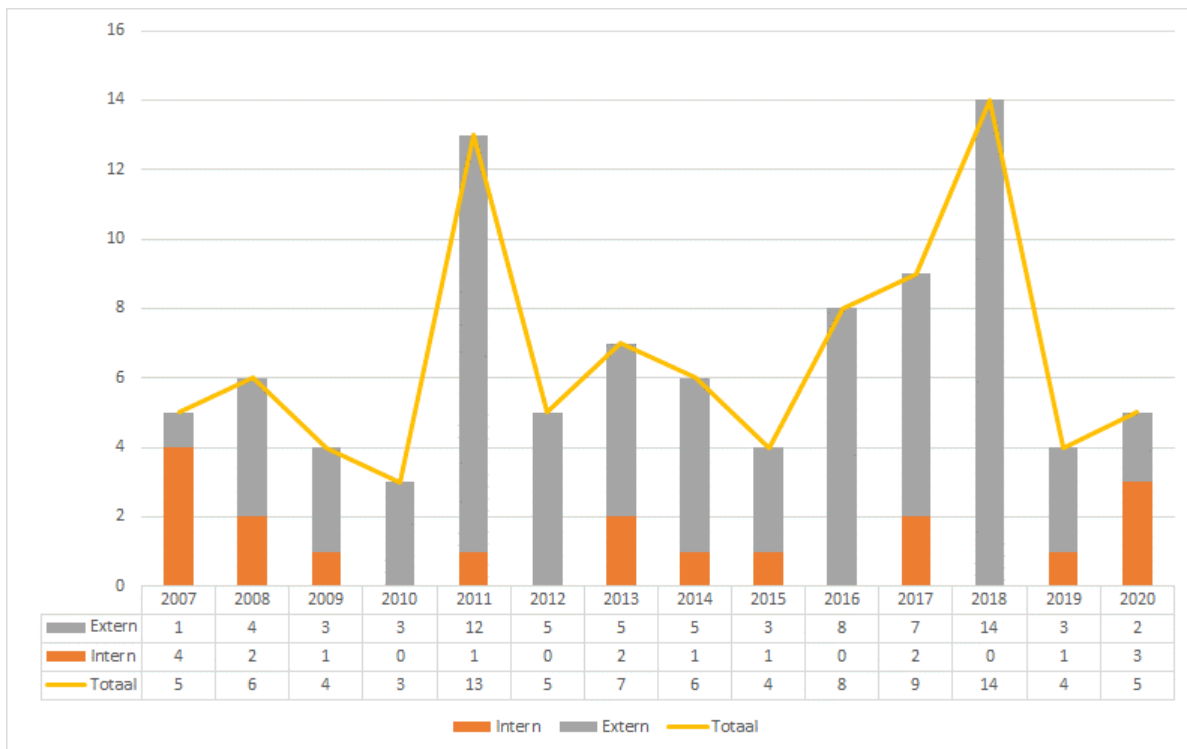
1. Grond of aanleiding van de evaluatie;
2. Omschrijving van de beleidscontext (initieel, evolutie, te verwachten evolutie) met betrekking tot het voorwerp van evaluatie;
3. Doelstellingen van de evaluatie en de beoogde resultaten;
4. Draagwijdte/krijtlijnen van de evaluatie;
5. Evaluatieluiken/evaluatievragen;
6. Onderdelen van de evaluatie en methodologie;
7. Informeren van en communiceren met het voorwerp van de evaluatie en indien gewenst betrokken belanghebbenden (betreffende de uit te voeren evaluatie);
8. (Wijze van) Uitvoering van de evaluatie;
9. (Procedureel) Verloop van de evaluatie;
10. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie;
11. Afspraken gemaakt met (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp;
12. Bijlage: richtlijnen/leidraad voor het opstellen van een zelfevaluatie (bestaande uit een ex-post- en ex-anteluik).

In dit evaluatiekader wordt niet in detail ingegaan op elk van de onderdelen van het op te stellen plan van aanpak voor de evaluatie. Voorbeelden van plannen van aanpak van uitgevoerde evaluaties zijn beschikbaar op de [EWI-website](#).

Essentieel voor de inhoud van een evaluatie zijn enerzijds de doelstellingen en de beoogde resultaten ervan en anderzijds de evaluatieluiken en/of evaluatievragen die naar voren worden geschoven. Dit maakt dan ook de hoofdzaak van de inhoud van het plan van aanpak voor de evaluatie uit.

Voor de eigenlijke aanpak ervan zijn de onderdelen van de evaluatie, de methodologieën, de wijze van uitvoering en het verloop van de evaluatie essentieel. In het deel van het plan van aanpak waar die aspecten aan bod komen, wordt ook een initiële timing voor (de voorbereiding en uitvoering van) de evaluatie opgenomen, of er al dan niet externe expertise (consultant, panel van experts, enz.) wordt ingeschakeld en wat er van het voorwerp van de evaluatie zelf wordt verwacht. Een van de standaardevaluatiebepalingen voorziet bv. dat het voorwerp van de evaluatie een zelfevaluatie opstelt, bestaande uit zowel een terugblik (ex-postluik) als een vooruitblik (ex-anteluik dat minstens een toekomstplan (bv. strategisch beleidsplan) omvat).

Als er geen externe expertise wordt ingeschakeld, dan is de evaluatiecel de uitvoerder van de evaluatie. Gelet op de scheiding tussen de beleidsvoorbereidende en beleidsevaluerende functies (cf. deel 1.2) is de evaluatiecel goed geplaatst om deze taak te kunnen opnemen. Figuur 3 geeft ter illustratie een overzicht van de 93 evaluaties en studies die de evaluatiecel in de periode van 1 januari 2007 tot en met eind augustus 2020 zelf heeft uitgevoerd dan wel heeft laten uitvoeren onder haar beheer.



*Figuur 3 - Overzicht van het aantal uitgevoerde evaluaties en studies volgens jaar van oplevering van de eindrapportering*

Het uiteindelijke (ontwerp van) plan van aanpak voor de evaluatie dat de evaluatiecel in samenwerking met de inhoudelijke bevoegde entiteit(en) heeft opgesteld en waarin bovenstaande onderdelen in detail worden uitgewerkt voor het specifieke voorwerp van de evaluatie, vormt de basis van de toelichting aan en het overleg hierover met (de vertegenwoordigers van) deze laatste. De afspraken gemaakt op basis van deze toelichting en het overleg worden opgenomen in het (ontwerp van) plan van aanpak. Op dat ogenblik wordt het aldus herwerkte (ontwerp van) plan van aanpak als intern gevalideerd beschouwd<sup>6</sup>.

