

Prestatiemeting in de sector ontwikkelingssamenwerking

Een onderzoek naar het verantwoordingsgedrag van SBOS subsidie aanvragers

Master Scriptie

Auteur:	Sadaf Qutbyar
Studentnummer:	302130
Datum:	Augustus 2013
Master programma:	Publiek Management, FSW, Erasmus Universiteit
Begeleider:	Dr. V.M.F Homburg
Tweede lezer:	Dr. A.G. Dijkstra

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die gemaakt is ter afronding van de Master Public Administration aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Het maken van deze scriptie was een proces waarbij ik de nodige obstakels ben tegen gekomen en ook mezelf ben tegen gekomen. Uiteindelijk ben ik zeer tevreden dat ik mijn scriptie heb afgerond hoewel ik soms de moed bijna had opgegeven. Daarvoor wil ik in het bijzonder Dr. Vincent Homburg bedanken voor zijn goede, professionele begeleiding, maar ook voor zijn oprechte interesse in mijn onderzoek en om mij verder te helpen in mijn onderzoek. Mijn dank is zeer groot en ik ben oprecht blij en tevreden dat ik gekozen heb voor Dr. Vincent Homburg als scriptiebegeleider.

Daarnaast wil Dr. Geske Dijkstra als tweede lezer bedanken voor haar tijd en moeite. Haar expertise op dit onderwerp, duidelijke adviezen en feedback heb ik als zeer waardevol beschouwd en heeft de kwaliteit van mijn onderzoek aanzienlijk verbeterd.

Tot slot wil ik alle respondenten in dit onderzoek bedanken voor hun tijd en waardevolle informatie.

Samenvatting

Binnen dit onderzoek staat prestatiemeting in de sector ontwikkelingssamenwerking centraal. Specifiek wordt er een verklaring gezocht voor het verantwoordingsgedrag van aanvragers van een Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking (SBOS) subsidie. Er bestaat veel literatuur over prestatiemeting binnen de publieke sector en de effecten daarvan. Hoewel er literatuur bestaat over prestatiemeting in de ontwikkelingssamenwerking en de sector bekend is met het uitvoeren van evaluaties, zijn er weinig evaluaties uitgevoerd over de bewustwordingsactiviteiten van de organisaties binnen deze sector. Dit onderzoek richt zich op deze sector en toetst de bestaande literatuur hierover. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende doelstelling: *'het verklaren van het verantwoordingsgedrag van aanvragers voor een specifieke subsidieregeling.'*

Het onderzoek geeft een verklaring voor het verantwoordingsgedrag van de aanvragers van een SBOS subsidie. Via deductie en inductie is er een verklaring geproduceerd en hiermee een bijdrage geleverd aan de literatuur over prestatiemeting en -sturing. Dit is gedaan door te onderzoeken hoe de organisaties productie informatie produceren. Dit kan men alleen beantwoorden na (gedetailleerde) empirische beschrijvingen, daarom is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een multiple casestudy bestaande uit 9 unieke casussen. De methode die gebruikt is voor dit onderzoek is een semigestructureerd interview. De interviews zijn geanalyseerd door middel van drie codeerschema's (zie hoofdstuk 4). Zoals in de M&T literatuur wordt aangegeven, is het verzamelen van de data en het coderen gelijktijdig gebeurd. De literatuur over de gevolgen van prestatiemeting gaat voornamelijk over perverse effecten, heilzame effecten en prestatieparadoxen. De schrijvers gaan ervan uit dat wanneer organisaties in de publieke sector een prestatiemeting moeten uitvoeren zij o.a. manipulatief gedrag vertonen. Hoewel zij ook positieve effecten vertonen zegt de Bruijn (2001) dat de perverse effecten vooral zullen overheersen. Uit dit onderzoek blijkt juist dat aanvragers van gesubsidieerde projecten weinig perverse effecten vertonen. Wanneer zij perverse effecten vertonen, komt dit niet zo duidelijk naar voren als de literatuur veronderstelt. De organisaties voeren allen een evaluatie uit waarin zij evalueren wat formeel nodig is, maar deze evaluaties zijn wel vaak vrij oppervlakkig. Dit komt o.a., omdat zij het evalueren voor SBOS niet als meerwaarde zien, weinig gebruik maken van prestatie-informatie, er geen cultuur heerst van prestatiemeting en zij het uitvoeren van de eigen activiteiten en het meten van de eigen doelen belangrijker vinden. Dit komt o.a., omdat zij weinig ervaring hebben met prestatiemeting, zij voor andere subsidieverleners geen effectmeting hebben moeten uitvoeren en ook geen effectmeting hoeven uit te voeren. Daarnaast hebben zij weinig commitment met SBOS wat er ook toe leidt dat zij niet gemotiveerd zijn om te evalueren. Ze geven ook aan dat de projecten te kort zijn om daadwerkelijk een relatie tussen input en outcome aan te tonen. Dit kort cyclische kan dus ook een oorzaak zijn waarom er juist weinig pervers verantwoordingsgedrag is. Desondanks rapporteren de organisaties vrij transparant. Dit komt o.a., omdat zij vinden dat zij voldaan hebben aan de SBOS eisen, maar ook, omdat zij vinden dat SBOS 'vrij streng controleert.' De organisaties in dit onderzoek zijn nog niet vertrouwd met het uitvoeren van een prestatiemeting, het opstellen van een prestatie-meetsysteem en het manipuleren ervan. De geschiedenis laat zien dat mensen leren om zaken te manipuleren als zij ervaring hebben met het gene wat gemanipuleerd kan worden.

Hoofdstuk 1 Aanleiding	6
1.1 SBOS programma.....	9
1.1.2 Evaluatie eis SBOS.....	10
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	13
1.4. Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2 Prestatiesystemen, prestatiemeting en verantwoordingsgedrag	14
2.1 New Public Management en Prestatiemeting	14
2.2.1 Prestatiemeting	16
2.2.2 Positieve gevolgen van prestatiemeting	16
2.2.3 Negatieve gevolgen en misvattingen van prestatiemeting	19
2.3 Omstandigheden voor het optreden van positieve en perverse effecten.....	24
2.4 Conclusie	26
2.4.1 Organisaties.....	28
2.4.2 Vier barrières	29
2.4.3 Prestatiemeting als conditie.....	29
Hoofdstuk 3 Methodologie	30
Hoofdstuk 4 Analyse	36
4.1 Analyse coderingen positief verantwoordingsgedrag.....	36
4.1.1. 'Meer stimulans van de medewerkers om zich te richten op het meten van prestaties'	37
4.1.2 'Er is meer inzicht in de output van de organisatie'	39
4.1.3. 'Er is meer inzicht in de effecten van het functioneren van de organisatie'	41
4.1.4 Conclusie	42
4.2 Analyse coderingen pervers verantwoordingsgedrag.....	43
4.2.1. 'Focus op meetbare effecten-resultaten'	44
4.2.2. 'Minder externe oriëntatie'	45
4.2.3. 'Meetfixatie'	47
4.2.4 Conclusie.....	49
4.3 Analyse coderingen verantwoordingsgedragingen buiten de literatuur om	49
4.3.1 Transparante rapportages en werkwijze.....	51
4.3.2 De organisatie voert oppervlakkige evaluaties uit.....	51
4.3.3 Weinig commitment met SBOS.....	53
4.3.4 Meer motivatie bij de organisatie om de eigen doelen te meten en te evalueren.....	56
4.3.5 Medewerkers zien het evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde voor het SBOS programma.....	57
4.3.6 Er is geen motivatie om te evalueren volgens de SBOS criteria	59
4.4 Reflectie bevindingen.....	61
4.5. Beantwoording deelvragen.....	62
4.5.1 Deelvraag 3.....	62
4.5.2 Deelvraag 4.....	66
4.6. Reflectie theorie verantwoordingsgedrag.....	69
Hoofdstuk 5 Conclusie	72
5.2 Onderzoeksdesign	72
5.3 Beantwoording deelvragen	73

5.3.1 Deelvraag 1.....	73
5.3.2 Deelvraag 2.....	74
5.3.3 Deelvraag 3.....	75
5.3.4 Deelvraag 4.....	75
5.3.5 Deelvraag 5.....	77
5.4 Beantwoording vraagstelling.....	78
5.5. Aanbevelingen voor de sector ontwikkelingssamenwerking.....	79
5.6 Reflectie onderzoek.....	80
Literatuurlijst	81
Bijlage 1. Respondenten	84
Bijlage 2. Interviewvragen.....	85

Hoofdstuk 1 Aanleiding

In de jaren '80 ontstond er een nieuwe managementfilosofie genaamd New Public Management (NPM). Over deze filosofie is veel geschreven. Hughes (2003) beschrijft dat de organisaties in de publieke sector werden gezien als traditioneel, inefficiënt, log en bureaucratisch. Het kon volgens de bedenkers allemaal veel efficiënter en effectiever zoals in de private sector. Het was tijd om de publieke sector te moderniseren. Er ontstond een nieuwe meer bedrijfsmatige aanpak binnen de publieke sector als tegenreactie op de tekortkomingen binnen het traditionele model. Binnen de publieke sector kwam de nadruk meer te liggen op de doeltreffendheid en de doelmatigheid. Er ontstond een verschuiving van input naar outcome. Het ging dus niet meer alleen om het resultaat en de prestatie, maar ook om de output en outcome van je resultaat. Van de organisaties werd verwacht dat zij dit konden laten zien door o.a. het uitvoeren van evaluaties gericht op output en outcome. Daarnaast moest de publieke sector transparanter worden en de inrichting van de organisaties en het personeel kon flexibeler (Hughes, 2003:44). Hoewel door de opkomst van New Public Management de nadruk op het belang van prestatiemeting als instrument bij overheidsorganisaties groter werd, bestond prestatiemeting echter al voor de opkomst van NPM. Zo bestond er jarenlang in Amerika en Europa prestatiemeting initiatieven (Bouckaert en Van Dooren, 2003:128).

Een belangrijk aspect van New Public Management is dan ook het evalueren van overheidsprogramma's door middel van output en outcome. Door output en outcome te meten, wordt er gekeken of de gestelde doelen wel behaald zijn (Hughes, 2003:59). Om evaluaties te kunnen uitvoeren zijn verscheidene technieken uit de private sector overgenomen. Een voorbeeld daarvan is prestatiemeting aan de hand van prestatie-indicatoren. Maar wat is de gedachte achter prestatiemeting en wat is prestatiemeting? Allereerst heeft prestatiemeting net als NPM verschillende betekenissen, komt het in verscheidene vormen voor en omvat het verschillende instrumenten (Hammerschmid, Van de Walle en Stimac, 2013:261). Wanneer een overheidsorganisatie een prestatie wil leveren, ligt het voor de hand om te meten of de prestatie ook daadwerkelijk wordt geleverd en behaald. Dus hoeveel prestaties zijn er geleverd en behaald, zijn het de goede prestaties, is het binnen de gebudgetteerde tijd en budget gedaan en is het klantvriendelijk gebeurd? Bijvoorbeeld de prestaties bij de politie. Is de criminaliteit terug gedrongen in vergelijking met vorig jaar, wat is het opsporingspercentage? Maakt de politie efficiënt en effectief gebruik van het budget en personeel? Wat zijn de oorzaken en gevolgen voor de huidige situatie? De essentie is het gebruik van prestatie-informatie voor besluitvorming. Om dit te kunnen meten, zijn er prestatie-indicatoren nodig. Daarbij valt te denken aan het aantal afgegeven vergunningen in een jaar in verhouding tot het aantal medewerkers op een afdeling (Korsten, 2007:2). Het is niet alleen belangrijk om de prestatie (output) te meten, maar ook het effect (outcome). Helaas is de outcome vaak wat lastiger te meten. Zoals Korsten (2007) beschrijft kan het enige tijd duren voordat de consequenties van een prestatie zichtbaar worden. De Bruijn (2001) heeft het over directe en indirecte effecten. Het invoeren van een verkeersveiligheidsmaatregel kan zorgen dat het aantal verkeersslachtoffers in een bepaalde wijk daalt (direct effect), maar het verkeer kan andere routes gaan volgen waardoor elders juist meer slachtoffers vallen (indirect effect).

Over het gebruik van prestatie-meting zijn veel studies geschreven. Veel van deze studies zien het gebruik van prestatie-informatie echter als een unidimensionele constructie, terwijl in de praktijk publieke managers prestatie-metrieken voor verschillende doelen en vormen kunnen gebruiken (Hammerschmid, Van de Walle en Stimac, 2013:261). Volgens Hammerschmid, Van de Walle en Stimac (2013) kunnen organisaties prestatie-informatie extern en intern gebruiken. Extern kan een organisatie de prestaties laten zien, vergelijkingen maken tussen organisaties en prestatie-informatie gebruiken voor o.a. een benchmarkonderzoek. Intern kan een organisatie het gebruiken om o.a. de organisatie te monitoren en de eigen bedrijfsvoering te verbeteren (Hammerschmid, Van de Walle en Stimac, 2013:261). Daarnaast gaan veel auteurs ervan uit dat er een link is tussen prestatie-meting en het gebruik van prestatie-informatie voor besluitvorming. Desondanks zijn veel onderzoekers sceptisch over het nut en het gebruik van prestatie-indicatoren.

Door wie wordt prestatie-informatie eigenlijk gebruikt? De socio-demografische eigenschappen van publieke managers zijn een eerste set van determinanten waar men aan kan denken. Dit zijn factoren als leeftijd, educatie, leiderschap, attitude, ervaringen, vaardigheden en middelen. Deze determinanten zijn gebruikt in studies om te onderzoeken hoe managers prestatie-informatie hebben gebruikt. Uit deze studies blijkt de relevantie van factoren als sociale normen, attitude en persoonlijke overtuigingen (Hammerschmid, Van de Walle en Stimac, 2013:262). Zo beschrijft o.a. Askim (2008) dat publieke managers die hoger opgeleid zijn dan andere collega's eerder bereid zijn om prestatie-informatie te gebruiken. Wel geeft Askim (2008) aan dat niet alle studies bevestigen dat o.a. een hogere opleiding of meer ervaring positief van invloed kan zijn op het gebruik van prestatie-informatie. Een studie verricht in Noorwegen laat zien dat juist de hoogst opgeleide politici met de meeste ervaring het minst gebruik maakten van prestatie-informatie (Askim, 2009).

Auteurs zoals Van Thiel, De Bruijn, Van der Walle en Bouckaert hebben veel over prestatie-meting en de effecten ervan geschreven. Zij schrijven o.a. over de gevolgen van prestatie-meting en prestatie-sturing. Prestatie-meting kan volgens De Bruin (2002) positieve en negatieve gevolgen hebben. Zo kan het o.a. leiden tot meer transparantie en dat de organisaties doelgerichter en doelmatiger gaan werken. In hoofdstuk 2 zullen deze effecten nader besproken worden. Daarnaast zijn er ook schaduw-effecten zoals strategisch en manipulatief gedrag tijdens het evalueren en meten. Volgens Van Thiel en Leeuw (2003) kunnen er ook prestatie-paradoxen optreden. Een prestatie paradox refereert naar een zwakke correlatie tussen een prestatie indicator en de prestatie zelf. Dit fenomeen wordt veroorzaakt doordat prestatie-indicatoren de neiging hebben om na verloop van tijd af te takelen. Dit zorgt ervoor dat zij prestaties niet meer optimaal kunnen meten en ook geen onderscheid kunnen maken tussen goede en slechte prestaties. Een gevolg daarvan is dat de relatie tussen een daadwerkelijke prestatie en de gerapporteerde prestatie verslechtert. Binnen dit onderzoek staan dan ook de (on)bedoelde effecten van prestatie-meting en verantwoordingsgedrag centraal bij de organisaties in de sector ontwikkelingssamenwerking.