Als het evaluatievoorwerp een niet-interne interne aangelegenheid<sup>7</sup> betreft, wordt (het ontwerp van) plan van aanpak daarna overgemaakt aan de politieke overheid en dit ter kennisname en finale validatie. Van zodra dit gebeurd is, is het plan van aanpak gefinaliseerd en vormt het de basis voor de eigenlijke uitvoering van de evaluatie.

<sup>6</sup> Met andere woorden, de intern betrokkenen bij het voorwerp van evaluatie en de evaluatiecel zijn het eens over de inhoud ervan en deze inhoud werd toegelicht aan en afgetoetst met (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp en de afspraken tussen de (drie) partijen werden opgenomen in het (ontwerp van) plan van aanpak.

<sup>7</sup> Sommige evaluaties hebben betrekking op de verbetering van interne processen of projecten van het Departement EWI. Het evaluatieproces ter zake verloopt ook volledig intern.



## 3 Essentiële aspecten van de evaluatie

---

### 3.1 Onafhankelijkheid van de evaluatie

Essentieel bij elke evaluatie is dat ze onafhankelijk kan verlopen. Dit betekent enerzijds dat elke vorm van belangenvermenging dient te worden vermeden, maar anderzijds ook dat wie aangesteld is voor de uitvoering van de evaluatie dit in alle onafhankelijkheid kan doen.

Als deze onafhankelijkheid niet kan worden gegarandeerd, dan zal de evaluator (intern of extern ingeschakelde expertise)<sup>8</sup> wellicht afhaken, omdat de integriteit van betrokkene in het gedrang kan komen.

Concreet betekent dit dat de evaluatiecel bij de aansturing van de evaluatie en ter ondersteuning van de evaluatiestuurgroep (zie deel 4.1.1) vooral waakt over:

1. De aansluiting van de uitvoering van de evaluatieopdracht) bij de beschrijving ervan;
2. Het aanhouden van de vooropgestelde timing;
3. De kwaliteit van het afgeleverde werk, of met andere woorden, voldoet dit aan de kwaliteitsvereisten die werden vooropgesteld;
4. De correcte weergave van de beleidscontext, de (krijtlijnen van) de opdracht, de doelstellingen en het beoogde resultaat van de evaluatie;
5. Het onafhankelijke verloop van de evaluatie.

Dit betekent dus ook dat het formuleren van de inhoudelijke conclusies en aanbevelingen de verantwoordelijkheid zijn van wie de evaluatie uitvoert en er op dat vlak van geen enkele andere partij inmenging of beïnvloeding wordt toegestaan. De evaluatiecel en de evaluatiestuurgroep houden zich wel het recht voor om conclusies of aanbevelingen die gebaseerd zijn op foutieve gegevens in vraag te stellen. In dit verband voorziet het evaluatieproces ook in de mogelijkheid om het door de evaluatiestuurgroep gevalideerde ontwerp van eindrapportering (zie deel 4.1.1) na te laten kijken door het evaluatievoorwerp en dit met het oog op de verbetering van materiële fouten. Vastgestelde materiële fouten (en de conclusies en aanbevelingen die erop gebaseerd zijn) moeten altijd verbeterd worden.

### 3.2 Vertrouwelijkheid

In het kader van de evaluatie wordt veel informatie ter beschikking gesteld door en aan diverse (externe) partijen en wordt ook veel informatie gedeeld (bv. tijdens besprekingen). Deze informatie kan veel vormen aannemen. Inderdaad, het kunnen zowel (interne) documenten zijn als het resultaat van interviews en bevestigingen van allerlei aard. Mogelijk betreft het ook vertrouwelijke “bedrijfs”informatie. Het is dan ook van belang dat vertrouwelijke informatie die ter beschikking wordt gesteld voor de uitvoering van de evaluatie ook vertrouwelijk blijft. Om dit te garanderen, worden in het evaluatieproces specifieke instrumenten ingezet.

Indien voor de uitvoering van de evaluatie externe partijen worden ingeschakeld, dan wordt met deze partijen altijd een vertrouwelijkheidsovereenkomst afgesloten. Als de externe partij een consultancy firma betreft, dan strekt de overeenkomst zich uit tot alle medewerkers van de firma die bij de opdracht betrokken zijn. In het bestek dat de basis vormt voor de juridische en inhoudelijke elementen van de opdracht, wordt het afsluiten van een dergelijke vertrouwelijkheidsovereenkomst aangekondigd.

---

<sup>8</sup> De persoon/personen of firma belast met de uitvoering van (het geheel) de evaluatie-opdracht en eindverantwoordelijke voor deze uitvoering.

Wanneer de externe partijen aangetrokken (domein)experten zijn, wordt er met elke expert afzonderlijk een “non-disclosure and no conflict of interest agreement”<sup>9</sup> afgesloten.

Voor de andere (interne) betrokkenen in het evaluatieproces zijn er specifieke instrumenten voorzien om de vertrouwelijkheid van de ter beschikking gestelde gegevens te garanderen (zie bv. deel 4.1.3).

---

<sup>9</sup> Bedoeling is om enerzijds de vertrouwelijkheid van zowel de ter beschikking gestelde gegevens als van het proces te garanderen en anderzijds te verzekeren dat er geen belangenconflicten zijn tussen aangetrokken experts en het voorwerp van de evaluatie.

## 4 Verloop van de evaluatie/evaluatieproces

---

### 4.1 Stuurgroep en operationele werkgroep

#### 4.1.1 *Stuurgroep*

Elke evaluatie wordt begeleid door een stuurgroep. De rol van de stuurgroep omvat onder meer het fungeren als klankbord, het waken over het correcte verloop van het evaluatieproces en over de aansluiting van de uitvoering van de evaluatie(opdracht) bij de beschrijving ervan, het bewaken van de uitvoeringstermijnen, het controleren en valideren van de kwaliteit en de onderbouwing van het afgeleverde werk en van de correcte weergave van de beleidscontext en het waken over het onafhankelijk verloop van de evaluatie. Ten slotte ziet de stuurgroep erop toe dat de uitvoering van de opdracht – waar van toepassing – resulteert in concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in (nieuwe) regelgeving, relaties, convenanten, overeenkomsten, enz.

De rapportering (zie hieronder) vindt plaats aan de leden van de stuurgroep en het op te leveren (ontwerp van) eindrapportering moet door de stuurgroep worden gevalideerd (cf. supra).

De stuurgroep wordt voorgezeten door een lid van de evaluatiecel en heeft verder als leden de dossierbehandelaar voor de evaluatie (die ook behoort tot de evaluatiecel) en zijn/haar back-up<sup>10</sup>, een vertegenwoordiger van de entiteit(en) binnen de Vlaamse overheid<sup>11</sup> die bevoegd is/zijn voor de inhoudelijke opvolging van het voorwerp van de evaluatie. Een vertegenwoordiger van de minister(s) die bevoegd is (zijn) voor het voorwerp van de evaluatie, neemt (nemen) deel aan de stuurgroepvergaderingen in de hoedanigheid van waarnemer.

Als de uitvoerder van de evaluatie een consultant is, dan wordt deze eveneens uitgenodigd voor de stuurgroepvergaderingen om toelichting te geven bij de uitvoering van de evaluatie, maar de consultant maakt geen deel uit van de stuurgroep.

#### 4.1.2 *Operationele werkgroep*

De dagelijkse opvolging van de evaluatie(opdracht) gebeurt door een operationele werkgroep die minstens bestaat uit drie beleidsmedewerkers van het Departement EWI<sup>12</sup>, met name de dossierbehandelaar voor de evaluatie (cf. infra) en zijn/haar back-up en de beleidsmedewerker van het departement of van een andere entiteit in het beleidsdomein verantwoordelijk voor de (dagelijkse) inhoudelijke opvolging van het voorwerp van de evaluatie. De operationele werkgroep staat ook in voor de voorbereiding van de stuurgroepvergaderingen.

Alle contacten met zowel de stuurgroep als de operationele werkgroep verlopen via de dossierbehandelaar voor de evaluatie, die ook fungeert als eerste en enige aanspreekpunt (“SPOC<sup>13</sup>”) voor betreffende evaluatie.

#### 4.1.3 *Huishoudelijk reglement evaluatiestuurgroep en operationele werkgroep*

Zowel de rol, taken, verantwoordelijkheid, werking en samenstelling van de stuurgroep en operationele werkgroep die bij elke evaluatie worden ingezet als van hun leden, zijn nader omschreven in een huishoudelijk reglement, dat bedoeld is om de werking van en geldende afspraken binnen deze groepen

---

<sup>10</sup> Dit zijn met andere woorden leden van de evaluatiecel van het departement.

<sup>11</sup> Dit betreft meestal entiteiten binnen het beleidsdomein EWI.

<sup>12</sup> Indien noodzakelijk, kan deze werkgroep uitgebreid worden met vertegenwoordigers uit andere beleidsdomeinen.

<sup>13</sup> “Single Point of Contact”.

te expliciteren<sup>14</sup>. Het huishoudelijk reglement wordt tijdens de eerste vergadering van de stuurgroep en/of operationele werkgroep toegelicht en ter beschikking gesteld aan alle betrokkenen in de evaluatie.

## **4.2 Stappen in het evaluatieproces**

Zoals hoger aangegeven, zal een initiële timing van een evaluatie afhangen van het specifieke dossier. Dat neemt niet weg dat er een aantal grote stappen in elke evaluatie kunnen worden onderscheiden. Deze stappen worden hieronder toegelicht.

### **4.2.1 Voorbereidingsfase van een evaluatie**

Deze fase start met het voorbereiden en uittekenen van de evaluatie en dit omvat het uitwerken van het (ontwerp van) plan van aanpak door de evaluatiecel in samenwerking met de inhoudelijk bevoegde entiteit(en) tot een intern gevalideerd document.

Op basis van dit intern gevalideerd (ontwerp van) plan van aanpak van de evaluatie wordt vervolgens een overleg georganiseerd tussen de evaluatiecel en het voorwerp van de evaluatie. Hierbij worden de grote lijnen en een aantal essentiële onderdelen van de evaluatie toegelicht, nl.:

- a. Inhoudelijke elementen van de geplande evaluatie;
- b. Timing;
- c. Verwachte inbreng van het voorwerp van de evaluatie tijdens het verloop van de evaluatie;
- d. Inbreng van de betrokken belanghebbenden (indien van toepassing);
- e. Uitvoering van de evaluatie;
- f. Verloop van de evaluatie.

Tijdens het overleg wordt nagegaan of zowel de voorgestelde timing als de voorgestelde inbreng haalbaar en realistisch zijn en verder worden er ter zake duidelijke afspraken gemaakt tussen de betrokken partijen. Tevens wordt met het voorwerp van de evaluatie besproken welke belangrijke belanghebbenden bij het evaluatievoorwerp betrokken zijn en dus ook geïnformeerd moeten worden over de inhoud en de geplande aanpak van de evaluatie.

De afspraken gemaakt tijdens het overleg worden ook opgenomen in het (ontwerp van) plan van aanpak. Daarna wordt (het ontwerp van) plan van aanpak overgemaakt aan de politieke overheid en dit ter kennisname en finale validatie. Van zodra dit gebeurd is, is het plan van aanpak gefinaliseerd en vormt het de basis voor de eigenlijke uitvoering van de evaluatie.

### **4.2.2 Uitvoeringsfase van een evaluatie**

De uitvoeringsfase van de evaluatie start van zodra het plan van aanpak de basis kan vormen voor de evaluatieopdracht en een evaluator/evaluatoren wordt/worden aangesteld. Indien er geopteerd wordt voor de aanstelling van een externe evaluator (bv. consultant) dan gebeurt deze aanstelling via een procedure voor de aanbesteding van overheidsopdrachten. Van zodra de evaluatie wordt opgestart, wordt van het voorwerp van de evaluatie volledige openheid en een maximale samenwerking verwacht bij de uitvoering ervan.

Van zodra de evaluator is aangesteld, kan de eigenlijke uitvoering van de evaluatie beginnen en hierin kunnen in grote lijnen volgende stappen worden onderscheiden:

---

<sup>14</sup> Onder meer wat betreft vertrouwelijkheid van de documenten die binnen deze groepen aan bod komen of verdeeld worden.