Zoals eerder beschreven wordt er van het openbaar bestuur verwacht dat zij haar prestaties meet en het beleid evalueert, maar de laatste jaren wordt er ook van de organisaties in de non-profit sector verwacht dat zij hun prestaties meten. De organisaties worden steeds meer onder druk gezet om hun prestaties te laten zien (Murray, 2010). Er is dan ook een verandering van

een ‘trust me’ naar een ‘show me’ cultuur in de non-profit sector (Greiling, 2011:2). De samenleving wil weten waar het geld naar toe gaat, hoe het geld wordt besteed en of de doelen wel gehaald worden. Zijn de organisaties wel efficiënt en effectief genoeg (LeRoux & Wright, 2010)? Dit heeft ook te maken met de ‘supply & demand’ van prestatiemeting. Van Dooren (2004) stelt dat de behoefte naar informatie de ‘supply’ bepaalt, maar beweert ook weer dat er een ‘demand’ moet zijn naar de supply. Volgens van Dooren (2004) zijn er 4 posities: A, B, C, D.

Positie A: er is geen demand naar, maar ook geen supply van prestatie-informatie. Hier is bijvoorbeeld geen bewijs of oorzaak voor een bepaald probleem (zoals aids in een vroeg stadium).

Positie B: er is geen of weinig supply, men spreekt van een ‘undersupply’, maar er is wel een demand naar informatie. Er is wel een intentie om informatie te gebruiken, maar dit wordt belemmerd door het gebrek aan prestatie-informatie en meting. Dit leidt tot een ‘demand frustration zone.’

Positie C: er is geen of weinig demand, men spreekt van een ‘oversupply’, maar er is wel een supply van informatie. Prestatiemeting is ontwikkeld, maar de informatie wordt niet gebruikt wat uiteindelijk leidt tot een ‘supply frustration zone’

Positie D: er is een demand naar en supply van prestatie-informatie. Bijvoorbeeld: statistieken naar economische groei, werkloosheid etc.

Tabel 1: *posities supply & demand*

		“Political demand”	
		Laag	Hoog
“Administrative supply”	Laag	Positie A: Geen indicatoren	Positie B: ‘Demand frustration’
	Hoog	Positie C: ‘Supply frustration’	Positie D: Supply & demand

(Van Dooren, 2004:514)

De laatste jaren wordt er niet alleen door de Rijksoverheid, maar ook door de samenleving en de media vraagtekens gezet bij de doelmatigheid en doeltreffendheid van organisaties in de ontwikkelingssamenwerking (Arends, 2011) (Eerste Kamer der Staten Generaal, 2009) (MyWorld, 2012) (Blok & De Caluwé, 2012) (Trouw, 2012). Van de organisaties wordt dan nu ook verwacht dat zij evaluaties uitvoeren en laten zien hoe en op welke wijze zij het geld besteden. Er is dus een ‘demand’ naar prestatie-informatie, maar weinig of geen supply. Dit leidt dus tot een ‘demand frustration zone.’ Er is veel literatuur geschreven over prestatiemeting en de keerzijde daarvan. Daarnaast zijn er veel studies verricht naar de vraag op welke wijze en waarom prestatie-informatie wel of niet wordt gebruikt. Er is echter weinig systematisch onderzoek over hoe en waarom prestatie-informatie wordt geproduceerd en op welke wijze. In deze scriptie zal onderzocht worden wat de effecten van prestatiemeting - uitgevoerd door de organisaties - zijn en welke effecten zoals beschreven in de literatuur naar voren komen. Daarnaast zal de supply en demand kant van prestatie-informatie behandeld worden en wat daar achter zit.

1.1 SBOS programma

Zoals hierboven beschreven worden er de laatste jaren steeds meer kritische vragen gesteld over organisaties in de ontwikkelingssamenwerking. Het vorige kabinet van 2010 heeft dan ook besloten tot een vernieuwing van de Ontwikkelingssamenwerking (OS). Niet alleen werd er fors gesneden in de ontwikkelingssamenwerking, maar kregen organisaties alleen subsidie van de overheid onder bepaalde voorwaarden (Staatscourant, 2010). Zo moeten de programma's o.a. SMART geformuleerd zijn.

Er is besloten tot het invoeren van een nieuwe subsidieregeling voor ontwikkelingssamenwerking en mondiaal burgerschap genaamd 'Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking (SBOS). Dit programma is opgezet vanuit het Ministerie van Buitenlandse zaken en wordt uitgevoerd door de organisaties PriceWaterhouseCoopers Advisory N.V., het Nederlandse Jeugdinstituut en de Stichting Wilde Ganzen (SBOS, 2010c).

Doel van het programma is het vergroten van mondiaal burgerschap in de Nederlandse samenleving. Dit betekent het bevorderen van burgerschap in relatie tot internationale samenwerking in Nederland. De doelstelling is dat burgers, met name jongeren, actief betrokken worden bij het Nederlands beleid voor internationale samenwerking (SBOS, 2010d). SBOS verstrekt subsidies aan Nederlandse organisaties voor projecten en programma's die zich richten op de bevordering van, meningsvorming over, bewustwording van en actieve betrokkenheid bij internationale samenwerking (SBOS, 2010a). Er waren drie rondes beschikbaar voor aanvragen. In ronde 1: 15 november 2010 zijn er *16 aanvragen* goedgekeurd. In ronde 2: 1 februari 2011 zijn er *26 aanvragen* goedgekeurd. In de laatste ronde: 1 mei 2011, zijn er *25 aanvragen* goedgekeurd. De organisaties die een aanvraag hebben ingediend kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën.

Categorie 1

Projecten met een looptijd van maximaal 1 jaar (categorie 1a) en programma's met een looptijd van meer dan 1 jaar (categorie 1b). De projecten dienen gericht te zijn op het bevorderen van zichtbare en actieve betrokkenheid bij en bewustwording en meningsvorming over internationale samenwerking in de Nederlandse samenleving. De subsidieaanvraag in categorie 1A bedraagt minimaal €15.000. Voor programma's in categorie 1B bedraagt de subsidie minimaal €50.000 en maximaal €500.000 per jaar. De minimale grootte van het project of programma is bij categorie 1A: € 20.000 en bij categorie 1B: € 66.667. Daarnaast wordt er een eigen bijdrage gevraagd van minimaal 25% (SBOS, 2010b).

Categorie 2

Projecten met een looptijd van maximaal een jaar die gericht zijn op het bevorderen van zichtbare en actieve betrokkenheid bij en bewustwording en meningsvorming over internationale samenwerking in de Nederlandse samenleving. De projecten dienen een ontwikkelingsproject te zijn in een ontwikkelingsland. De subsidieaanvraag bedraagt minimaal €15.000 met een maximale grootte van €25.000. De eigen bijdrage is minimaal 40% (SBOS, 2010b).

Categorie 3

Projecten of programma's met een looptijd van meer dan 1 jaar die ook hier weer gericht zijn op het bevorderen van zichtbare en actieve betrokkenheid bij en bewustwording en meningsvorming over internationale samenwerking in de Nederlandse samenleving. Projecten dienen daarbij een stage/uitwisselingscomponent in een ontwikkelingsland voor jongeren tussen 14 en 25 jaar te bevatten (SBOS, 2010). De minimale subsidieaanvraag bedraagt €100.000 met een maximum van €3,5 miljoen subsidie per jaar. Om aanspraak te kunnen maken op de minimale subsidieaanvraag moet de minimale verplichte omvang van het project €166.667 zijn en ook hier is de eigen bijdrage minimaal 40% (SBOS, 2010b).

In 2011 is door de Staatssecretaris van Buitenlandse Zaken besloten de openstelling van nieuwe rondes voor SBOS-aanvragers op te schorten. Dit betekent dat nieuwe aanvragen voorlopig niet meer gedaan kunnen worden (SBOS, 2011).

1.1.2 Evaluatie eis SBOS

Vanuit SBOS zijn er wel enkele eisen (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2012) aan het verlenen van de subsidie verbonden. Eén van de belangrijkste eisen waar de subsidieontvanger aan moet voldoen is het uitvoeren van een evaluatie van het programma ten behoeve van een effectmeting. Zo moet er o.a. gemeten worden of de bewustwording van de deelnemers t.o.v. ontwikkelingssamenwerking door het project of programma vergroot is. Daarnaast moet gemeten worden of er een vergroting of een verandering van de houding, kennis of gedrag is t.o.v. ontwikkelingssamenwerking door het programma of project. Vanuit het ministerie van Buitenlandse zaken is er dus een 'demand' naar prestatie-informatie.

Volgens SBOS is een evaluatie van de projecten en programma's nodig om vast te stellen of de vooraf geformuleerde project-of programmadoelstellingen zijn behaald en hoe groot de effectiviteit van de projecten en programma's is geweest.

Het doel is om inzicht te verkrijgen in hoeverre de doelen van SBOS zijn bereikt en het stelt de aanvragers in staat om te leren van de projecten en programma's die zij hebben uitgevoerd.

Het meten van de doelstellingen dient plaats te vinden met behulp van prestatie-indicatoren en elk indicator is een beschrijving van een waarneembare en bij voorkeur telbare grootte die weergeeft of de doelstelling is bereikt. Als voorbeeld geeft SBOS: *“het aantal mensen dat aan een workshop heeft deelgenomen en daarna hun consumptiepatroon ten aanzien van duurzaam geproduceerde producten veranderd hebben.”* De resultaatindicatoren dienen zoveel mogelijk volgens het SMART-principe geformuleerd te zijn. Dat wil zeggen: 'Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden.'

Organisaties die een subsidie toegekend hebben gekregen van meer dan €125.000 moeten daarnaast een externe nulmeting uitvoeren. In de evaluatie moeten de scores per resultaatindicator weergegeven worden voor zowel de nulmeting die voorafgaand aan het programma is uitgevoerd als de eindmeting na afronding van het programma.

Dijkstra (2000) beschrijft dat de meerderheid van de evaluaties uitgevoerd door organisaties in de ontwikkelingssamenwerking vaak meer gericht zijn op de input en niet zozeer op de output en nauwelijks op de outcome. De organisaties evalueren dus of de activiteiten zijn

uitgevoerd, maar niet of de doelstellingen ook daadwerkelijk zijn behaald. De evaluaties zijn dan ook nauwelijks bruikbaar voor de verbetering van het interne management en de externe verantwoording. De organisaties in dit onderzoek moesten van SBOS hun evaluaties richten op het meten van de outputs en outcomes. Daarnaast is het van belang dat ze niet alleen de activiteiten uitvoeren, maar ook dat ze evalueren of de doelstellingen zijn behaald en wat de impact van hun project is. Zoals eerder besproken, beschrijft de literatuur over prestatiemeting enkele positieve gevolgen, maar zijn er volgens de auteurs ook enkele schaduweffecten. In dit onderzoek staan 9 organisaties die SBOS subsidie hebben ontvangen centraal. Hun verantwoordingsgedrag zal o.a. aan de hand van bestaande literatuur over prestatiemeting geanalyseerd worden.

1.2 Probleemstelling

Er is al veel geschreven over het gebruik van prestatie-indicatoren, maar nog niet zoveel over de productie van prestatie-informatie. Op basis hiervan en op basis wat hiervoor is geschreven, luidt de doelstelling als volgt:

“Het verklaren van het verantwoordingsgedrag van aanvragers voor een specifieke subsidieregeling”.

Doel van het onderzoek is om een verklaring te geven voor het verantwoordingsgedrag van SBOS aanvragers. Onderzocht wordt hoe zij zich verantwoorden naar SBOS, hoe zij de prestaties meten en wat voor gedrag zij vertonen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie groepen gedragingen. Allereerst wordt er gekeken of zij positief verantwoordingsgedrag vertonen. Dit zijn gedragingen en effecten zoals besproken in de literatuur. Er wordt onderzocht of zij zich positief opstellen naar SBOS en haar eisen. Leren zij van het project en gaan zij er als organisatie positief mee om door o.a. de activiteiten te verbeteren en het interne management? Daarnaast wordt onderzocht of zij negatief verantwoordingsgedrag vertonen zoals in de literatuur beschreven staat. Zet de organisatie zich af tegen SBOS en prestatiemeting door o.a. strategisch gedrag te vertonen, gegevens te manipuleren etc. Tot slot wordt onderzocht of de organisaties bepaalde verantwoordingsgedragingen systematisch vertonen die niet beschreven zijn in de literatuur. Gedrag in deze categorie kan gezien worden als positief gedrag, negatief gedrag en neutraal gedrag t.o.v. SBOS en haar eisen. Het gedrag is echter niet beschreven in de literatuur. In hoofdstuk 4 is beschreven waar specifiek op gezocht is. Om een verklaring te kunnen geven, zal gebruik worden gemaakt van literatuur over verantwoordingsgedrag zoals het optreden van ‘perverse effecten’ beschreven in de literatuur van de Bruijn. Daarnaast zal dit onderzoek proberen een bijdrage te leveren aan de theorievorming over verantwoordingsgedrag. Gedragingen die niet beschreven worden in de literatuur, maar wel naar voren komen bij de organisaties zullen in kaart gebracht worden.

De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

“Wat zijn de gevolgen van prestatie-eisen bij gesubsidieerde projecten voor het verantwoordingsgedrag van de aanvragers en hoe is dit te verklaren?”

De vraagstelling is tweeledig. Allereerst zullen de gevolgen van de prestatie-eisen opgelegd door SBOS in kaart gebracht worden. Er zal onderzocht worden welke reacties en

gedragingen opgetreden zijn bij de aanvragers van een SBOS subsidie. Vervolgens zal een verklaring gezocht worden voor deze gevolgen, reacties en gedragingen.

Door middel van een aantal deelvragen zal de vraagstelling beantwoord worden.

- 1. Welke positieve en perverse effecten zijn te identificeren in de literatuur?*
- 2. Welke relevante omstandigheden of condities zijn voor het optreden van de gedragingen en reacties op te stellen?*
- 3. Welke gedragingen en perverse effecten afgeleid uit de literatuur zijn te identificeren bij de betrokken organisaties?*
- 4. Welke gedragingen en reacties - buiten de literatuur om - zijn waar te nemen en hoe zijn deze te classificeren?*
- 5. Welke verklarende uitspraken over gedragingen in relatie tot prestatiemeting zijn af te leiden uit de empirie en literatuur over prestatiesturing?*

De eerste deelvraag geeft een overzicht van de bestaande literatuur over de positieve en perverse effecten van prestatiemeting. Deze deelvraag zal o.a. helpen om deelvraag 3 te beantwoorden. Wanneer een overzicht is gemaakt over de effecten en gedragingen, kan onderzocht worden welke effecten naar voren zijn gekomen in de interviews.

De tweede deelvraag zal beantwoord worden in hoofdstuk 2. Voor deze deelvraag zal uitsluitend gebruik worden gemaakt van bestaande literatuur. Deze deelvraag geeft antwoord op het tweede deel van de vraagstelling: 'hoe is dit te verklaren.'

Door middel van interviews wordt de derde deelvraag beantwoord. Uit de interviews moet naar voren komen welke gedragingen en perverse effecten beschreven in de literatuur geïdentificeerd kunnen worden bij de subsidieaanvragers. Deze deelvraag zal een antwoord geven op het eerste deel van de vraagstelling: 'Wat zijn de gevolgen (..).'

De vierde deelvraag geeft antwoord op het eerste deel van de vraagstelling, maar identificeert het verantwoordingsgedrag wat niet besproken wordt in de literatuur. Door de gedragingen en de reacties te coderen door middel van een codeerschema worden deze geclassificeerd.

Tot slot zal naar verklaringen gezocht worden voor de gevonden gedragingen en zal tevens de huidige literatuur over prestatiemeting onder de loep genomen worden en waar nodig wordt deze aangevuld. Deelvraag vijf geeft ook antwoord op het tweede deel van de vraagstelling.