1. Eerste stuurgroepvergadering waarop (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp (worden) wordt uitgenodigd om kennis te nemen van de aanpak die de evaluator voorstelt;
2. Opleveren (ontwerp van) tussentijdse rapportering door de evaluator;
3. Tweede stuurgroepvergadering met toelichting over (het ontwerp van) de tussentijdse rapportering door de evaluator en bespreking ervan, (in principe) gevolgd door de validering van (het ontwerp van) de tussentijdse rapportering door de stuurgroep<sup>15</sup>;
4. Als een panel van internationale experts moet worden ingezet in de evaluatie:
  - 1) Overmaken van de (gevalideerde) tussentijdse rapportering aan het panel van internationale experts;
  - 2) Plaatsbezoek door het panel van internationale experts;
  - 3) Opleveren van het evaluatierapport van de experts;
  - 4) Verwerking van de bevindingen van het panel van experts door de evaluator in de eigen ontwerprapportering en aanhechten van het expertenrapport aan de ontwerprapportering van de evaluator;
5. Opleveren (ontwerp van) eindrapportering door de evaluator;
6. Derde stuurgroepvergadering met toelichting over (het ontwerp van) eindrapportering door de evaluator en bespreking ervan, (in principe) gevolgd door de validering van (het ontwerp van) de eindrapportering door de stuurgroep<sup>16</sup>;
7. Overmaken van het (door de stuurgroep) gevalideerd ontwerp van eindrapportering aan (vertegenwoordigers van) het voorwerp van de evaluatie;
8. Overmaken van de lijst van materiële fouten vastgesteld door (vertegenwoordigers van) het voorwerp van de evaluatie;
9. Verbeteren vastgestelde materiële fouten door de evaluator en herwerken eindrapportering op basis hiervan;
10. Opleveren finale eindrapportering;
11. Overmaken finale en **vertrouwelijke** eindrapportering aan de rechtstreeks betrokkenen<sup>17</sup> bij het evaluatievoorwerp, met name de bevoegde minister(s), de leden van de stuurgroep die de evaluatie heeft begeleid, de inhoudelijk bevoegde entiteiten (binnen het beleidsdomein EWI en eventueel daarbuiten) voor het voorwerp van evaluatie en (de vertegenwoordigers van) dit voorwerp van evaluatie, en dit altijd met uitdrukkelijk verzoek de vertrouwelijkheid van de evaluatierapportering te respecteren.

De eindrapportering wordt dus eerst in ontwerpvorm opgeleverd, evenwel onder voorbehoud van de verbetering van materiële fouten (zie punten 7, 8 en 9 hierboven). De conclusies en aanbevelingen worden zoals eerder aangegeven niet gewijzigd, tenzij ze zouden gebaseerd zijn op verkeerde gegevens.

Het voorwerp van de evaluatie wordt op het einde van het proces geïnformeerd over het resultaat van de evaluatie (zie punten 7 en 11 hierboven). Inderdaad, het voorwerp van de evaluatie ontvangt eerst het ontwerp van eindrapportering<sup>18</sup> en er wordt al dan niet een toelichting bij gegeven.

---

<sup>15</sup> Na verbetering van de vastgestelde materiële fouten en verwerking van de opmerkingen en suggesties van de stuurgroepleden waarbij de evaluator moet beoordelen welke opmerkingen en suggesties hij verwerkt en waarom (niet). (Cf. onafhankelijkheid van de evaluatie – zie deel 3.1).

<sup>16</sup> Na verbetering van de vastgestelde materiële fouten en verwerking van de opmerkingen en suggesties van de stuurgroepleden waarbij de evaluator moet beoordelen welke opmerkingen en suggesties hij verwerkt en waarom (niet). (Cf. onafhankelijkheid van de evaluatie – zie deel 3.1).

<sup>17</sup> En enkel aan deze rechtstreeks betrokkenen.

<sup>18</sup> Dit is een ontwerprapport en aldus vertrouwelijk.

Indien het voorwerp van de evaluatie bij nazicht van (het ontwerp van) eindrapportering materiële fouten vaststelt, kunnen deze meegedeeld worden aan de evaluatiecel die de evaluator vervolgens opdraagt de ontwerprapporten te verbeteren en de aldus herwerkte (ontwerp)eindrapportering over te maken. De herwerkte eindrapportering is dan het voorwerp van finale validatie en kan na deze validatie formeel opgeleverd worden.

De evaluatie resulteert dus op het einde van de uitvoeringsfase ervan in een eindrapportering met een reeks conclusies en aanbevelingen en deze eindrapportering is de verantwoordelijkheid van de evaluator.

De aldus bekomen finale en vertrouwelijke eindrapportering of de eindrapporten betreffende de evaluatie bezorgt de evaluatiecel vervolgens aan de bevoegde minister(s), de leden van de stuurgroep die de evaluatie heeft begeleid, de inhoudelijk bevoegde entiteiten en (de vertegenwoordigers van) het voorwerp van evaluatie (cf. punt 11 hierboven).

#### **4.2.3 Na afloop van de evaluatie**

Van zodra de eindrapportering van een evaluatie is opgeleverd en overgemaakt aan de rechtstreeks betrokkenen (cf. supra), is de uitvoeringsfase van de evaluatie inhoudelijk afgerond. Als er een externe evaluator werd aangesteld, dan volgt hierna enkel nog de procedurele afhandeling van de overheidsopdracht (evaluatieopdracht) die aan de externe evaluator werd toegewezen.

Na afloop van een evaluatie die de evaluatiecel van het Departement EWI heeft begeleid dan wel heeft uitgevoerd, is (en blijft) de eindrapportering van de evaluatie eigendom van de evaluatiecel van het Departement EWI<sup>19</sup>. De evaluatiecel bezorgt de (vertrouwelijke) eindrapportering van de evaluatie onmiddellijk na de formele oplevering ervan enkel aan de direct betrokken partijen (zie ook deel 4.2.2).

Wat betreft de finale (en vertrouwelijke) eindrapportering en de hierin opgenomen conclusies en aanbevelingen heeft het voorwerp van de evaluatie uiteraard het recht om ook een formele reactie ter zake over te maken aan de Vlaamse overheid (aan de bevoegde minister(s) en aan de evaluatiecel van het Departement EWI).

Verder voorziet het evaluatieproces in deze fase en indien gewenst, ook in een toelichting over de (vertrouwelijke) evaluatieresultaten aan de belanghebbenden bij het evaluatievoorwerp (bv. aan de raad van bestuur van de geëvalueerde instelling). Verwacht wordt dat (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp hun wensen ter zake kenbaar maken aan de evaluatiecel die dan de nodige stappen kan zetten om in een dergelijke toelichting te voorzien.

De ruimere verspreiding van de evaluatieresultaten van evaluaties die betrekking hebben op niet-interne aangelegenheden<sup>20</sup> en dit na afloop ervan, is een van de volgende stappen in het natraject van elk evaluatiedossier.

Voor het gebruik en de verspreiding van de resultaten van die (beleids)evaluaties heeft de evaluatiecel een specifieke communicatiestrategie uitgewerkt die in het volgende hoofdstuk in meer detail wordt toegelicht.

Enkele maanden na afloop van een evaluatie en met het oog op de verbetering van het evaluatieproces organiseert de evaluatiecel nazorggesprekken met zowel (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp als met de dossierbehandelaars bij de inhoudelijke bevoegde entiteiten.

---

<sup>19</sup> De eindrapportering wordt in dit stadium als vertrouwelijk beschouwd.