Om de bovenstaande vragen te beantwoorden zal er gebruik worden gemaakt van literatuur over New Public Management, prestatiemeting en de perverse en heilzame effecten van prestatiemeting geschreven door o.a. De Bruijn, Van Thiel, Van Dooren en Hughes. Voor het onderzoek zal gebruik worden gemaakt van interviews. Deze worden afgenomen bij 9 organisaties die een SBOS subsidie hebben ontvangen. Vervolgens zullen de interviews gecodeerd worden om ze te kunnen analyseren.

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal bijdragen aan de literatuur over prestatiemeting in de publieke sector. De publieke sector wordt vaak gezien als de Rijksoverheid, gemeenten of ZBO's. De literatuur over prestatiemeting is dan ook veelal gericht op deze sector, maar de sector ontwikkelingssamenwerking wordt ook gefinancierd door publieke bronnen. Daarnaast is prestatiemeting in deze sector voor veel organisaties toch nieuw en zijn de evaluaties van de organisaties niet altijd bruikbaar voor de verbetering van het interne management en de externe verantwoording. Er is al veel onderzoek verricht naar prestatie-informatie bij publieke managers en het gebruik ervan. Echter is er weinig systematisch onderzoek verricht naar hoe en waarom prestatie-informatie wordt geproduceerd en op welke wijze. Voor de wetenschap is het interessant om te onderzoeken hoe de organisaties met prestatiemeting omgaan en welke gedragingen wel of niet naar voren komen. Uit dit onderzoek zal blijken of de literatuur over prestatiemeting enigszins aangepast kan worden.

Jarenlang heeft de sector ontwikkelingssamenwerking onvoldoende verantwoording afgelegd naar het publiek toe over waar hun geld naar toe gaat en of hun projecten wel effectief en efficiënt zijn. Organisaties zijn daarom ook nauwelijks bekend met het uitvoeren van evaluaties van bewustwordingsactiviteiten waarbij gebruik wordt gemaakt van een prestatiemeting of een nulmeting. SBOS stelt deze eisen wel, maar hoe gaat deze sector om met zulke eisen en hoe worden de evaluaties uitgevoerd? Heeft het SBOS programma effect gehad en voeren de organisaties een prestatiemeting ook bij andere projecten uit? Wat kan men zeggen over het SBOS programma en de criteria en welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden voor eventuele toekomstige programma's. Dit onderzoek zal trachten daar een antwoord op te geven.

1.4. Leeswijzer

Het onderzoek is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt de opkomst van New Public Management en de bestaande literatuur over prestatiemeting en de effecten van prestatiemeting beschreven. In dit hoofdstuk zal deelvraag 1 en 2 beantwoord worden. In hoofdstuk 3 zullen de methoden en technieken beschreven worden die gebruikt zijn voor het uitvoeren van het onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt de geworven data besproken en geanalyseerd. De deelvragen 3 en 4 worden beantwoord en er zal een reflectie van de bevindingen plaatsvinden. Tot slot wordt de theorie over verantwoordingsgedrag gereflecteerd en zal deelvraag 5 beantwoord worden. In hoofdstuk vijf zal er een afsluitende conclusie geschreven worden waarin antwoord wordt gegeven op de probleemstelling.

Hoofdstuk 2 Prestatiesystemen, prestatiemeting en verantwoordingsgedrag

In dit hoofdstuk wordt de literatuur beschreven die gebruikt zal worden voor het onderzoek. Het concept prestatiemeting zal behandeld worden evenals de literatuur over verantwoordingsgedrag en de literatuur van o.a. De Bruijn over heilzame en perverse effecten van prestatiemeting. Gedurende het onderzoek kunnen andere gedragingen naar voren komen die niet in de bestaande literatuur beschreven zijn. In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord: ***Welke positieve en perverse effecten zijn te identificeren in de literatuur?*** In dit hoofdstuk zal de literatuur besproken worden die gebruikt zal worden om de interviews te analyseren door middel van een codeerschema in hoofdstuk 4. Aan het eind van hoofdstuk 2 zal antwoord gegeven worden op deelvraag 2: ***Welke relevante omstandigheden of condities zijn voor het optreden van de gedragingen en reacties op te stellen?***

2.1 New Public Management en Prestatiemeting

Het concept prestatiemeting in de publieke sector kreeg in de jaren '80 en '90 door de opkomst van New Public Management nog meer aandacht (Hammerschmid, Van de Walle en Stimac, 2013:261). Er ontstond een nieuwe meer bedrijfsmatige aanpak binnen de publieke sector, als reactie op de tekortkomingen binnen het traditionele model. Door deze verschuiving, werd er veel meer aandacht besteed aan het behalen van resultaten en de persoonlijke verantwoordelijkheid van de managers. De organisatie, personeel en arbeidsvoorwaarden werden flexibeler en er werd op een systematische wijze evaluaties uitgevoerd van de overheidsprogramma's. Er ontstond een verschuiving van een focus op het proces en input naar een focus op resultaten en output (Hughes, 2003:44).

Er bestaan verschillende meningen en denkbelden over wat tot de Public Management hervormingen hoort. In het boek van Hughes (2003) worden een aantal formuleringen beschreven. Uiteindelijk heeft Pollit (in Hughes, 2003:54) geconcludeerd dat alle verscheidene benaderingen een aantal algemene elementen bevatten die door de meesten worden geaccepteerd.

Dat zijn de volgende 8 punten:

- een verschuiving van input en processen naar output en outcome;
- een verschuiving naar metingen wat tot uiting komt door prestatie-indicatoren en standaarden;
- een voorkeur voor organisaties die plat en autonoom zijn i.p.v. grote hiërarchische bureaucratische organisaties;
- vervanging van hiërarchische partnerschappen door partnerschappen op contract basis;
- groot gebruik van bedrijfsmatige of bedrijfsachtige mechanismen voor het leveren van publieke diensten;
- een verbreding en vervaging van grenzen tussen de private en publieke sectoren door de opkomst van hybride organisaties en publiek, private partnerschappen (PPS);
- een verschuiving naar efficiënte en individualisme (Hughes, 2003:54).

Het doel van NPM is dus om de uitgaven in de publieke sector terug te dringen en de organisaties meer efficiënt en effectief te laten functioneren. Om dit te kunnen doen werden er

sturings- en beheersingsmechanismen uit de private sector in de publieke sector geïntroduceerd. Dit zijn o.a. marktmechanismen, zoals privatisering, uitbesteding en contractmanagement (Van Thiel & Leeuw, 2003). Overheden maken dan ook steeds meer gebruik van methodes voor o.a. het maken van lange termijn plannen. Dit betekent het bepalen van een missie voor de organisatie, realistische plannen voor het behalen van de doelen en de doelstellingen en het betrekken van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Dit betekent ook dat men kijkt naar de zwaktes, sterktes, kansen en gevaren in de omgeving. Dit zorgt ervoor dat een organisatie beter omgaat met de beschikbare (geld) middelen (Hughes, 2003:54).

De organisaties die een SBOS subsidie hebben ontvangen, hebben allen een plan moeten schrijven waarin zij de missie en visie van het programma beschrijven en hoe zij de doelen en doelstellingen willen behalen. Daarbij hebben zij rekening moeten houden met de beschikbare middelen en hebben zij een strak programma budget moeten maken. Elke actie moest van SBOS gespecificeerd worden met daarbij een focus op de doelstellingen en de beoogde resultaten. Een belangrijk aspect van New Public Management is het evalueren van overheidsprogramma's. Door middel van een evaluatie wordt gekeken of de gestelde doelen wel behaald zijn (Hughes, 2003:59). Dit ziet men ook weer terug bij SBOS. De organisaties moeten allen een evaluatie uitvoeren en zodoende laten zien dat zij de gestelde doelen behaald hebben.

Daarnaast vonden er in de jaren '90 ook belangrijke ontwikkelingen plaats op het gebied van prestatie management in Amerika en Groot-Brittannië (De Waal & Kerklaan, 2002). Dit werd net als NPM overgenomen door Nederland. Twee belangrijke initiatieven kunnen genoemd worden, namelijk het Beleids- en Beheersinstrumentarium project (BBI) en het programma Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording (VBTB).

BBI-project

Van 1989 tot 1995 is het BBI-project uitgevoerd. Dit project kan gezien worden als een reactie op de opkomst van het NPM- gedachte. De doelstelling van het project was om aanbevelingen en instructies voor de invoering van nieuwe instrumenten op te leveren. Dit ter verbetering van de planning- en control cyclus voor gemeenten en provincies. Dit project kan gezien worden als een stap in de richting van betere sturing en beheersing door middel van prestatie management (De Waal & Kerklaan, 2002).

VBTB programma

Deze is in 1999 geïntroduceerd en het doel was voornamelijk om de Nederlandse overheidsorganisaties transparanter te maken. De belangrijkste aspecten hierbij waren o.a. het expliciteren van de doelen, prestaties en middelen, integratie van het beleids-en begrotingscyclus, integratie van financiële en niet-financiële informatie, verbetering van de informatiewaarde en het toegankelijk maken van de begrotings-en verantwoordingsstukken. Hierbij was de begroting niet langer gericht op de input, maar op de output, het behalen van de beleidsdoelstellingen. Het doel van het programma was om de prestaties van de overheid te verbeteren door middel van prestatie management (De Waal & Kerklaan, 2002).

Hoewel New Public Management door veel landen is overgenomen zijn er ook critici die menen dat NPM een model is dat bepaalde aspecten van 'private management' bevat en dat dit model geen rekening houdt met de fundamentele verschillen tussen organisaties in de publieke sector (Hughes, 2003:45). Hughes (2003) geeft echter aan dat hoewel er gevaren kunnen zijn de voordelen van NPM veel groter zijn. Volgens Hughes moet men New Public Management niet klakkeloos overnemen en toepassen, maar moet deze zo ontwikkeld worden dat het de verschillen tussen de publieke sectoren in acht neemt, maar tevens erkent dat het werk niet volgens het klassieke administratief model uitgevoerd moet worden.

2.2.1 Prestatiemeting

Zoals eerder aangegeven, is prestatiemeting in de publieke sector ontstaan door de invoering van New Public Management. Prestatiemeting in de publieke sector heeft de laatste jaren een grote vlucht genomen. Maar wat is prestatiemeting? Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, is de centrale gedachte achter prestatiemeting dat een overheidsorganisatie beoogde prestaties formuleert en aangeeft hoe deze prestaties gemeten kunnen worden door prestatie-indicatoren te definiëren. Vervolgens wordt duidelijk gemaakt of de beoogde prestaties zijn gerealiseerd en wat deze hebben gekost (De Bruijn, 2001:16). Organisaties kunnen door het management en politieke opdrachtgevers gericht aangestuurd worden. Dit zou ook tot een prestatieverbetering kunnen leiden (Van Thiel, 2009:20). Prestatiemeting dwingt een organisatie om doelstellingen te formuleren en een tijdsperiode aan te geven waarin deze doelen gerealiseerd moeten worden (De Bruijn, 2001:17). Er wordt van de organisaties ook verwacht dat zij preciezer verantwoording kunnen afleggen over wat ze hebben gedaan met de toegekende (publieke) middelen (Van Thiel, 2009:20). Daarnaast kan prestatiemeting een aantal functies vervullen zoals:

1. **Transparantie:** een organisatie kan verduidelijken welke producten zij levert en wat de kosten daarvan zijn.
2. **Leren:** door middel van transparantie, kan een organisatie leren wat zij goed doet en waar verbetering nodig is.
3. **Oordelen:** op basis van de prestaties kan een oordeel geveld worden over het functioneren van de organisatie.
4. **Afrekenen:** na een oordeelsvorming kunnen sancties opgelegd worden. Een positieve sanctie bij goed presteren en een negatieve sanctie bij slecht presteren (De Bruijn, 2001:17).

Volgens Talbot (2005) kan de functie verantwoordelijk nog aan het bovenstaande rijtje toegevoegd worden. Zo dient de publieke sector zich ook te verantwoorden naar de samenleving.

2.2.2 Positieve gevolgen van prestatiemeting

Prestatiemeting kan een heilzame werking hebben voor overheidsorganisaties. Het kan bevorderlijk zijn voor de professionaliteit van de dienstverlening, voor het innoverend vermogen van de organisatie, maar ook voor de kwaliteit van de (politieke) beleidsvorming (De Bruijn, 2001:13). Uit de literatuur over prestatiemeting blijkt dat er een aantal positieve effecten zijn van prestatiemeting. Er zijn dan ook verscheidene aanwijzingen voor de positieve effecten van prestatiemeting. Hierna zullen er 9 effecten behandeld worden waarbij

een onderscheid gemaakt wordt tussen effecten die direct na de invoering van een systeem zichtbaar zijn en effecten die na verloop van tijd zichtbaar zijn.

Prestatiemeting leidt tot transparantie en is daarmee een prikkel voor innovatie (direct zichtbaar)

Een overheidsorganisatie kent beperkte externe prikkels voor effectiviteit en efficiency. Daarnaast heeft zij de neiging tot de ontwikkeling van ‘red tape’: disfunctionele procedures, overleggen, structuren etc. Een mogelijk gevolg is dat voor veel activiteiten in een organisatie onduidelijk is welke bijdrage zij leveren aan het primaire proces en dus ook aan het bestaansrecht van de organisatie. Wanneer een organisatie haar producten formuleert en haar prestatiedoelstellingen behaalt, ontstaat er transparantie wat ook weer een prikkel is voor innovatie (De Bruijn, 2001:17).

Prestatie-informatie draagt bij aan verantwoording (direct zichtbaar)

Wanneer de prestaties transparant worden is er de mogelijkheid om intern en/of extern verantwoording af te leggen. Er kan inzicht verkregen worden in de output, effecten of de doelmatigheid van het functioneren van de organisatie of onderdelen daarvan door middel van prestatiecijfers. Voor organisaties die gefinancierd worden uit publieke bronnen is het belangrijk dat zij verantwoording afleggen over hun positie, maatschappelijke betekenis en status. Prestatiecijfers kunnen daarbij een rol spelen (De Bruijn, 2001:20).

Prestatie-informatie wordt gebruikt om te leren en is een stimulans voor doelgericht handelen (direct zichtbaar)

Op basis van de prestatie-informatie kan men bepalen of de geleverde output ‘aan de maat’ is. Daarnaast kan het ingrijpen in de processen om de doeltreffendheid of de doelmatigheid te vergroten. Prestatiemeting wordt dan ook wel gezien als een ‘early warning system’, omdat men wordt gewaarschuwd wanneer actie nodig is om prestaties op cruciale prestatie-indicatoren zeker te stellen. Het wordt zodoende een basis voor de oordeelsvorming over de doeltreffendheid of de doelmatigheid van een organisatie, campagne of programma (De Bruijn, 2001:17-18). De doelgerichtheid van de organisatie als geheel kan vergroot worden, omdat medewerkers gestimuleerd worden zich te richten op de prestaties die worden gemeten (De Bruijn, 2001:18).

Prestatiemeting belooft prestaties, voorkomt bureaucratie (niet direct zichtbaar)

Prestatiemeting is gewenst en is een vorm van outputsturing, omdat input-en throughput sturing een ‘disincentive’ zijn voor presteren. Dit argument is een redenering à contrario.

Wanneer men stuurt op input, wordt vooral het maken van plannen en het formuleren van doelen en intenties beloond. Hoe complexer een organisatie, hoe problematischer inputsturing wordt. Door inputsturing wordt de kloof tussen het plan en de uitvoering ervan vergroot.

Throughput sturing is gericht op de organisatieprocessen en de activiteiten en niet op de resultaten hiervan. Hier geldt ook weer dat in een complexe organisatie sturing op throughput problematisch is, omdat het verband tussen throughput en resultaat minder eenvoudig is vast te stellen.

Prestatiesturing belooft producten en is tevens een prikkel voor prestaties. Zo blijkt uit onderzoek dat publieke organisaties inderdaad een verband zien tussen de introductie van

prestatie­meting en een stijging van de productie. Door een sturing op output, verkrijgt een professionele organisatie daarnaast ook meer autonomie (De Bruijn, 2001:18-19).