<sup>20</sup> Sommige evaluaties hebben betrekking op interne processen of projecten van het Departement EWI. De resultaten van dergelijke evaluaties zijn enkel bedoeld voor de verbetering van die interne processen of projecten en zijn met andere woorden enkel bestemd voor intern gebruik.

## 5 Strategie voor de communicatie/bekendmaking van de resultaten van beleidsevaluaties

---

### 5.1 Uitgangspunten

#### 5.1.1 Algemeen kader

Het belangrijkste wettelijke kader waar in deze context rekening mee moet worden gehouden, is het Bestuursdecreet van 7 december 2018. In wat volgt zal waar van toepassing verwezen worden naar dit decreet, maar voor de details ervan wordt verwezen naar de [Vlaamse Codex](#). In het Bestuursdecreet werden in 2018 zowel de principes van het decreet van 26 maart 2004 betreffende de openbaarheid van bestuur als het beleid van Vlaamse Regering op het vlak van de bekendmaking van regeringsdocumenten in “Titel II – Relatie tussen burgers en de overheid” samengebracht.

Een ander kader dat van belang is, heeft betrekking op die evaluaties waarvan de uitvoering wordt toegewezen aan een externe evaluator door middel van de geijkte aanbestedingsprocedures opgenomen in de Wet inzake overheidsopdrachten van 17 juni 2016. Voor dergelijke aanbestedingsprocedures gelden specifieke bekendmakingregels die zijn opgenomen in de regelgeving ter zake (hierna “regelgeving overheidsopdrachten” genoemd).

Tot slot dient ook rekening gehouden te worden met de Algemene Verordening Gegevensverwerking<sup>21</sup>.

#### 5.1.2 Doelstellingen beleidsevaluaties en evaluatieresultaten

Evaluaties hebben meestal tot doel om een analyse van een bepaalde activiteit, project, programma, instelling, instrument, enz. te maken om enerzijds het voorwerp van de evaluatie te verbeteren, te optimaliseren en/of bij te sturen, en anderzijds – en voor zover van toepassing<sup>22</sup> - om voorwaarden vast te leggen voor de verderzetting van (de ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid van) het initiatief in kwestie. Dit betekent dat nadat de evaluatierapportering wordt opgeleverd, er (meestal) nog een specifiek beslissingsproces volgt. De partijen betrokken bij dit beslissingsproces zijn in essentie de eerder vermelde rechtsreeks betrokkenen bij dit evaluatievoorwerp (cf. deel 4.2.2, maar ook deel 5.1.3.1) en zij beschikken al over de noodzakelijke informatie (die o.m. bestaat uit de vertrouwelijke evaluatierapportering) om het beslissingsproces tot een goed einde te brengen.

Een evaluatie eindigt normaliter in een eindrapportering bestaande uit een of meerdere evaluatierapporten en een managementsamenvatting (soms in meerdere talen). Al deze documenten samen vormen de evaluatieresultaten van de evaluatie in kwestie.

Evaluatieresultaten bestaande uit meerdere rapporten komen vooral voor wanneer het voorwerp van de evaluatie betrekking heeft op initiatieven, activiteiten, enz., waarbij meerdere instellingen of partijen verantwoordelijk zijn voor (deelaspecten of delen van) betreffend initiatief of activiteit. In zo'n geval bestaan de evaluatieresultaten meestal uit een hoofdrapport en een aantal deelrapporten. De deelrapporten hebben dan meestal betrekking op de prestaties van de betrokken individuele instelling of partij.

---

<sup>21</sup> Verordening (EU) 2016/679 van het Europees Parlement en de Raad van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens en tot intrekking van Richtlijn 95/46/EG (algemene verordening gegevensbescherming).

<sup>22</sup> Een evaluatievoorwerp kan al van bij de start ervan een afgeijnde en beperkte levensduur hebben en is er niet voorzien in een toekomst ervoor (bv. bij projecten). In zo'n geval volgt er vaak wel een (ex-post)evaluatie, maar geen beslissingsproces over de toekomst van het specifieke evaluatievoorwerp. Dat neemt niet weg dat de conclusies en aanbevelingen die volgen uit de evaluatie nuttig zijn voor de beleidsvorming in het algemeen.

Evaluaties die betrekking hebben op interne aangelegenheden (van het Departement EWI) zijn bedoeld voor de ondersteuning van interne processen en het beslissingsproces ter zake verloopt dan ook volledig intern. De resultaten van dergelijke evaluaties worden enkel intern bekendgemaakt en verspreid.

Wat de evaluatieresultaten zelf betreft, dient er ook over gewaakt te worden dat de eindrapportering die publiek beschikbaar zal worden gemaakt (zie ook deel 5.2), geen vertrouwelijke gegevens bevat. Op het einde van de uitvoeringsfase van een evaluatie volgt hieromtrent een specifieke screening (cf. deel 5.2.3.1).

### *5.1.3 Enkele basisprincipes*

Zoals aangegeven in deel 4.2.3 ligt het eigenaarschap van de resultaten van (uitgevoerde) beleidsevaluaties bij de evaluatiecel van het Departement EWI. Het is dan ook de evaluatiecel die verantwoordelijk is voor de bekendmaking/communicatie van de evaluatieresultaten en dus instaat voor de verspreiding van deze evaluatieresultaten (lees: de eindrapportering van de evaluatie). Leidende principes hierbij zijn klantvriendelijkheid en efficiëntie en het garanderen van vertrouwelijkheid waar nodig.

Het bekendmaken van (de resultaten van) evaluaties gebeurt in ieder geval op een gestructureerde manier en dit rekening houdend met bepaalde elementen in de beleidscyclus.

#### *5.1.3.1 Betrokkenen bij een evaluatievoorwerp*

In deel 1.2 werd al algemeen verwezen naar de betrokkenen bij een evaluatievoorwerp, terwijl in deel 4.2.2 de rechtstreeks betrokkenen bij een evaluatievoorwerp worden vernoemd.

Deze rechtstreeks betrokkenen zijn: de bevoegde minister(s), de leden van de stuurgroep die de evaluatie heeft begeleid, de inhoudelijk bevoegde entiteiten (binnen het beleidsdomein EWI en eventueel daarbuiten) voor het voorwerp van evaluatie en (de vertegenwoordigers van) dit voorwerp van evaluatie.

Alle andere partijen zijn niet rechtstreeks betrokken bij het evaluatievoorwerp, maar kunnen er wel een belang in hebben.

#### *5.1.3.2 Documenten en informatie in een evaluatieproces*

In elk evaluatieproces worden documenten opgesteld, maar er worden ook documenten ter beschikking gesteld van de eigenlijke evaluatie. Documenten die in het kader van een evaluatie worden opgesteld, zijn bv. het plan van aanpak voor de evaluatie (zie deel 2.2), verslagen van stuurgroepvergaderingen, de zelfevaluatie door het evaluatievoorwerp, (tussentijdse) rapporten, enz. Documenten die ter beschikking gesteld worden van de evaluatie zijn bv. documenten afkomstig van (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp, zoals jaarverslagen, de opgestelde zelfevaluatie, bestuursdocumenten, enz.

Als de evaluatie(opdracht) wordt toegewezen aan een externe evaluator, dan omvat het evaluatieproces in de voorbereidende fase ervan ook een aanbestedingsprocedure ter zake. In het kader van een dergelijke procedure worden ook documenten ingediend of opgesteld, zoals een opdrachtbestek, offertes opgesteld door inschrijvers op de aanbestedingsprocedure, gunnings- en plaatsingsdocumenten, vertrouwelijkheidsovereenkomsten, enz. Het opdrachtbestek bevat in essentie wat is opgenomen in het plan van aanpak voor de evaluatie en vormt de basis voor de gunning en de plaatsing van de opdracht. Voor de documenten die expliciet gerelateerd zijn aan een aanbestedingsprocedure gelden de bekendmakingsregels opgenomen in de regelgeving overheidsopdrachten. Deze documenten vallen dan ook buiten de scope van deel 5.2.



Verder worden in een evaluatieproces niet alleen documenten ter beschikking gesteld en opgesteld, maar worden er ter zake ook besprekingen gevoerd en informatie gedeeld. Het begrip “informatie” wordt in deze context ruim gedefinieerd als: *“alle informatie, documenten, gegevens van (o.m.) strategische en financiële aard met betrekking tot de Vlaamse Gemeenschap én de andere betrokken partijen én het voorwerp van de evaluatie(opdracht), en dit verkregen van de Gemeenschap of van het voorwerp van de evaluatie of van de andere betrokken partijen, ongeacht de vorm of aard, met inbegrip van de besprekingen tussen de partijen. Onder informatie wordt ook verstaan alle documenten die de evaluator opstelt en oplevert in het kader van de evaluatie(opdracht), zoals (ontwerp-, tussentijdse en eind)rapporten. De bovenstaande lijst is niet-exhaustief.”*<sup>23</sup>

#### *5.1.3.3 Status van documenten in een evaluatieproces en vertrouwelijkheid*

Afhankelijk van de fase van het evaluatieproces en/of de status van bepaalde documenten, gelden specifieke regels omtrent de vertrouwelijkheid en van de bekendmaking. Wat met andere woorden bekendgemaakt wordt, wanneer, aan wie en hoe wordt in deel 5.2 nader toegelicht.

#### *5.1.3.4 Evaluaties die betrekking hebben op interne aangelegenheden*

Zoals al aangehaald in delen 2.2 en 4.2.3 worden er in het Departement EWI ook evaluaties uitgevoerd die betrekking hebben op interne aangelegenheden. De resultaten hiervan zijn enkel bedoeld voor intern gebruik en worden dus in principe niet extern bekendgemaakt noch verspreid. De meeste bepalingen van deel 5.2 zijn dan ook niet van toepassing op dergelijke evaluaties.

#### *5.1.3.5 Wijze van communicatie en communicatiemiddelen*

De communicatie over en bekendmaking van evaluatieresultaten verloopt zo veel mogelijk digitaal. Op de [EWI-website](#) is onder meer een overzicht in tabelvorm beschikbaar van de afgelopen en lopende evaluaties en dit vanaf 2007 en van de evaluaties die worden voorbereid op het ogenblik van de publicatie van dit overzicht, met dien verstande dat de tabel enkel de evaluaties weergeeft die betrekking hebben op niet-interne aangelegenheden. Per evaluatie opgenomen in de tabel wordt ook de status ervan weergegeven en welke documenten er voor betreffende evaluatie (al) beschikbaar zijn op de EWI-website. Deze documenten zijn terug te vinden op <https://www.ewi-vlaanderen.be/onze-opdracht/strategisch-beleid/beleidsevaluaties/afgeronde-beleidsevaluaties>.

## **5.2 Verspreiding/bekendmaking van documenten betreffende een evaluatie op basis van de fases in het evaluatieproces**

Zoals toegelicht in deel 4.2 kunnen in het evaluatieproces drie belangrijke fases worden onderscheiden. Hierna wordt voor elke fase toegelicht welk documenten, wanneer, hoe, door wie en aan wie bekendgemaakt of verspreid worden. Zoals zal blijken uit de volgende punten is er na afloop van de evaluatie een belangrijke fase waarin het beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp loopt.

### *5.2.1 Voorbereidingsfase van een evaluatie*

In deze fase wordt het plan van aanpak voor de evaluatie gefinaliseerd en gevalideerd. Eventueel vormt het de basis voor een opdrachtbestek indien er geopteerd wordt voor de inzet van een externe evaluator. In deze fase zijn er nog geen volledig afgewerkte documenten ((ontwerp van) plan van

---

<sup>23</sup> Dit is de definitie die gebruikt wordt zowel in de vertrouwelijkheidsovereenkomst die met een externe evaluator wordt afgesloten als in de “non-disclosure en no conflict of interest agreement” die experts moeten onderschrijven (zie ook deel 3.2). Onder de rechtspersoon Vlaamse Gemeenschap vallen onder meer de Vlaamse administratie (en bijgevolg het Departement EWI).

aanpak, eventueel opdrachtbestek), maar intern worden de documenten wel besproken en gevalideerd en het (ontwerp van) plan van aanpak wordt verder ook toegelicht aan (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp (zie ook deel 2.2) met het oog op interne validatie.

Aangezien het in deze fase over onafgewerkte (werk)documenten gaat, zijn deze vertrouwelijk (cf. Bestuursdecreet) en zijn ze geen voorwerp van verdere bekendmaking of verspreiding (dan tussen eerder vermelde rechtstreeks betrokkenen).

Van zodra het plan van aanpak finaal is gevalideerd (zie ook deel 2.2), kan de eigenlijke evaluatie in principe van start gaan. Het startpunt van de uitvoering van een evaluatie hangt echter af van het feit of er gekozen wordt voor een interne evaluator (i.e. iemand van de evaluatiecel) of voor een externe evaluator. In het eerste geval gaat de uitvoering van de evaluatie onmiddellijk na de finale validatie van het plan van aanpak van start. In het tweede geval pas nadat de evaluatieopdracht is geplaatst en dus is toegewezen aan een externe evaluator.

### **5.2.2 De evaluatie is gestart en wordt uitgevoerd**

Het finaal gevalideerde plan van aanpak voor de uitvoering van de evaluatie wordt op de website van het Departement EWI geplaatst bij de start van de evaluatie-opdracht. De overzichtstabel op de website wordt aangevuld.