Prestatie-effect (niet direct zichtbaar)

Uit empirisch onderzoek blijkt dat wanneer financiële sancties worden gekoppeld aan prestatie­meting deze van invloed zijn op gedrag. Zo blijkt dat financiële prikkels een positieve correlatie hebben met productiviteit, maar er is nog geen positieve correlatie gevonden met de kwaliteit van prestaties. Als prestatie-informatie wordt gebruikt voor oordeelsvorming en de allocatie van middelen, zullen medewerkers worden aangezet tot het uitvoeren van de prestaties die worden gemeten. In de literatuur is het prestatie-effect tevens genuanceerd door te stellen dat wat gemeten wordt automatisch toeneemt door een verschuiving van definities (De Bruijn, 2001:19).

Wervings-of vervangingseffect (niet direct zichtbaar)

Wanneer een organisatie gebruik maakt van een prestatie­meetsysteem kan zij door goed presterende potentiële medewerkers aantrekkelijk worden gevonden, omdat zij verwachten te kunnen profiteren van het systeem. Zo kan door de komst van nieuwe medewerkers die goed presteren de prestaties van de goed presterende instellingen verbeterd worden. De instellingen die zwakker presteren kunnen te maken krijgen met medewerkers die vertrekken, omdat zij niet kunnen profiteren van het systeem (De Bruijn, 2001:19-20).

Prestatiemeting is bevorderlijk voor de kwaliteit van beleid- en besluitvorming (niet direct zichtbaar)

In uitvoerende organisaties kan prestatie­meting een bijdrage leveren aan de kwaliteit van beleid- en besluitvorming. Zo is prestatie­meting een sterke prikkel voor externe verantwoording. Het deel van de organisatie dat het beleid vormt, beschikt dan ook na een tijd over kwantitatieve informatie van de prestaties. Deze informatie zal de beleidsmaker helpen bij de vormgeving van het beleid en bij de oordeelsvorming over de prestaties (de Bruijn, 2001:20-21). Prestatiemeting kan dus leiden tot betere beleidsafwegingen en bestuurlijke beslissingen. Zo kan informatie over de prestaties bijdragen aan een ‘evidence based’ beleid. Aangezien de werkzaamheden en de output van professionals voor buitenstaanders vaak moeilijk te beoordelen zijn, heeft men door middel van prestatie­meting de mogelijkheid om te ‘prikken’ in de vaak gesloten wereld van professionals in complexe organisaties. Prestatiemeting biedt dus een bijdrage aan de vervlechting van beleidsvorming en uitvoering (De Bruijn, 2001:21).

Allocatie-effect (niet direct zichtbaar)

Er is een trend waarneembaar waarbij onderzoekseenheden worden afgerekend op prestaties. Zo wordt prestatie-informatie gebruikt voor budgetallocaties en afhankelijk van de prestaties krijgen organisaties budget toegewezen. Er wordt in dit verband dan ook wel gesproken van outputfinanciering, prestatiefinanciering of prestatiebeloning. In een dergelijke situatie zal behoefte zijn aan een prestatie­meetsysteem dat informatie verzamelt op een aantal prestatie-indicatoren. Deze informatie kan vervolgens vertaald worden naar budgetberekeningen. Het principe van het allocatie-effect veronderstelt dat een organisatie die beter presteert dan een andere organisatie meer geld krijgt, ten koste van de andere organisatie, maar dat de beter

presterende organisatie ook relatief meer geld zal opleveren. Het draagt bij aan een algemene stijging van de output van organisaties (De Bruijn, 2001:21-22).

2.2.3 Negatieve gevolgen en misvattingen van prestatiemeting

“The traditional view of measurement as a means of control is naive. As soon as performance measures are used as a means of control, the people being measured begin to manage the measures rather than the performance.” (De Bruijn, 2001)

Het probleem bij overheidsinterventies is dat de effecten hiervan moeilijk te meten zijn. Overheidsprestaties komen in coproductie tot stand en zijn meervoudig.

De doorlooptijd tussen een interventie en de ‘outcome’ kan lang zijn en de ‘outcome’ is dan ook vaak niet te meten. Wat wel meetbaar is, zijn de directe effecten van overheidsinterventies, de ‘output’ (De Bruijn, 2001:16). Toch blijft het in de praktijk lastig om goede indicatoren te ontwikkelen voor het meten van de prestaties van publieke organisaties (Van Thiel, 2009:20).

Naast dat prestatiemeting een heilzame werking kan hebben, kan het ook tot onbedoelde effecten leiden. Zo kan een organisatie strategisch gedrag vertonen en de kloof tussen politieke beleidsvorming en uitvoering kan tevens door prestatiemeting vergroot worden (de Bruijn, 2001:10). Deze perverse effecten worden veroorzaakt door een foute toepassing of techniek van prestatiemeting en onvoldoende erkenning van de specifieke kenmerken van publieke organisaties die van invloed zijn op de effectiviteit van prestatiemeting en – sturing (Van Thiel, 2009:20).

Uit de literatuur blijkt dat er 10 effecten zijn die optreden na invoering van een prestatie-meetsysteem. Volgens de managementliteratuur zijn er verscheidene aanwijzingen voor deze effecten. De effecten zullen hierna behandeld worden waarbij er een onderscheid gemaakt wordt tussen effecten die direct na de invoering van een systeem zichtbaar worden en effecten die na verloop van tijd zichtbaar zijn.

Meetfixatie (direct zichtbaar)

Systemen die prestaties meten, meten vooral kwantiteiten en grijpen dus vooral aan op goed meetbare en goed gedefinieerde delen van de prestaties (De Bruijn, 2001:29). Veel indicatoren worden dan ook uitgedrukt in getallen, omdat dit ‘makkelijker’ te meten is (Van Thiel, 2009).

Er kan een meetfixatie ontstaan op cijfers die op de korte termijn een positief beeld geven. Dit kan ertoe leiden dat andere taken worden genegeerd of verwaarloosd (De Bruijn, 2001:29). Organisaties kunnen hun werk dan zo gaan inrichten dat zij de gestelde doelen behalen (Van Thiel, 2009). Dit kan ertoe leiden dat organisaties zich alleen richten op prestaties die goed meetbaar zijn wat weer kan leiden tot tunnelvisie. Prestatiemeting kan leiden tot tunnelvisie wat weer kan leiden tot deprofessionalisering, omdat de medewerkers doen wat van hun verwacht wordt en men minder stil staat bij wat goed is of zou kunnen zijn voor de organisatie. Gedragingen als minder externe oriëntatie, verkokering en het frustreren van ketensamenwerking zijn een gevolg van tunnelvisie. Niet meetbare effecten blijven buiten beeld (De Bruijn, 2001:32).

Manipulatief gedrag (direct zichtbaar)

Door prestatie meting kunnen organisaties positief leren. Dat wil zeggen, leren hoe ze hun prestaties kunnen verbeteren, maar zij kunnen ook pervers leren. Zij kunnen bijvoorbeeld manipulatief gedrag vertonen door een kunstmatig hoge score te behalen op een indicator zonder een daadwerkelijke prestatieverbetering. Indicatoren veranderen in tegenstelling tot prestaties niet en moeten dan ook regelmatig geëvalueerd of vervangen worden. Dit geldt ook voor het prestatie-meetsysteem als geheel. Het bijstellen ervan, zorgt ervoor dat de organisaties blijven leren en presteren (Van Thiel, 2009). Prestatie meting kan dus manipulatief gedrag uitlokken. Men kan zich er tegen gaan verzetten, het meetsysteem verwerpen, eraan proberen te ontsnappen of juist het systeem aanvallen.

Als alle relevante prestaties niet nauwkeurig worden gemeten, doelen niet duidelijk zijn of worden geaccepteerd, de normen te hoog en te eenzijdig zijn vastgesteld en informatie desondanks wordt gebruikt als basis voor positieve of negatieve sancties, kan dit perverterend gedrag oproepen. Wanneer het bestuur en de organisatie meer geneigd zijn te sturen op basis van de gemeten prestaties ontstaat de neiging tot perverterend gedrag wat weer leidt tot een afnemende effectiviteit van prestatie-meetsystemen.

Perverterend gedrag kan verscheidene vormen aannemen zoals ‘clouding the transparency’, ‘gamesmanship’ en ‘beating the system’ (De Bruijn, 2001:30).

- *Clouding the transparency*: wanneer men weerstand biedt tegen een prestatie meting door cijfers te manipuleren of niet te leveren.
- *Gamesmanship*: het maken van keuzes die ervoor zorgen dat de gemeten waarden positieve wendingen aannemen.
- *Beating the system*: wanneer de relevantie van prestatie cijfers en berekeningen voortdurend onder vuur genomen wordt. Men kan gaan protesteren tegen het delen van informatie over de prestaties waarvoor hij of zij verantwoordelijk is (De Bruijn, 2001:30-31).

Prestatie meting is een stimulant voor strategisch gedrag (direct zichtbaar)

Naast dat het meten en belonen van producten en prestaties een stimulant kan zijn voor de productiviteit kan het ook een belangrijke prikkel zijn voor strategisch gedrag. Een vorm van strategisch gedrag is ‘gaming the numbers’ waarbij de organisatie de productie verhoogt volgens de criteria van het systeem. De waarde van de prestatie bestaat echter alleen op papier. De verhoging heeft vanuit een professioneel perspectief geen of een negatieve betekenis (De Bruijn, 2001:31).

Prestatie meting blokkeert innovaties en ambities (niet direct zichtbaar)

Wanneer een organisatie te maken krijgt met prestatie meting zal zij moeite doen om het productieproces zoveel mogelijk te optimaliseren om de prestaties zo efficiënt mogelijk te realiseren. Dit kan het denken in ‘cash cows’ tot gevolg hebben: men richt zich op producten die bij het vervaardigen ervan minder risico’s met zich meebrengen om toch zoveel mogelijk geld te genereren (de Bruijn, 2001:33).

‘Creaming’ of ‘cherry picking’ is een gedraging waarbij organisaties hun prestaties vergroten door middel van het optimaliseren van de input. Voor de input is het van belang dat zo min

mogelijk throughput vereist is om de gewenste output te verkrijgen (de Bruijn, 2001:34). De Bruijn (2001) geeft als voorbeeld de bestrijding van muskusratten. Een dode muskusrat levert een bepaald bedrag op voor degene die de rat dood en inlevert. De gemeente kan de gemeentelijke prestatie-overzichten manipuleren door de prestatie op te voeren. Zo wordt de input geoptimaliseerd. In de winter kan men haast geen muskusratten vangen dus worden zij samen met hun jongen in het voorjaar gevangen, maar dit wordt zo niet beschreven. Het lijkt dan alsof de gemeente het gehele jaar door veel muskusratten vangt.

Tot slot kan gesteld worden dat een organisatie die haar input optimaliseert uiteindelijk inlevert op haar ambities. Een organisatie hoeft minder inspanningen te leveren om een gewenste input te realiseren wanneer zij de kwaliteit of de kwantiteit van de input manipuleert.

Maximaal drie knoppen (niet direct zichtbaar)

Opdrachtgevers willen vaak dat prestaties van publieke organisaties op basis van een beperkt aantal indicatoren wordt samengevat. De ‘maximaal drie knoppen’ dient als aanknopingspunt voor sturing. Dit geeft geen volledig, betrouwbaar en waarheidsgetrouw beeld van de organisatie. Wanneer men gebruikt maakt van een beperkt aantal indicatoren is er geen sprake van triangulatie en juist dit vergroot de validiteit van de meting. Het vergroten van het aantal indicatoren zorgt wel voor triangulatie (Van Thiel, 2009).

Prestatiemeetsystemen kunnen verstarren (niet direct zichtbaar)

Bij de ontwikkeling van een prestatiemeetsysteem is grote inspanning van de organisatie vereist. Wanneer het eenmaal ingevoerd is (wat circa vier jaar duurt), is het niet eenvoudig het systeem te veranderen. Doordat het systeem verscheidene belangen in de organisatie representeert, kan iedere aantasting van het systeem een legitimatie zijn voor een volgende verandering en het draagvlak aantasten. Verandering is dus niet gewenst, wat weer voor een verstarring van het systeem zorgt (De Bruijn, 2001:34).

Inflatieziekte (niet direct zichtbaar)

Een tegenovergesteld effect van verstarring genaamd ‘*mushrooming*’ kan zich ook voordoen. Hierbij dijt het prestatiemeetsysteem alleen maar uit wegens het voortdurend aanpassen van het systeem. Er ontstaat dan een explosie van indicatoren waardoor het systeem te omvangrijk wordt en er contradicties en overlappende productdefinities ontstaan. Tot slot neemt ook de toegankelijkheid van het systeem af en de mogelijkheden voor strategisch gedrag nemen juist toe. Dit zorgt voor een ‘inflatieziekte’ waarbij prestatiemeting zo complex geworden is dat de medewerkers de werking niet meer doorzien en prikkels niet meer voelen (*indicator overload*) (De Bruijn, 2001:34).

Verhullen van de daadwerkelijke prestaties (niet direct zichtbaar)

Prestatiemeting kan naast het verantwoorden van de prestaties ook de prestaties van een organisatie verhullen. Naarmate meer informatie wordt verkregen, komt de organisatie verder van het primaire proces te staan. Het zicht op de causale verbanden die er op het niveau van het primaire proces zijn kan dan verloren gaan (De Bruijn, 2001:34). Dit kan ervoor zorgen dat de organisatie juist de eigen causaliteiten gaat ontwikkelen, omdat de bestuurder alleen de

samengevoegde gegevens ziet. De prestatie­meting verhult dan de causale verbanden (de Bruijn, 2001:35).

Hoe groter de afstand is tussen degene die de productiecijfers produceert en de degene die de productiecijfers gebruikt, hoe meer de vermeende hardheid van de cijfers toeneemt. Voor de professional die het productiecijfer opstelt en de werkelijkheid achter het cijfer kent, is het productiecijfer één van de informatiebronnen die samen met andere (kwalitatieve) informatiebronnen pas betekenis krijgt. Voor de bestuurder is juist het productiecijfer veel belangrijker, omdat zij ver af staat van het primaire proces (De Bruijn, 2001:35). In de praktijk komt het voor dat men de prestatie­meting als instrument voor hiërarchische sturing gebruikt. Een ander gevolg is een prestatie paradox waarbij goede prestaties t.o.v. slechte prestaties uiteindelijk niet beloond worden, omdat de kosten daarvoor te hoog zijn.

Het bovenstaande laat zien dat een gemeten prestatie twee betekenissen kan hebben: één op het niveau van het primaire proces en de tweede op een bestuurlijk niveau (De Bruijn, 2001:36).

Prestatiemeting verdrijft de professionele habitus: geen kwaliteit, geen bestelverantwoordelijkheid, meer bureaucratie (niet direct zichtbaar).

Prestatiemeting kan tot een vertekend beeld van de prestaties leiden doordat prestatie­indicatoren aantallen meten en andere factoren buiten beschouwing gelaten kunnen worden. Dit kan vervolgens de professionele habitus verdrijven, omdat men zich overmatig concentreert op de goed gedefinieerde taken (De Bruijn, 2001:37).

Een onderzoek gedaan door Iaquito (in De Bruijn, 2001: 38) kan het bovenstaande iets meer verduidelijken. Iaquito onderzocht welke invloed het winnen van de Deming-prijs voor ‘total quality management’ (TQM) door Japanse bedrijven had op de prestaties van deze bedrijven. Het bleek dat bij een grote meerderheid van deze bedrijven na het winnen van de prijs een vermindering in de prestaties te zien was. TQM bestaat uit een groot aantal prestatie­indicatoren dat altijd een afgeleide is. Zo nemen bedrijven gemiddeld drie jaar om hun prestaties op deze indicatoren te maximaliseren en ontstaat er gedurende deze tijd of langer een focus op deze indicatoren. Hierdoor worden andere aspecten van de bedrijfsvoering verwaarloosd en als gevolg nemen de prestaties af. De sterke focus op de prestatie­indicatoren verdrijft dus de professionele houding van het voortdurend zoeken naar ‘trade-offs’ van de verschillende belangen.