Alle documenten die ter beschikking gesteld worden aan de evaluatie en de documenten die in het kader van de evaluatie worden opgesteld of tot stand komen, worden beschouwd als werkdocumenten voor de evaluatie en zijn en blijven te allen tijde bijgevolg vertrouwelijk<sup>24,25</sup>.

In grote lijnen kunnen in de uitvoeringsfase van een evaluatie een viertal types van documenten<sup>26</sup> onderscheiden worden. Hieronder wordt een overzicht gegeven van deze types van documenten en wie er toegang toe heeft:

1. Documenten bestemd voor de evaluator<sup>27</sup> die nodig zijn voor de uitvoering van de evaluatie(opdracht), zoals bv. de zelfevaluatie die het evaluatievoorwerp heeft opgesteld, jaarverslagen, enz.

Deze documenten staan enkel ter beschikking van de evaluatie en enkel de evaluator en de dossierbehandelaar voor de evaluatie bij de evaluatiecel (en zijn/haar back-up) hebben toegang tot deze documenten. Indien de evaluatie dit vereist, kunnen bepaalde van deze documenten ook ter beschikking gesteld worden van experts die moeten bijdragen aan de evaluatie (bv. een panel van experts). In dat geval is het de stuurgroep die de lijst van ter beschikking gestelde documenten moet valideren (als onderdeel van de evaluatie-opdracht (van het panel) van de experts), zie ook punt 3 hierna.

2. Documenten betreffende de resultaten van de evaluatie.

Deze documenten betreffen de rapportering in het kader van de evaluatie. Dit kunnen zowel (ontwerpen van) tussentijdse als eindrapporten zijn, en zowel afkomstig van de evaluator als van andere betrokkenen (experts). Deze documenten staan enkel ter beschikking van de

---

<sup>24</sup> Deze vertrouwelijkheid geldt niet voor de documenten die voor de start van de evaluatie al publiek beschikbaar waren. Jaarverslagen van instellingen die geëvalueerd worden, behoren bv. tot deze categorie.

<sup>25</sup> Volgens de bepalingen van het Bestuursdecreet kunnen dergelijke documenten inderdaad als vertrouwelijk beschouwd worden (cf. onder meer artikels II.33, 2<sup>o</sup> en II.34, 6<sup>o</sup>).

<sup>26</sup> Indien er een externe evaluator werd aangesteld, dan ontstaan er in de uitvoeringsfase van de evaluatieopdracht ook administratieve documenten die betrekking hebben op de opvolging van de uitvoering van de toegewezen evaluatie-opdracht (cf. deel 5.1.3.2). Deze documenten vallen buiten de scope van deze communicatiestrategie.

<sup>27</sup> De evaluator wordt uitgenodigd op de stuurgroepvergaderingen om er toelichting te komen geven (zie ook deel 4.1.1).

stuurgroepleden en/of experts (bv. het tussentijds rapport van de evaluator is een essentieel document voor (het panel van) de experts).

3. Documenten gevalideerd door de stuurgroep, bv. (tussentijdse en ontwerp-) rapporten, de interviewlijst, enz.

Deze documenten staan enkel ter beschikking van de evaluatie en in principe hebben enkel de evaluator en de stuurgroep er toegang toe. In sommige gevallen zijn deze documenten ook toegankelijk voor het evaluatievoorwerp. In dit geval betreft het documenten waarvan de inbreng van het evaluatievoorwerp nodig was voor het opstellen en de validatie ervan.

4. Administratieve documenten die betrekking hebben op de begeleiding van de evaluatie door de stuurgroep en de operationele werkgroep, zoals verslagen van vergaderingen, enz.

Deze documenten staan enkel ter beschikking aan de leden van beide groepen en aan de evaluator.

De specifieke toegang tot documenten wordt voor de leden van de stuurgroep, de operationele werkgroep en de interne evaluator geregeld in het huishoudelijk reglement ter zake (cf. deel 4.1.3).

Voor de externe evaluator wordt de toegang tot de documenten en informatie geregeld via de afgesloten vertrouwelijkheidsovereenkomst. Met de eventuele experts die worden ingezet, wordt een "no conflict of interest and non-disclosure agreement" afgesloten (zie deel 3.2).

In deze fase van het evaluatieproces moeten soms documenten overgemaakt worden aan andere partijen. Aan (vertegenwoordigers van) het voorwerp van de evaluatie wordt in deze fase bv. gevraagd om het door de stuurgroep gevalideerde ontwerp van eindrapport na te lezen met het oog op de verbetering van materiële fouten (zie ook deel 4.2.2). In het voorkomend geval wordt een beveiligde versie met het label vertrouwelijk overgemaakt aan de partij in kwestie en wordt expliciet gevraagd om de vertrouwelijkheid in acht te nemen en te garanderen.

### **5.2.3 De evaluatie is afgerond**

Elke evaluatie resulteert normaal gezien in een of meerdere eindrapporten evenals in een managementsamenvatting van de evaluatieresultaten. Zoals al aangehaald in deel 5.1.2, volgt er na afloop van een evaluatie in de meeste gevallen ook een beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp. Afhankelijk van het feit of dit beslissingsproces al afgelopen is of niet, gelden er andere regels voor de bekendmaking en verspreiding van de evaluatieresultaten.

#### **5.2.3.1 Bescherming van vertrouwelijke gegevens**

Per afgewerkte evaluatie zal de evaluatiecel van het departement de evaluatierapportering ook screenen om na te kijken welke gegevens of informatie als vertrouwelijk dienen te worden beschouwd (na advies van de juridische cel van het departement ter zake) en desgevallend onleesbaar moeten worden gemaakt of verwijderd. Het betreft hier hoofdzakelijk gegevens of informatie van financiële, commerciële en persoonlijke aard of gegevens die belangrijk zijn voor de concurrentiële positie van het voorwerp van de evaluatie en waarvan het vrijmaken ervan de positie van dit voorwerp kan schaden.

Het voorwerp van de evaluatie wordt ook uitgenodigd om aan te geven welke informatie en/of gegevens volgens hen vertrouwelijk zijn. Deze vraag wordt gesteld tegelijk met de vraag om (het ontwerp van) de eindrapportering na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. Van de aldus als vertrouwelijk bestempelde gegevens wordt eveneens nagegaan of er een wettelijke basis is die toelaat deze gegevens inderdaad als vertrouwelijk te beschouwen.

Indien er sprake is van vertrouwelijke gegevens in de eindrapportering, dan wordt er zowel een publieke als niet-publieke versie van die eindrapportering aangemaakt.