Daarnaast hebben organisaties, met name binnen de publieke sector, een systeem- of bestelverantwoordelijkheid. Dit betekent dat de professionele inzichten die deze organisaties ontwikkelen, beschikbaar gesteld moeten worden aan andere organisaties in de publieke sector. Prestatiemeting kan deze verantwoordelijkheid juist verdrijven (De Bruijn, 2001:38).

Uit onderzoek van Fiske en Ladd (in De Bruijn, 2001:38) blijkt dat scholen die op basis van prestaties met elkaar concurreren, minder bereid zijn om ‘best practices’ met elkaar te delen.

Het onderliggende mechanisme is dat prestatie­meting een organisatie dwingt om de eigen prestaties te optimaliseren. Prestatiemeting wordt dan een ‘disincentive’ voor samenwerking en kan leiden tot *verkokering* of het kan juist andere vormen van *keten-samenwerking* blokkeren (De Bruijn, 2001:39).

Zo blijkt uit onderzoek (Leeuw, 1996:92-102) dat wanneer organisatieonderdelen goed scoren in een prestatie-meetsysteem er veelal geïnvesteerd is in procedureel-organisatorische voorzieningen om aan de eisen van het systeem van prestatie-meting te voldoen. Hoewel op papier deze onderdelen beter presteren dan organisatieonderdelen die niet of minder in deze voorzieningen hebben geïnvesteerd, blijkt dit in de praktijk niet altijd het geval.

Dit kan als volgt verklaard worden: wanneer een afdeling als belangrijkste taak de registratie en verantwoording van de prestaties van een organisatie heeft, kan een afdeling dit vaak op een dusdanige wijze doen, dat de eigen organisatie zo goed mogelijk scoort in het prestatie-meetsysteem (De Bruijn, 2001:39). Het kneden van informatie en dus de werkelijkheid heeft een hogere prioriteit dan het oplossen van de problemen.

Prestatiemeting kan leiden tot een straf op prestaties (niet direct zichtbaar)

Hoewel prestatie-meting productiviteit belooft, kan het ook voorkomen dat zij productiviteit juist bestraft. Dit effect is te verklaren door vier mechanismen.

Iedereen presteert beter en krijgt dus een financiële sanctie

Wanneer prestatie-meting is gekoppeld aan een financiële beloning is dit voor de betrokken organisaties een prikkel om de productiviteit te verhogen. Wanneer de productie door de betrokken organisaties sterk wordt opgevoerd en het totaal beschikbare budget voor alle organisaties gelijk blijft, leidt een verhoging van de productiviteit niet tot een beloning.

Het gevolg is dat het bestuur bijvoorbeeld na vaststelling van de productie de prijzen per product moet verlagen. Zodoende kan de indruk ontstaan dat beter presteren niet wordt beloond (De Bruijn, 2001:40).

Een transparante en goed presterende organisatie is kwetsbaar

Bordewijk en Klaassen (2000) menen dat wanneer een organisatie investeert in haar doelmatigheid zij een risico neemt: namelijk dat het bestuur deze investering vertaalt in een lager budget voor een volgend jaar, bij gelijkblijvende prestaties. Collega-organisaties die juist niet investeren in doelmatigheid, worden beloond met een gelijkblijvend budget bij gelijkblijvende prestaties.

Men beredeneert dat als volgt: wanneer men met een gegeven budget meer produceert zal men met minder budget waarschijnlijk dezelfde prestatie leveren (De Bruijn, 2001:40).

Het mechanisme hierachter is dat transparantie en goede prestaties kunnen leiden tot een oplegging van hogere 'targets', terwijl organisaties die deze transparantie niet kunnen bieden 'beloond' worden met gelijkblijvende targets en middelen.

Dit leidt na een tijd ertoe dat goede prestaties juist worden bestraft en slechte prestaties beloond. Wanneer dit mechanisme doorwerkt, wordt dit een legitimatie voor allerlei andere vormen van pervers gedrag (De Bruijn, 2001:40).

Een organisatie presteert beter in een omgeving waarin niet wordt gepresteerd en krijgt een financiële sanctie (1)

Wanneer organisaties een productiviteitsstijging laten zien, zullen zij groeien en niet presterende organisaties zullen achterblijven. Hoewel dit geheel in lijn is met de bedoeling van prestatie-meting, kan op een gegeven moment het niet presterende organisatiedeel een kritieke ondergrens naderen. In het uiterste geval kan het zo zijn dat de 'non-performer'

verdwijnt, maar in veel situaties is dit niet mogelijk. Een dergelijke drastische ingreep is namelijk o.a. aan allerlei juridische beperkingen gebonden. Dit betekent dat de kosten van het straffen van non-performers hoger zijn dan de baten van het belonen van een prestatie (De Bruijn, 2001:41).

Wanneer het bestuur van een organisatie een dergelijke redenering volgt, wordt het niet presterende organisatiedeel geholpen. Soms ten koste van het goed presterende organisatiedeel. Dit kan ook zorgen voor een prestatie paradox: wie goed presteert in een omgeving waarin niet wordt gepresteerd, wordt uiteindelijk gestraft (De Bruijn, 2001:42).

Een organisatie presteert beter in een omgeving waarin niet wordt gepresteerd en krijgt dus een financiële sanctie (2)

Bij organisaties die substitueerbare producten en diensten leveren, doet zich een variant van dit mechanisme voor. Er bestaat een sterke prikkel tot presteren bij organisaties die substitueerbare producten en diensten leveren. Een organisatiedeel dat deze producten en diensten niet levert, kent een minder sterke prikkel voor prestaties. Het is voor een bestuurder dan ook niet aantrekkelijk om het non-presteren van een dergelijk organisatiedeel af te straffen. Dit zorgt immers voor problemen, omdat het product of dienst niet meer geleverd kan worden.

Hier geldt ook dat organisatiedelen in een gemengde omgeving het gevoel kunnen krijgen dat prestaties niet worden beloond. Het ene organisatiedeel kent immers sterke prikkels voor presteren en wordt wel afgerekend bij non-prestatie terwijl het andere organisatiedeel weinig last zal hebben van het non-presteren (De Bruijn, 2001:42).

Het bovenstaande laat zien dat prestatiemeting niet werkt wanneer er sterke verschillen zijn tussen de organisaties. Hier is weer sprake van een paradox: namelijk dat prestatiemeting een incentive is tot presteren, maar alleen als de prestaties van de organisaties niet teveel uiteenlopen. Men ontwerpt prestatiemeting vaak zodanig, dat het niet tot al te grote verschillen tussen organisaties kan leiden. Dit wordt o.a. gedaan door prestatie-indicatoren vooraf zo te definiëren dat rekening wordt gehouden met verwachtingen en verschillen in prestaties of juist door allerlei gematigde mechanismen (De Bruijn, 2001:43).

2.3 Omstandigheden voor het optreden van positieve en perverse effecten

Verscheidene omstandigheden en condities kunnen er voor zorgen dat wanneer een organisatie een prestatiemeting uitvoert de organisatie juist positief of pervers verantwoordingsgedrag vertoont. Deze sub-paragraaf beantwoordt tevens de volgende deelvraag:

Welke relevante omstandigheden of condities zijn voor het optreden van de gedragingen en reacties op te stellen?

Allereerst is het gebruik van prestatie-informatie en prestatiemeting bij de ene organisatie en sector meer ingebed dan bij andere organisaties en sectoren (Hammerschmid, Van de Walle, Stimac, 2013:263). Ervaring met prestatiemeting en de acceptatie ervan kan een oorzaak zijn voor positief verantwoordingsgedrag. Daarnaast kunnen factoren als de cultuur van een organisatie (bereidheid tot prestatiemeting, open cultuur waarbij iedereen wordt betrokken bij

een besluitvorming, gesloten cultuur), toegang tot informatie en het bestaan van routines voor het gebruik van informatie bijdragen tot positief of pervers verantwoordingsgedrag (Hammerschmid, Van de Walle, Stimac, 2013:263).

Voor het succesvol uitvoeren van een prestatiemeting, is het van belang dat de organisatie er klaar voor is (Van Dooren, Bouckaert, Halligan, 2010:93). Er zijn 10 criteria om een organisatie klaar te stomen.

1. Duidelijk gedefinieerde strategie
2. Sterke, gecommitteerde sponsorship
3. Een noodzaak tot het uitvoeren van een prestatiemeting
4. Steun van mid-level managers
5. Passende schaal en reikwijdte
6. Sterk team en beschikbare middelen
7. Cultuur van meting
8. Afstemming tussen business en IT
9. Betrouwbare en beschikbare data
10. Een solide technische infrastructuur

Wanneer een organisatie er klaar voor is, zal zij ook minder geneigd zijn om zich af te zetten tegen een prestatiemeting.

Volgens Behn (2002) zijn er verscheidene *obstacles 'barrières'* voor het succesvol uitvoeren van een prestatiemeting. Wanneer organisaties hier niet op een juiste wijze mee om kunnen gaan, kunnen ze pervers verantwoordingsgedrag vertonen.

1. Methodologische barrières: de relatie tussen input en output is vrij makkelijk te meten, maar de relatie tussen input en outcome is een grotere uitdaging. Zo is het moeilijk om de impact van een factor te onderscheiden van andere factoren die de outcome kunnen beïnvloeden. Wanneer organisaties dit moeten specificeren, bestaat er een kans dat zij hiermee gaan goochelen en dit niet duidelijk zullen expliciteren.
2. Overheidsbarrières: over het algemeen is prestatiemeting bij overheidsorganisaties wat moeilijker uit te voeren dan in de private sector. Dit, omdat de programma's vaak complex zijn, de doelen en de overheidsorganisaties veranderlijk zijn. Dit zelfde geldt ook voor de sector ontwikkelingssamenwerking waardoor het ontwikkelen en het gebruik van prestatie-indicatoren een grotere uitdaging is.
3. Financiële barrières: het uitvoeren van een effectieve prestatiemeting en het opzetten van een prestatie-meetsysteem is duur. Niet alleen in termen van geld, maar ook in termen van tijd (van de medewerkers) en de benodigde technieken. Organisaties moeten nagaan waar zij hun budget aan besteden en of zij het belang zien van een investering in een goed meetsysteem.
4. Politieke en publieke organisaties barrières: politici zullen prestatiemeting niet ondersteunen wanneer zij verwachten dat er hierdoor negatieve resultaten aan het licht

komen. Daarnaast willen de publieke organisaties ook dat hun programma's en de uitkomsten daarvan in een positief daglicht gesteld worden.

Volgens Van Thiel (2009) zijn er ook *misvattingen* over prestatiemeting. Deze misvattingen kunnen leiden tot pervers verantwoordingsgedrag wanneer hier niet goed mee wordt omgegaan. Een aantal van deze misvattingen kunnen gezien worden als een relevante omstandigheid. Van Thiel (2009) beschrijft dat de productie van publieke en collectieve goederen bijna nooit aan één organisatie is toe te schrijven. Daarnaast zijn abstracte doelstellingen zoals 'gezondheid' of 'geluk' lastig om in concrete maatstaven te vertalen. Wanneer een maatstaf wordt ontwikkeld waar de organisatie zelf geen of geringe invloed op kan uitoefenen en organisaties niet betrokken worden bij de ontwikkeling van prestatie-indicatoren en het stellen van prestatiedoelstellingen, kan de organisatie zich hier tegen gaan afzetten.

Mensen in organisaties weten zelf het best welke indicatoren gebruikt moeten worden en dit zal leiden tot een betere validiteit van de indicatoren, draagvlak en het reduceert de neiging tot pervers gedrag. Dit hangt dus ook weer samen met het feit dat een organisatie klaar moet zijn voor een prestatiemeting en er ook achter moet staan. Wanneer de medewerkers betrokken zijn geweest bij het stellen van indicatoren, zullen zij zich waarschijnlijk meer betrokken voelen bij het uitvoeren van een prestatiemeting (voor een specifiek project) en dit ook gemotiveerder doen. Tot slot moet nog wel gezegd worden dat het stellen van indicatoren over outcomes moet gebeuren op het niveau waar deze worden gerealiseerd. Volgens Van Thiel (2009) is het beter om outcomes te meten dan outputs.

Van Thiel (2009) beschrijft ook dat wanneer prestatiemeting gebruikt wordt om organisaties af te rekenen er juist perverse effecten kunnen ontstaan zoals manipulatief gedrag. Er moet juist meer aandacht komen voor het belonen van goede prestaties. Wanneer organisaties, die inzicht geven in hun prestaties worden gewaardeerd en gebrekkige verantwoording bestraft wordt, zal de transparantie bevorderd worden.

Daarnaast kan ook prestatiemeting een omstandigheid zijn. Zoals Van Dooren, Bouckaert en Halligan (2010) opmerken, zorgt prestatiemeting voor een gedragsverandering. Men kan juist in de periode dat er gemeten wordt extra goed presteren waardoor de productiviteit stijgt. Daarna kan het juist weer gaan dalen. Wanneer organisaties het gevoel hebben dat ze afgerekend zullen worden, kan de neiging om perverterend gedrag te vertonen hoger zijn. Tot slot kan ook de supply en demand van prestatie-informatie hierbij van belang zijn. Wanneer een organisatie vanuit een andere organisatie opgedragen krijgt (in dit geval het ministerie van Buitenlandse Zaken) dat zij prestatie-informatie moeten leveren, maar dit eigenlijk niet vanuit de organisatie zelf komt en er dus ook geen behoefte aan is, kan dit leiden tot perverterend gedrag.

2.4 Conclusie

In paragraaf 2.2 is de theorie beschreven die gebruikt zal worden in dit onderzoek. Daarnaast is antwoord gegeven op deelvraag 1, namelijk:

Welke positieve en perverse effecten zijn te identificeren in de literatuur?

In paragraaf 2.2 is er uitgebreid antwoord gegeven op deze deelvraag en zijn de effecten beschreven. Om herhaling te voorkomen zal nu alleen gebruik gemaakt worden van twee tabellen waarin de effecten kort worden beschreven en waar nodig wordt een korte omschrijving gegeven.

Tabel 2: *positieve effecten*

Effecten	Omschrijving
Prestatiemeting leidt tot transparantie en is daarmee een prikkel voor innovatie	
Prestatie-informatie draagt bij aan verantwoording	Wanneer de prestaties transparant worden is er de mogelijkheid om intern en/of extern verantwoording af te leggen.
Prestatie-informatie wordt gebruikt om te leren en is een stimulans voor doelgericht handelen	Op basis van de prestatie-informatie kan men bepalen of de geleverde output ‘aan de maat’ is. Daarnaast kan het ingrijpen in de processen om de doeltreffendheid of de doelmatigheid te vergroten.
Prestatiemeting belooft prestaties, voorkomt bureaucratie	Prestatiesturing belooft producten en is tevens een prikkel voor prestaties. Door een sturing op output, verkrijgt een professionele organisatie daarnaast ook meer autonomie
Prestatie-effect	Uit empirisch onderzoek blijkt dat wanneer financiële sancties worden gekoppeld aan prestatiemeting deze van invloed zijn op het gedrag.
Wervings-of vervangingseffect	Wanneer een organisatie gebruik maakt van een prestatie-meetsysteem kan zij door goed presterende potentiële medewerkers aantrekkelijk worden gevonden, omdat zij verwachten te kunnen profiteren van het systeem.
Prestatiemeting is bevorderlijk voor de kwaliteit van beleid- en besluitvorming	Prestatiemeting kan leiden tot betere beleidsafwegingen en bestuurlijke beslissingen.
Allocatie-effect	Er is een trend waarneembaar waarbij onderzoekseenheden worden afgerekend op prestaties. Zo wordt prestatie-informatie gebruikt voor budgetallocaties en afhankelijk van de prestaties krijgen organisaties budget toegewezen.

Tabel 3: *perverse effecten*

Effecten	Omschrijving
Meetfixatie	
Manipulatief gedrag	
Prestatiemeting is een stimulans voor strategisch gedrag	
Prestatiemeting blokkeert innovaties en ambities	

Maximaal drie knoppen	Opdrachtgevers willen vaak dat prestaties van publieke organisaties op basis van een beperkt aantal indicatoren wordt samengevat. De ‘maximaal drie knoppen’ dient als aanknopingspunt voor sturing.
Prestatiemeetsystemen kunnen verstarren	Bij de ontwikkeling van een prestatiemeetsysteem is grote inspanning van de organisatie vereist. Wanneer het eenmaal ingevoerd is (wat circa vier jaar duurt), is het niet eenvoudig het systeem te veranderen. Verandering is dus niet gewenst, wat weer voor een verstarring van het systeem zorgt
Inflatieziekte	Een tegenovergesteld effect van verstarring genaamd ‘ <i>mushrooming</i> ’ kan zich ook voordoen. Hierbij dijt het prestatiemeetsysteem alleen maar uit wegens het voortdurend aanpassen van het systeem.
Prestatiemeting verhult de daadwerkelijke prestaties	Prestatiemeting kan naast het verantwoorden van de prestaties ook de prestaties van een organisatie verhullen.
Prestatiemeting verdriift de professionele habitus: geen kwaliteit, geen bestelverantwoordelijkheid, meer bureaucratie	
Prestatiemeting leidt tot een straf op prestaties	Hoewel prestatiemeting productiviteit beloont, kan het ook voorkomen dat zij productiviteit juist bestraft.

In paragraaf 2.3 zijn de relevante omstandigheden of condities beschreven voor het optreden van de gedragingen en reacties. Deze paragraaf heeft antwoord gegeven op de derde deelvraag namelijk:

Welke relevante omstandigheden of condities zijn voor het optreden van de gedragingen en reacties op te stellen?

Men kan de relevante omstandigheden en condities onderverdelen in 3 categorieën. Namelijk de (1) de organisaties, (2) de barrières/obstakels en (3) de prestatiemeting.

2.4.1 Organisaties

Op het niveau van de organisatie zijn er een aantal omstandigheden en condities die kunnen leiden tot positief en negatief verantwoordingsgedrag.

Prestatie-informatie en prestatiemeting is bij de ene organisatie meer ingebed dan bij de andere organisatie. Wanneer een organisatie ervaring heeft met prestatiemeting en deze ook accepteert, kan dit leiden tot positief verantwoordingsgedrag.

De cultuur van een organisatie, toegang tot informatie en het bestaan van routines voor het gebruik van informatie kan ook leiden tot positief of pervers verantwoordingsgedrag.

Daarnaast is het voor het succesvol uitvoeren van een prestatiemeting van belang dat een organisatie ook daadwerkelijk klaar is voor de prestatiemeting. Men kan de organisatie op basis van 10 criteria klaar stomen. Deze zijn genoemd in paragraaf 2.3.

Organisaties kunnen zich afzetten tegen het uitvoeren van een prestatiemeting. Het is dan ook van belang dat zij betrokken worden bij de ontwikkeling van prestatie-indicatoren en het stellen van prestatiedoelstellingen. Dit reduceert de neiging tot pervers gedrag en het helpt de organisaties klaar te stomen voor de uitvoering van een prestatiemeting.

Tot slot is het ook belangrijk dat organisaties beloond worden voor het uitvoeren van een prestatiemeting en dat een prestatiemeting niet alleen wordt gebruikt om organisaties af te rekenen.

2.4.2 Vier barrières

Volgens Behn (2002) zijn er vier barrières voor het uitvoeren van een succesvolle prestatiemeting: methodologische-, overheids-, financiële-, en politieke en publieke organisaties barrières. Deze barrières kunnen leiden tot pervers verantwoordingsgedrag indien een organisatie hier niet op de juiste wijze mee om kan gaan.

1. Methodologische barrières: de relatie tussen input en outcome te meten is een uitdaging. Zo is het lastig om te onderscheiden wat de invloed is van een factor op de outcome. Wanneer organisaties dit moeten specificeren bestaat er een kans dat zij hiermee gaan goochelen en dit niet duidelijk zullen expliciteren.
2. Overheidsbarrières: overheidsorganisaties en hun programma's zijn vaak complex en veranderlijk. Dit zorgt ervoor dat prestatiemeting bij overheidsorganisaties wat lastiger is om uit te voeren dan in de private sector. Hierdoor is het ontwikkelen en het gebruik van prestatie-indicatoren een grotere uitdaging.
3. Financiële barrières: het uitvoeren van een effectieve prestatiemeting en het opzetten van een prestatie-meetsysteem is duur in termen van geld en tijd. Organisaties moeten nagaan waar zij hun budget aan willen besteden en of zij het belang zien van een investering in een goed meetsysteem.
4. Politieke en publieke organisaties barrières: politici zullen prestatiemeting niet ondersteunen wanneer zij verwachten dat er hierdoor negatieve resultaten aan het licht komen. Daarnaast willen de publieke organisaties ook dat hun programma's en de uitkomsten daarvan in een positief daglicht gesteld worden.

2.4.3 Prestatiemeting als conditie

Prestatiemeting kan ook gezien worden als een conditie. Prestatiemeting zelf zorgt voor een gedragsverandering. Organisaties kunnen in de periode waarin een prestatiemeting plaats vindt juist beter presteren en na die periode weer minder. Tot slot kan de supply en demand van prestatie-informatie ook van belang zijn. Wanneer er demand is naar prestatie-informatie, maar vanuit de organisatie geen supply of geen behoefte aan supply, kan de organisatie zich hier tegen afzetten door perverterend gedrag te vertonen.

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt stap voor stap beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en hoe de data is geanalyseerd. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

‘Het verklaren van het verantwoordingsgedrag van aanvragers voor een specifieke subsidieregeling.’

De doelstelling is verklarend en exploratief. Het onderzoek zal een verklaring geven voor het verantwoordingsgedrag van aanvragers voor een specifieke subsidieregeling- in dit geval is de subsidieregeling SBOS- door middel van bestaande theorie over prestatiemeting. Daarnaast is dit onderzoek ook exploratief.

Wat is exploratief onderzoek? Volgens van Thiel (2007) is dit een verkennend onderzoek naar een bepaald probleem waar geen of weinig kennis over beschikbaar is. Uiteindelijk mondt dit uit in gedetailleerde empirische beschrijvingen. Dit onderzoek richt zich op de sector ontwikkelingssamenwerking en toetst de bestaande literatuur hierover. Er wordt gekeken welke effecten in de literatuur er te zien zijn, maar ook welke effecten niet beschreven in de literatuur naar voren komen. Daarnaast wordt er onderzocht welke condities nodig zijn voor positieve en negatieve effecten en waarom bepaalde effecten wel of niet optreden. Dit kan men alleen beantwoorden na (gedetailleerde) empirische beschrijvingen. Tot slot is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van 9 unieke casussen.

Empirische Cyclus

Binnen de empirische cyclus valt dit onderzoek dus onder de inductiefase en de deductiefase. Van Thiel (2007) beschrijft dat inductief onderzoek leidt tot een nieuwe theorie en deductief onderzoek bestaande theorieën gebruikt.

Het onderzoek is gestart in de deductiefase. Om een verklaring te zoeken voor de doelstelling is eerst gestart met het genereren van bestaande theorie over prestatiemeting. Hoe dit is gedaan zal hierna beschreven worden. Op basis van de theorie is er niet zozeer een model gemaakt, maar wel een codeerschema. Het codeerschema is gebruikt om de interviews te kunnen analyseren. Hoe dit gedaan is, wordt ook later beschreven. Aangezien het onderzoek ook inductief van aard is, is er geen hypothese gemaakt. Hoewel er onderzocht wordt welke elementen uit de theorie weer terug komen in dit onderzoek en of de theorie op bepaalde punten aangepast kan worden, wordt er ook onderzocht wat de mogelijke effecten en oorzaken zijn buiten de theorie om. In dit onderzoek wordt de bestaande theorie over prestatiemeting gebruikt en waar nodig wordt de bestaande theorie aangevuld met de bevindingen die zijn opgedaan tijdens dit onderzoek.

Het onderzoek is geëindigd in de inductiefase. Er is op basis van gesprekken met de organisaties die SBOS subsidie hebben ontvangen (observatie) een derde codeerschema gemaakt. Vervolgens is na analyse van de interviews een aantal axioma's opgesteld. Axioma's zijn algemene beweringen afgeleid uit een specifieke empirische situatie. Van Thiel (2007) beschrijft axioma's als *‘veronderstellingen over mogelijke verbanden tussen de onderzochte kenmerken van de onderzoekseenheid.’* Na de inductiefase is gekeken op welke punten de bestaande theorie aansluit bij het onderzoek en op welke punten de theorie aangevuld kon worden. Er is dus niet een geheel nieuwe theorie opgesteld, maar de bestaande theorie is aangevuld.

Onderzoeksfase

Het onderzoek is gestart met een literatuuronderzoek over prestatiemeting. De literatuur is verkregen door middel van, databanken, de Universiteitsbibliotheek en het internet. Gezocht is naar prestatiemeting in wetenschappelijke artikelen, vakbladen en (elektronische) tijdschriften (zoals Public Management en Governance en Publiek Management Review). Er is specifiek gezocht op prestatiemeting, perverse effecten van prestatiemeting, positieve gevolgen van prestatiemeting, New Public Management en prestatiemeting in de non-profit sector. Hierna is een selectie gemaakt van de literatuur.

Binnen de empirische cyclus zijn er vier onderzoeksstrategieën, namelijk: een experiment, enquête, gevalstudie en het gebruik van bestaand materiaal. Welke strategie gebruikt wordt voor een onderzoek, hangt o.a. af van de doelstelling en de beschikbare bronnen (Van Thiel, 2007:65-55).

Wegens de exploratieve doelstelling ligt een *multiple casestudy* het meest voor de hand. Een casestudy kan namelijk gebruikt worden voor inductief en deductief onderzoek (Van Thiel, 2007:97). Aangezien het onderzoek zowel inductief en deductief is, is er gekozen voor een *multiple casestudy*. Er is gebruik gemaakt van 9 unieke casussen. Hoe deze casussen geselecteerd zijn, wordt later besproken. Dit zijn organisaties die werken in de sector ontwikkelingssamenwerking en allen een SBOS subsidie hebben ontvangen voor veelal een eenjarig project en in twee gevallen een driejarig programma.

De methode die gekozen is voor dit onderzoek en het meest geschikt is, is het interview. Volgens Berg (2001) zijn er verscheidene interview methoden, namelijk: een gestructureerd interview, een open interview en een semigestructureerd interview.

Wegens de aard van de deelvragen en de gevoeligheid die daarmee verbonden is, is het niet geschikt om andere methodes zoals een enquête te gebruiken. Dit heeft verscheidene redenen. Allereerst kan men tijdens een interview doorvraagtechnieken gebruiken en verscheidene controle vragen stellen om eventuele sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan. De verwachting was dat wegens de gevoeligheid en de aard van de vragen de respondenten terughoudend zouden zijn met antwoord geven. Daarnaast kan uit diepgaande interviews veel meer informatie gehaald worden dan alleen ja en nee. Zo is er gevraagd naar de beleving, persoonlijke ervaring en mening van de respondent. Lichaamstaal en intonatie kunnen daarnaast ook geobserveerd worden.

Voor de doeleinden van dit onderzoek is gekozen voor een semigestructureerd interview. Dit is een interview methode waarbij gebruikt wordt gemaakt van een interviewhandleiding of een topiclijst met open vragen en een aantal voorgeformuleerde vragen (Van Thiel, 2007:107). Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van voorgeformuleerde vragen waar geen ja of nee op geantwoord kan worden om bruikbare informatie te verkrijgen. Wegens de aard van het onderzoek en de eventuele gevoeligheid, is het noodzakelijk om de vragen vooraf op te stellen. Dit om het interview toch een bepaalde richting op te duwen om bruikbare informatie te verkrijgen, maar het interview wel zo open mogelijk te houden dat de respondent zich vrij voelt om te blijven praten. Om het interview zo goed mogelijk te kunnen analyseren is gebruik gemaakt van een transcript. Dit zorgt voor een accurate en volledige weergave van het interview. Zodoende kunnen de interviews in zijn geheel terug gelezen worden en de interviews kunnen gecodeerd worden om ze vervolgens te analyseren. De wijze van coderen wordt later beschreven.

Voor de betrouwbaarheid en validiteit van de interviews geldt hoe gestructureerder de interviewtechniek is, des te beter de betrouwbaarheid en validiteit.

Het interview is semigestructureerd, maar de verwachting is wel dat wanneer over een jaar dezelfde vragen gesteld zullen worden aan de dezelfde organisaties, dezelfde antwoorden gegeven zullen worden. Het onderzoek is dus herhaalbaar. De verwachting is ook dat andere organisaties die niet geïnterviewd zijn, soortgelijke antwoorden zullen geven. De lijn van de antwoorden die de gekozen organisaties gaven, was gelijk. Daarnaast is er daadwerkelijk gemeten wat de onderzoeker wilde meten. Tot slot is er gebruik gemaakt van 9 unieke casussen. Een groter aantal respondenten vergroot de validiteit en betrouwbaarheid, maar - zoals later besproken zal worden - tijdens het afnemen van de interviews bleek al snel dat de organisaties ongeveer dezelfde antwoorden gaven betreffende de perverse en heilzame effecten.

Operationalisering van de theorie

Voor het opstellen van de codeerschema's 1 en 2 is gebruikt gemaakt van de theorie beschreven in hoofdstuk 2. De theorie over prestatiemeting en de effecten daarvan is als achtergrond gebruikt voor de codeerschema's. Zo zijn dan ook niet alle positieve en negatieve effecten van prestatiemeting opgenomen, maar is er een selectie gemaakt van de effecten die specifiek over verantwoordingsgedrag gaan. Zo is o.a. een positief effect van prestatiemeting dat prestaties beloond worden, maar dit is een effect en niet zozeer een verantwoordingsgedraging. Een gedrag is wanneer er bijvoorbeeld meer verantwoording wordt afgelegd dan voorheen. Hetzelfde geldt voor de perverse effecten. Zo is het verstarren van het prestatie-meetsysteem een effect, maar het vertonen van strategisch gedrag is wel een gedraging. Binnen dit onderzoek staat het verantwoordingsgedrag van de organisaties centraal. Voor het opstellen van de codeerschema's is dan ook gebruik gemaakt van effecten waardoor men het verantwoordingsgedrag van de organisaties kan analyseren. Er wordt onderzocht hoe de organisaties zich verantwoorden, welke gedragingen zij vertoonden tijdens het uitvoeren van de prestatiemeting en naderhand tijdens de rapportage ervan.

De interviewvragen zijn opgesteld vanuit de theorie, maar voornamelijk zijn ze afgeleid van de codeerschema's 1 en 2. Uiteraard kon aan de respondenten niet gevraagd worden of zij manipulatief of strategisch gedrag vertoonden, maar er kon wel gevraagd worden hoe zij met de criteria zijn omgegaan en hoe de organisatie de evaluaties hebben uitgevoerd. De effecten/gedragingen opgenomen in de codeerschema's zijn opnieuw bestudeerd en vervolgens is gekeken hoe deze als interviewvragen vorm gegeven konden worden. De interviewvragen zijn tijdens het afnemen van de interviews meerdere malen aangepast. Tijdens het afnemen van de interviews kreeg de onderzoeker meer informatie die verwerkt kon worden om zodoende specifiekere vragen te stellen.