### *5.2.3.2 Het beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp is NOG NIET afgelopen*

Opdat het beslissingsproces vanwege de bevoegde overheid (in de meeste gevallen is dat de Vlaamse Regering) over de toekomst van het voorwerp van de evaluatie in een serene sfeer zou kunnen plaatsvinden, blijven de evaluatieresultaten (m.a.w. het geheel van de evaluatierapportering) vertrouwelijk tot dit beslissingsproces is afgerond<sup>28</sup>. Concreet betekent dit veelal het ogenblik waarop de bevoegde overheid een finale en formele beslissing heeft genomen<sup>29</sup>.

In deze fase ontvangen enkel de rechtstreeks betrokkenen bij het evaluatieproces de (niet-publieke<sup>30</sup>) eindrapportering in een beveiligde en als “vertrouwelijk” gelabelde versie (zie ook deel 4.2.3). De eventuele niet-publiek versie van de eindrapportering blijft te allen tijde vertrouwelijk. Het is verder de evaluatiecel van het departement die instaat voor het overmaken van de eindrapportering aan de rechtstreeks betrokkenen.

Bij de oplevering van de evaluatierapportering kan naast het formeel overmaken ervan aan (de vertegenwoordigers van) het voorwerp van de evaluatie (cf. supra) ook voorzien worden in een presentatie van de evaluatieresultaten.

Een presentatie van de resultaten van een evaluatie is in bepaalde gevallen aangewezen, al was het maar om de betrokkenen de kans te geven om te reageren op de conclusies en aanbevelingen. Wanneer (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp een dergelijke presentatie (vragen) vraagt, is het de bevoegdheid van de evaluatiecel om (in overleg met de inhoudelijk bevoegde entiteit) te bepalen hoe en door wie<sup>31</sup> de presentatie zal worden gegeven. In ieder geval zal de evaluatiecel dan instaan voor een toelichting over het kader van de evaluatie, de gehanteerde methodologieën, enz.

### *5.2.3.3 Het beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp is afgelopen*

Van zodra het beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp is afgelopen, kunnen de evaluatieresultaten breed ter beschikking worden gesteld.

Deze bekendmaking gebeurt in elektronische vorm<sup>32</sup> en omvat:

- Het plan van aanpak voor de evaluatie<sup>33</sup>.
- De (management)samenvatting van het evaluatierapport waarbij vertrouwelijke delen onleesbaar zijn gemaakt en/of zijn verwijderd.
- De resultaten van eventuele kwantitatieve bevragingen voor zover het geaggregeerde en niet-vertrouwelijke gegevens betreft<sup>34</sup>.

---

<sup>28</sup> Zie ook artikel II.35, 5 van het Bestuursdecreet.

<sup>29</sup> Bv. wanneer de Vlaamse Regering haar goedkeuring hecht aan een voorstel voor een nieuw convenant tussen de Vlaamse overheid en het evaluatievoorwerp.

<sup>30</sup> Indien van toepassing.

<sup>31</sup> Het is het meest aangewezen dat de evaluator de evaluatieresultaten presenteert. Wanneer een externe evaluator werd ingeschakeld voor de uitvoering van de evaluatie, dan kan deze instaan voor het presenteren van de evaluatieresultaten. In het opdrachtbestek is hiervoor standaard een optie voorzien die kan gelicht worden als een dergelijke toelichting gevraagd wordt. Indien het een interne evaluator betreft (i.e. iemand van de evaluatiecel), dan kan deze persoon de toelichting geven.

<sup>32</sup> Betreffende documenten worden in een beveiligd elektronisch formaat ter beschikking gesteld (dat betekent een formaat dat geen wijzigingen aan de documenten toelaat).

<sup>33</sup> Het plan van aanpak wordt bekendgemaakt van zodra de uitvoering van de evaluatie is gestart (zie deel 5.2.2).

<sup>34</sup> Deze resultaten van bevragingen maken deel uit van de eindrapportering en er kan – per dossier – wel overwogen worden deze bekend te maken eerder dan na afloop van het beslissingsproces.

Al deze documenten worden ter beschikking gesteld (“gepubliceerd”) op de [EWI-website](#). De overzichtstabel die ter zake op de EWI-website staat (zie deel 5.1.3.5) wordt ook geüpdatet.

De volledige evaluatierapportering wordt enkel ter beschikking gesteld aan die geïnteresseerden die deze eindrapportering aanvragen en het is de publieke versie<sup>35</sup> van de evaluatierapportering die aan deze geïnteresseerden wordt overgemaakt. Het aanvragen van de evaluatierapportering wordt niet actief gepromoot, in die zin dat ze niet ter beschikking wordt gesteld als publicatie in de publicatiedatabank van de Vlaamse overheid. Op het ogenblik dat de beslissing over de toekomst van een evaluatievoorwerp is genomen, wordt het afronden van een evaluatie wel gecommuniceerd in een afzonderlijk nieuwsbericht of in de EWI-nieuwsbrief.

#### *5.2.3.4 Nazorgtraject*

Enkele maanden na afloop van een evaluatie en met het oog op de verbetering van het evaluatieproces organiseert de evaluatiecel ook nazorggesprekken met zowel (de vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp als met de dossierbehandelaars bij de inhoudelijke bevoegde entiteiten.

#### *5.2.3.5 Redelijke termijn voor de bekendmaking van de resultaten van een evaluatie*

In de praktijk kan het gebeuren dat het beslissingsproces vanwege de bevoegde overheid over het voorwerp van de evaluatie vertraging oploopt.

Indien het beslissingsproces inderdaad lang uitloopt en deze termijn een omvang aanneemt die niet langer als billijk/redelijk kan worden beschouwd, dan worden de resultaten van de evaluatie bekendgemaakt vóór het eerder vermelde beslissingsproces is afgelopen.

De evaluatiecel van het Departement EWI is de bevoegde entiteit om te oordelen of de redelijke termijn voor de bekendmaking van de resultaten van de evaluatie is overschreden en zal dan ook intern een voorstel doen tot vrijgave van deze resultaten. Het uitgangspunt hierbij is dat een periode van een kalenderjaar gerekend vanaf de oplevering van de evaluatierapportering als redelijke termijn voor het afronden van het beslissingsproces wordt beschouwd.

Vlaamse overheid  
Departement Economie, Wetenschap en Innovatie  
Evaluatiecel  
Afdeling Strategie en Coördinatie  
Koning Albert II-laan 35, bus 10  
1030 Brussel

e-mail: [beleidsevaluaties.ewi@vlaanderen.be](mailto:beleidsevaluaties.ewi@vlaanderen.be)

---

<sup>35</sup> Voor zover van toepassing.