De theorie beschreven in hoofdstuk 2.3 is echter niet gebruikt voor het opstellen van de interviewvragen, maar het is gebruikt als achtergrond informatie om o.a. de vraagstelling en deelvraag 5 te beantwoorden. Het beantwoordt daarnaast deelvraag 2. Het is dus niet bewust gebruikt voor het opstellen van de codeerschema's en de interviewvragen. Hoewel theorie eigenlijk vooraf wordt vergaard en beschreven, bleek na het afnemen van de interviews en de eerste analyse van de coderingen dat voor het optreden van de gedragingen, condities en bepaalde omstandigheden nodig zijn. Voordat de onderzoeker verder ging met de analyse, is er allereerst onderzocht welke condities en omstandigheden relevant kunnen zijn en op

kunnen treden. Vervolgens is deelvraag 2 beantwoord en is hoofdstuk 2.3 gebruikt als achtergrond informatie voor de beantwoording van de vraagstelling en deelvraag 5.

Welke organisaties?

Voor het aanvragen van een subsidie bestonden er drie rondes. In totaal hebben 67 projecten en/of programma's subsidie ontvangen. Dit zijn organisaties met een eenjarig project of een meerjarig programma. Om het onderzoek uit te kunnen voeren, was het belangrijk dat de organisaties hun projecten hadden afgerond of bezig waren met afronden. De organisaties met een eenjarig project hadden dan ook het project afgerond of waren in een afrondende fase.

Er is daarom gekozen om eerst organisaties te benaderen met een eenjarig project. Deze organisaties hadden het project afgerond of waren in een afrondende fase. Op de website van SBOS staan drie lijsten van organisaties die een SBOS subsidie hebben ontvangen. Gekozen is voor de lijst waarvan alle organisaties een project hadden van maximaal een jaar. Dit stond vermeld op de website. Dit zijn 26 organisaties die een aanvraag hebben ingediend in ronde 2 en deze waren goedgekeurd op 1 februari 2011. De interviews zijn afgenomen tussen 16-12-2012 en 10-03-2013.

I.v.m. ruimte en tijd is gekozen om 16 organisaties telefonisch, per mail en via social media te benaderen, waarvan 7 bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Hiervan had het merendeel al een evaluatie uitgevoerd of waren zij bezig met het uitvoeren van een evaluatie. Aan de organisaties is gevraagd welke persoon of personen verantwoordelijk zijn voor het SBOS project en SBOS programma. Gesproken is met de projectcoördinatoren, projectmanagers van de projecten of met de voorzitter en de directeur van de organisatie of stichting. Tijdens het uitvoeren van de interviews zijn de vragen vier maal aangepast om zodoende wat specifiekere antwoorden te krijgen. Na ongeveer 4 à 5 interviews kwam de onderzoeker geen nieuwe informatie tegen. Na 7 interviews is besloten om organisaties te benaderen die een meerjarenprogramma hebben om te onderzoeken of er andere informatie naar voren zou komen. Op aanraden van drie organisaties zijn vervolgens drie organisaties benaderd met een meerjarenprogramma. Daarnaast zijn nog twee andere organisaties benaderd met een meerjarenprogramma. Zij hebben allen een aanvraag ingediend in ronde 3, welke is goed gekeurd op 1 mei 2011. Daarvan waren 2 organisaties bereid om mee te werken. Gesproken is met de projectcoördinatoren of projectmanagers van de organisatie en het programma. Tijdens de interviews kwam ook hier geen nieuwe informatie naar voren. Na 9 interviews is toen i.v.m. ruimte en tijd besloten om de interviews te analyseren, omdat de onderzoeker geen nieuwe informatie meer tegen kwam. De verwachting was dan ook niet dat bij het afnemen van nog meer interviews andere informatie naar voren zou komen. Uit de interviews bleek namelijk dat er nauwelijks perverse effecten en heilzame effecten zijn opgetreden. De onderzoeker had echter de assumptie dat de effecten zoals beschreven in de literatuur duidelijk naar voren zouden komen. De vragen waren dus ook zo opgesteld om deze verwachting te bevestigen. Toen dit niet zo bleek te zijn, zijn de vragen een aantal maal aangepast. Uit de antwoorden bleek toch dat de manier van evalueren en de effecten die optraden (weinig positieve en perverse effecten) op hoofdlijnen toch enigszins gelijk was. De verwachting was dan ook niet dat na het afnemen van meer interviews er wel veel perverse effecten en heilzame effecten aan te duiden zouden zijn. Zo is het wel dat bij de ene organisatie een bepaald effect is opgetreden en bij een andere organisatie niet, maar het is niet zo dat de organisaties de gegevens bewust hebben geprobeerd te manipuleren. Elke

organisatie die gekozen is, kan gezien worden als een unieke casus. De organisaties zijn allen verschillend van elkaar qua aard, grootte en programma of project. Geen programma of project is hetzelfde. Zie bijlage 1 voor een volledige weergave van de organisaties en de respondenten.

Coderen

De interviews zijn geanalyseerd aan de hand van codeerschema's (zie tabel 4, 6 en 8 in hoofdstuk 4). Zoals wordt aangegeven in de M&T literatuur is het verzamelen van de data en coderen gelijktijdig gebeurd. Wat zijn coderingen precies? Coderen is een wijze om kwalitatieve data te analyseren (Saldana, 2012:2). Tijdens het coderen onderscheidt de onderzoeker thema's of categorieën en geeft hij deze een code (Boeije, 2005:84.) Een code is vaak een woord of een korte zin die de essentie van een bepaalde tekst of visuele data samenvat. De data kan bestaan uit interviewtranscripten, observaties, documenten, foto's etc. In dit geval bestaat de data uit interviewtranscripten (Saldana, 2012:3). Het coderen van de data kan gedaan worden aan de hand van software. Tijdens dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van enige computerprogramma's. Gezien de omvang van de codes was dit niet nodig. Nadat het transcript gecodeerd is, zijn alle codes geteld. Dit heeft er wel voor gezorgd dat sommige codes 26 keer zijn voorgekomen, hoewel er maar 9 interviews zijn afgenomen. Wanneer een code tijdens een interview vijf keer naar voren is gekomen, is dit geteld als vijf keer en niet als één keer, omdat anders het aantal coderingen gemanipuleerd wordt. Daarnaast is niet alleen gekeken hoe vaak de codes zijn voorgekomen, maar ook bij welke organisatie de codes zijn voorgekomen en bij welke niet. Dit is ook met elkaar vergeleken. De uitkomsten zijn beschreven in hoofdstuk 4. Coderen vindt plaats in drie stappen. Allereerst vindt er open codering plaats, vervolgens axiaal coderen en tot slot selectief coderen (Boeije, 2005:85).

Open coderen

De data die verzameld is, wordt allereerst zorgvuldig gelezen en in fragmenten gedeeld. Vervolgens worden de relevante fragmenten gelabeld en onderling vergeleken. Open coderen vindt dan ook plaats aan het begin van het onderzoek (Boeije, 2005:85). Het resultaat van open coderen is een lijst met codes of een codeboom (Boeije, 2005:85)

Voor het onderzoek is op basis van de bestaande literatuur over prestatiemeting twee schema's gemaakt. Codeerschema 1 gaat over positief verantwoordingsgedrag en codeerschema 2 is gemaakt op basis van negatief verantwoordingsgedrag. Deze codeerschema's zijn echter al voor de dataverzameling gemaakt op basis van de bestaande literatuur over perverse en heilzame effecten. Het derde codeerschema is gemaakt op basis van de data zelf. De vragenlijst is op basis van de literatuur en codeerschema 1 en 2 gemaakt. Codeerschema 3 kon pas gemaakt worden nadat de data was verzameld. Tijdens en na de interviews zijn alle antwoorden bekeken en met elkaar vergeleken. Op basis daarvan is een codeerschema gemaakt met codes die te herleiden zijn uit de antwoorden. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek enerzijds deductief is en anderzijds inductief. De verzamelde data is dus geanalyseerd, met elkaar vergeleken en vervolgens is er een codeerschema gemaakt. Het coderen en het verzamelen van de data is gelijktijdig gebeurd.

Axiaal coderen

Axiaal coderen is een procedure waarbij de data op nieuwe manieren bij elkaar terug wordt gezet na het open coderen door connecties te maken tussen de categorieën (Boeije, 2005:98). Het eerste doel is dan ook om te onderscheiden wat de belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek zijn. Het tweede doel is de omvang van de gegevens en het aantal codes te reduceren (Boeije, 2005:99). Het is bij axiaal coderen belangrijk dat men over de gegevens en de codering blijft nadenken. Dekken de codes de verzamelde gegevens voldoende en is het nodig om codes samen te voegen of op te splitsen? Is elk fragment wel goed gecodeerd of hoort het thuis bij een andere code.

Nadat de data tijdens dit onderzoek was gecodeerd, zijn alle fragmenten opnieuw bekeken en in sommige gevallen is een fragment onder een andere code gezet of zijn bepaalde codes weggehaald. Nadat de fragmenten een aantal keer opnieuw bekeken zijn, bleek dat sommige codes de verzamelde gegevens niet voldoende dekten. Er is ook besloten om o.a. codes samen te voegen of net anders te formuleren.

Selectief coderen

Nadat de onderzoeker alles uiteengerafeld heeft, schuift hij alle gegevens in elkaar en brengt er structuur in aan. In deze fase ligt dan ook de nadruk op het integreren van categorieën en het leggen van verbanden tussen de categorieën. Deze fase vindt dan ook plaats aan het einde van het onderzoek en is een voorbereiding op de schrijffase. Zo wordt er gekeken welke thema's elke keer opnieuw terug zijn gekomen in de waarnemingen; wat de belangrijkste boodschap van de onderzochte personen m.b.t. de onderzoeksvraag is; hoe de verschillende elementen zich tot elkaar verhouden en wat belangrijk is voor de beschrijving en het begrip van het perspectief en het gedrag van de betrokkenen (Boeije, 2005:106). Uiteindelijk zorgt dit ervoor dat men kernbegrip(pen) kan bepalen, de samenhang tussen de begrippen kan vaststellen en verifiëren, de rapportage kan uitwerken en men in principe aan de schrijffase kan beginnen door antwoord te geven op de onderzoeksvragen en conclusies te trekken (2005:106).

Tijdens deze laatste fase zijn alle fragmenten met elkaar vergeleken. Er is gekeken hoe de codes zich binnen een schema tot elkaar verhouden. Is er een verband tussen bepaalde codes? Kan er een oorzaak-gevolg relatie ontdekt worden? Er is onderzocht bij welke organisaties een bepaalde code wel naar voren komt en hoe vaak en bij welke organisaties niet. Er is getracht om daar een verklaring voor te geven. Daarnaast is er gekeken of er verbanden zijn tussen de drie schema's en hoe deze bij de organisaties naar voren kwam. Is er een verband tussen een bepaalde code bij codeerschema 1 en een code bij codeerschema 2 en hoe is dit te verklaren. Is het zo dat organisaties die gemotiveerd zijn om prestaties uit te voeren ook minder strategisch gedrag vertonen en bij welke organisaties is er wel een verband en bij welke niet? Deze informatie is vervolgens gebruikt om een antwoord te geven op de deelvragen, maar ook om de bestaande literatuur over prestatiemeting aan te vullen.

Hoofdstuk 4 Analyse

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de deelvragen 3, 4 en 5. Deze luiden als volgt: *‘welke gedragingen en perverse effecten afgeleid uit de literatuur zijn te identificeren bij de betrokken organisaties?’* en *‘welke gedragingen en reacties buiten de literatuur om zijn waar te nemen en hoe zijn deze te classificeren?’* en *‘welke verklarende uitspraken over gedragingen in relatie tot prestatiemeting zijn af te leiden uit de empirie en literatuur over prestatiebesturing?’*

Het hoofdstuk is opgedeeld in 6 paragrafen. Paragraaf 1 zal codeerschema 1 – positief verantwoordingsgedrag behandelen en analyseren. Paragraaf 2 zal codeerschema 2 – pervers verantwoordingsgedrag behandelen en analyseren. Paragraaf 3 bevat codeerschema 3 – gedragingen buiten de literatuur om. Paragraaf 4 bevat een reflectie op de bevindingen en geeft een verklaring hiervoor. Paragraaf 5 geeft antwoord op de deelvragen 3 en 4. Tot slot zal in paragraaf 6 de huidige literatuur onder de loep worden genomen en waar nodig aangevuld worden. Paragraaf 6 geeft tevens antwoord op de laatste deelvraag.

4.1 Analyse coderingen positief verantwoordingsgedrag

Voor het onderzoeken van positief verantwoordingsgedrag bij de organisaties is gebruik gemaakt van een codeerschema bestaande uit 7 codes en sub-codes. De codes zijn herleid uit de bestaande literatuur over positief verantwoordingsgedrag. Voor de codes is o.a. gebruik gemaakt van de literatuur van de Bruijn (2001). Hoe de schema's tot stand zijn gekomen, is beschreven in hoofdstuk 3.

Tabel 4: coderingen positief verantwoordingsgedrag

1.1 (5x)	Er wordt meer verantwoording afgelegd (onderscheid maken tussen intern/extern na analyse).
1.1.1 (11x)	Er is meer inzicht in de output van de organisatie.
1.1.2 (6x)	Er is meer inzicht in de effecten van het functioneren van de organisatie.
1.1.3 (0x)	Er is meer inzicht in de doelmatigheid van het functioneren van de organisatie.
1.2 (2x)	Prestatie-informatie wordt gebruikt voor de oordeelsvorming over de doeltreffendheid van het programma.
1.2.1 (0x)	Prestatie-informatie wordt gebruikt voor de oordeelsvorming over de doelmatigheid van het programma.
1.3 (26x)	Meer stimulans van de medewerkers om zich te richten op het meten van de prestaties.

Van deze 7 codes en sub-codes kan er een top 3 gemaakt worden. Om tot de top 3 te behoren, moeten de codes minimaal 6 keer of meer naar voren zijn gekomen. Deze keuze is gemaakt om er zeker van te zijn dat de coderingen niet naar voren komen bij één organisatie, maar bij meerdere organisaties. Dit zijn de onderstaande codes:

Tabel 5: top 3 coderingen positief verantwoordingsgedrag

1.1.2 (6x)	Er is meer inzicht in de effecten van het functioneren van de organisatie
1.1.1 (12x)	Er is meer inzicht in de output van de organisatie
1.3 (26x)	Meer stimulans van de medewerkers om zich te richten op het meten van de prestaties

De bovenstaande effecten zijn niet bij alle organisaties waargenomen. De effecten die bij de meeste organisaties zijn waargenomen, zullen als eerste besproken worden

4.1.1. *‘Meer stimulans van de medewerkers om zich te richten op het meten van prestaties’*

Uit de interviews blijkt dat de medewerkers vaak meer gestimuleerd zijn om zich te richten op het meten van de prestaties. Veel organisaties hebben voorheen niet zo een uitgebreide evaluatie uitgevoerd als bij het SBOS programma. Zij geven aan dat zij het meten van de prestaties belangrijk vinden, maar na doorgevraagd te hebben blijkt dat zij het meten van de eigen doelen belangrijker vinden. Dit zal later besproken worden.

Verscheidene respondenten geven aan dat zij bijvoorbeeld bij andere projecten het meten van prestaties doorzetten en dat zij ook inzien dat het meten van prestaties inzicht geeft in het effect van hun projecten. De volgende citaten laten dit zien: *‘In het SBOS project hebben we dat nogmaals bevestigd gekregen en daarom voeren we nu bij het nieuwe project ook op die manier uit.’* De respondent geeft aan dat de methode van evalueren die zij gebruiken hebben, werkt en zij dit tijdens het SBOS project bevestigd hebben gekregen. Zij voeren de evaluaties op die manier ook uit bij nieuwe projecten.

Een andere organisatie geeft aan dat het evalueren een ontwikkelpunt is waar zij mee aan de slag gaat. Dit, omdat de organisatie heeft gezien dat het evalueren tijdens het SBOS programma vrij moeizaam is gegaan en ze heeft ingezien dat dit beter kan. Dit kan ook gezien worden als meer stimulans, omdat de organisatie en de medewerkers zelf inzien dat het meten van de prestaties beter kan en zij ook daadwerkelijk de organisatie beter willen ontwikkelen. De medewerkers krijgen hier geen financiële incentives voor, maar doen dit voor de organisatie.

Bij sommige organisaties heeft het SBOS project en het meten van de prestaties (zoals de nulmeting) volgens de SBOS eisen, de medewerkers en de organisaties laten inzien dat dit wellicht een goede methode kan zijn om te implementeren bij vervolgprojecten en in de organisatie. Het volgende citaat laat dit zien: *‘(...) ja, bij andere projecten zijn we nu wel aan het kijken hoe kan je het er nu inzetten.’* De organisatie geeft aan dat zij o.a. een nulmeting een goede toevoeging vindt, omdat zij dan ziet wat het effect is van haar programma.

Zo zijn er ook al organisaties die een prestatie meting volgens de SBOS criteria daadwerkelijk hebben geïmplementeerd in hun organisatie, omdat zij zodoende de effecten van hun programma's kunnen zien en hun projecten kunnen meten. *‘Niet alleen, omdat SBOS het*

wilde, maar omdat we zelf natuurlijk onze projecten willen meten. Dus dat is wel een beetje veranderd ja en dat we wel echt, maar dat was ook al een beetje voor SBOS.’ ‘Ja, ja zeker. Precies zoals dat toen al een beetje liep voor SBOS al is dat door SBOS een beetje verscherpt en gaan we ermee door. Het is niet alleen SBOS die dat wil weet je, we willen dat zelf ook.’

In deze paragraaf is gesproken over ‘verscheidene’ organisaties en respondenten, maar wie zijn deze organisaties? De zojuist besproken effect is waargenomen bij vijf organisaties. Deze organisaties variëren qua grootte (van 2 medewerkers tot 12 medewerkers) en qua aard (van een media bedrijf tot een consultancy bedrijf). Waarom komt dit effect wel voor bij de vijf organisaties en niet bij de andere vier? Uit de interviews blijkt dat twee van de vijf organisaties waar het effect bij optrad eigenlijk al bekend zijn met prestatiemeting en evaluaties. Zij zien het evalueren dan ook als meerwaarde voor de organisatie en zoals één organisatie aangeeft van meerwaarde voor de sector ontwikkelingssamenwerking. Het meten van prestaties is dan in tegenstelling tot de andere organisaties al ingebed in de ‘core business’ van de organisaties. Het SBOS programma heeft dit alleen maar meer bevestigd, waardoor zij alleen meer gestimuleerd zijn om de prestaties te meten.

De andere drie van de vijf organisaties waar het effect bij optrad, waren nog niet bekend met het meten van de prestaties. Ze evalueerden wel, maar nog niet zo diepgaand als bij SBOS. Van deze drie organisaties is er één organisatie met een meerjarenprogramma. Een eis is dat zij de nulmeting door een extern bureau laten uitvoeren. Zij hebben ingezien dat het meten van prestaties voordelen heeft en hebben gebruikt gemaakt van de kans om samen te werken met een extern bureau. Ze hebben gezamenlijk een prestatiemeetsysteem ontwikkeld en zodoende hebben ze het meten van de prestaties ingebed in de organisatie. Net als SBOS willen zij de bewustwording onder de Nederlandse burgers en jongeren vergroten. Het uitvoeren van een evaluatie en het meten van prestaties is dan ook van meerwaarde voor de organisatie om zo effectiever de projecten uit te voeren.

De andere twee organisaties zijn vrij kleine organisaties die niet bekend zijn met het uitvoeren van een prestatiemeting. De ene organisatie richt zich op multiculturele jongeren in Nederland en de andere organisatie werkt in conflictlanden. Beide organisaties hebben na het SBOS programma ingezien dat het meten van prestaties een meerwaarde is voor de organisatie en de respondenten zijn meer gemotiveerd om te evalueren. Het verschil is alleen dat de organisatie die werkt in conflictlanden het evalueren volgens de SBOS criteria niet heeft overgenomen in de organisatie en dit ook niet van plan is. Zij wil wel de evaluaties meer standaardiseren door standaard evaluatieformulieren te ontwikkelen, maar het evalueren als zodanig heeft zij niet overgenomen. Reden hiervoor is dat het SBOS project een jaar duurde en de organisatie nu met andere donoren werkt die andere eisen hebben. Voor de organisatie is het evalueren volgens de SBOS criteria dus niet belangrijk genoeg om het te integreren in de organisatie. Dat zij in conflictlanden werkt en minder met Nederlandse jongeren kan ook een reden zijn. De organisatie wil wel donateurs of vrijwilligers hebben die activiteiten organiseren, maar ze richt zich niet actief op de Nederlandse jongeren.

De andere organisatie richt zich actief op het verbeteren van de sociaaleconomische situatie van multiculturele jongeren in Nederland en van jongeren in het buitenland. Tijdens het SBOS programma heeft zij meer inzicht gekregen in de output van de organisatie en zij bekijkt nu ook hoe ze o.a. een nulmeting kan invoeren bij andere projecten. De organisatie en

de medewerkers hebben tijdens het programma veel geleerd en meer binding gekregen van de huidige leden en ook meer nieuwe leden erbij gekregen. Dit is voor de organisatie heel erg belangrijk, aangezien haar 'core business' gericht is op multiculturele jongeren in Nederland. Zodoende zijn de medewerkers meer gestimuleerd om hun prestaties te meten.

De andere 4 van de 9 organisaties waar het effect niet optrad, zijn allemaal verschillende organisaties met verschillende activiteiten. Zo is er een hele kleine organisatie die bestaat uit drie medewerkers. De organisatie voert de activiteiten uit in Afrika. De respondent is de enige medewerker die in Nederland werkt. Doordat het zo een kleine organisatie is, is er geen ruimte of geld voor diepgaande evaluaties. De medewerkers steken liever hun (kostbare) tijd in het uitvoeren van de activiteiten dan in het uitvoeren van een diepgaande evaluatie.

De Afrikadag is een eendaags evenement wat al jaren wordt uitgevoerd. De organisatie achter dit evenement heeft dan ook niet de behoefte om iets wat ze al jaren succesvol uitvoeren opeens diepgaand te moeten evalueren. Zij heeft dit niet gedaan voordat SBOS het financierde en ze zijn dan ook niet meer gemotiveerd om de prestaties te meten na SBOS. Iets wat al jaren door mensen op dezelfde wijze wordt uitgevoerd en geëvalueerd, wordt niet opeens aangepast. Succes is in de ogen van de organisatie wanneer de deelnemers aangeven dat zij Afrikadag een geslaagde dag vonden, zich willen inzetten voor de organisatie en dat zij meer aanmeldingen krijgen voor volgend jaar.

In tegenstelling tot de eerder genoemde organisatie met een meerjarenprogramma is er ook een organisatie met een meerjarenprogramma die juist niet meer gemotiveerd is om de prestaties te meten. Deze organisatie is een vrij succesvolle organisatie en de enige organisatie die ook regelmatig in de media komt. De organisatie werkt eigenlijk meer als een bedrijf en voor het uitvoeren van de activiteiten heeft zij zoveel mogelijk donateurs en vrijwilligers nodig. Zij is eigenlijk niet geïnteresseerd in het vergroten van de bewustwording of het diepgaand evalueren van de prestaties. Zij heeft meerdere kleinere en grotere projecten die uitgevoerd moeten worden en waarbij men niet al te lang stil blijft staan na het afsluiten van een project. De organisatie is meer geïnteresseerd in het zoveel mogelijk uitvoeren en succesvol afsluiten van de eigen projecten.

Tot slot is de laatste organisatie een beleggersvereniging voor duurzame ontwikkeling. Dit is de enige organisatie die eigenlijk op een totaal ander gebied werkt, namelijk de kapitaalmarkt. Zij houdt zich bezig met duurzaam beleggen en sparen en heeft in principe het doel van SBOS (het vergroten van de bewustwording onder jongeren) ook niet gehaald. Tijdens het SBOS programma hebben de medewerkers ook bevestigd gekregen dat hun organisatie niet aantrekkelijk is voor jongeren.

Doordat de organisatie eigenlijk een heel andere 'core business' heeft, kan dit de reden zijn waarom er niet meer motivatie is onder de medewerkers om de prestaties te meten, maar daarnaast is ook niet meer inzicht in de output van de organisatie en in de effecten van het functioneren van de organisatie. Het SBOS programma past eigenlijk niet bij de organisatie en de activiteiten.

4.1.2 'Er is meer inzicht in de output van de organisatie'

Uit verscheidene interviews blijkt dat door het SBOS programma meer inzicht is verkregen in de output van de organisaties.

De organisaties geven aan dat zij het evalueren van hun programma's o.a. belangrijk vinden, omdat je dan te weten komt wat het effect van de programma's nu en op de lange termijn is. Zo geeft een respondent aan dat zij het evalueren van het programma wel van toegevoegde waarde vindt, omdat het je dan als organisatie dwingt om te kijken wat het effect is van je programma en je het eventueel tussentijds kan bijsturen. Zo heeft de organisatie een aantal tv-shows waarvan de medewerkers het format enkele malen hebben aangepast na een aantal korte evaluaties om zo o.a. meer kijkers te bereiken en de shows beter te evalueren. Zij willen tussentijds hun manier van evalueren verbeteren en aanpassen zodat zij aan het eind van het project de laatste evaluatie en rapportage voor SBOS goed kunnen uitvoeren.

Een andere respondent vult het bovenstaande aan door het volgende te antwoorden: *'(..) want dan kan je in ieder geval een idee krijgen of je activiteiten überhaupt wat doet. Zonder de nulmeting weet je dat niet. Je kan achteraf vragen wat vond je ervan - allemaal geweldig, maar dan weet je niet of je er iets aan hebt gehad of er iets van hebt geleerd.'*

De respondent geeft ook aan dat, omdat de organisaties nu output en outcome uit elkaar halen zij nu meer inzicht krijgen in wat je uiteindelijk echt bereikt. Dus meer inzicht in je programma, je product dus je output.

Uit een ander interview blijkt hetzelfde. Hier zegt de respondent nagenoeg hetzelfde: *'Als er 10 mensen heel enthousiast over zijn, vinden wij het een groot succes, maar nu worden we wel gedwongen om te zeggen, maar hoe groot is je succes dan eigenlijk. Door zelf te kijken van is het wel waard om dit te doen en dat vind ik wel goed, positief.'*

Dat de respondenten meer inzicht hebben in de output blijkt ook uit het volgende: (...) *'wat nou uiteindelijk de belangrijkste verandering is die bij iemand teweeg is gebracht naar aanleiding van het project.'* Hier geeft de respondent aan dat door middel van de evaluaties gekeken kan worden wat nou precies de 'significant change' is bij een deelnemer.

De output bij de organisaties is dus niet zozeer een tastbaar product, maar een programma in de vorm van een workshop, lesmateriaal of een show.

Verscheidene organisaties geven aan dat zij naderhand of tijdens het programma kritisch hebben gekeken naar hun programma en hun diensten. Zoals in de volgende paragraaf besproken zal worden, kijken de organisaties meer naar de output en niet of er een fout zit in de organisatie. Zo willen zij bijvoorbeeld het lespakket aanpassen of een workshop, maar niet zozeer de werkwijze van de organisatie zelf. De meerderheid van de organisaties ziet niet in dat wellicht het functioneren van de organisatie veranderd moet worden, maar zij kijken puur naar de output. Wanneer er dan niet genoeg kijkcijfers zijn of geen significantie verandering m.b.t. tot de bewustwording is, geven zij aan het programma te willen aanpassen.

Van de 9 organisaties zijn er 5 organisaties die meer inzicht hebben in de output van de organisatie. Daarvan is er één organisatie die aangeeft dat door het evalueren je te weten komt wat het effect is van je product op de korte en de lange termijn, maar men moet daarbij een aantal kanttekeningen plaatsen. Zo ziet deze organisatie het evalueren voor SBOS niet als meerwaarde en geeft de respondent aan dat ze het 'eigenlijk onzin vindt.' Desondanks heeft de organisatie tijdens het SBOS programma na korte evaluaties haar programma toch hier en daar aangepast. Toch is de organisatie wel geïnteresseerd om meer inzicht te verkrijgen in de

eigen output, dus de eigen doelen en activiteiten. Zij is eigenlijk niet geïnteresseerd in de output van het SBOS programma.

De andere vier organisaties die meer inzicht hebben gekregen in de output van de organisatie zijn dezelfde organisaties die ook meer gemotiveerd zijn om de prestaties te meten. Nadat de organisaties door de evaluatie meer inzicht hebben gekregen in de output van de organisatie, zijn de medewerkers ook meer gestimuleerd om de prestaties te meten en te evalueren. Dit kan gezien worden als oorzaak – gevolg. Deze organisaties staan ook meer open voor het meten van de prestaties en het uitvoeren van evaluaties.

Tot slot kan voor de resterende vier organisaties die niet meer inzicht in de output hebben gekregen dezelfde redenen aangehaald worden als wat voorheen is besproken in paragraaf 4.1.1, omdat dit ook weer dezelfde organisaties zijn.

4.1.3. ‘Er is meer inzicht in de effecten van het functioneren van de organisatie’

Uit de interviews blijkt dat twee organisaties na het SBOS programma meer inzicht hebben gekregen in de effecten van het functioneren van de organisatie en zij hebben als organisatie ook meer geleerd. Dit blijkt o.a. uit de volgende quote: *‘Voor mij is het iets waar ik aan herinnerd word door het interview dat we op een aantal gebieden meer zouden kunnen standaardiseren.’* De organisatie had tijdens het SBOS programma o.a. moeite met het evalueren. Zo blijkt dat de organisatie geen standaard evaluatie formulieren heeft en tevens geeft de respondent aan dat de organisatie op het gebied van monitoring meer kan standaardiseren. Tijdens het SBOS programma merkte de respondent en tevens uitvoerder van het programma op dat dit gebied een ontwikkelingspunt is voor de organisatie om toekomstige monitoring en evaluaties efficiënter uit te voeren. Op dit gebied was de organisatie tijdens het SBOS programma niet effectief genoeg en de respondent geeft aan dat het ook zo kan zijn dat tijdens de ene evaluatie vragen gesteld zijn die ze bij de andere evaluatie vergeten zijn te stellen.

Zo blijkt bij één organisatie dat zij door het programma verbeterpunten zijn tegen gekomen in de organisatie. Zij erkennen dit door te zeggen *‘wij hebben nog echt wel wat verbeterpunten zitten.’* De organisaties en de medewerkers hebben hun manier van evalueren aangepakt en aangepast, omdat zij merkten dat zij als organisatie niet effectief genoeg functioneerden. De effecten van het functioneren van de organisatie was niet zoals zij wilden dat het was en o.a. door het SBOS programma hebben zij dit gezien en aangepast. Als organisatie wilden zij gericht en effectiever evalueren. De volgende citaten laten dit zien: *‘dus daar hebben we naar aanleiding daarvan die aanbevelingen gekeken wat willen we nu echt weten en wat moeten we meten en waar kunnen we beter onze energie niet insteken, want dat kost gewoon tijd en geld’* en *‘(.) is dat door SBOS een beetje verscherpt en gaan we ermee door. Het is niet alleen SBOS die dat wil weet je we willen dat zelf ook’* en *‘we zijn nu wat gefocuster bezig met meten dus dat we heel duidelijk weten dit willen we meten, dat gaan we meten en niet gewoon alles en dan kijken we daarna wel weer’.*

Hoewel het bovenstaande aangeeft dat de organisaties meer inzicht hebben in de effecten van het functioneren van de organisatie, blijkt na nadere analyse wel dat er meer focus is op de output zelf dan op het functioneren van de organisatie. De volgende vraag wordt dus gesteld: *‘waarom behaald mijn programma, mijn dienst bijvoorbeeld niet genoeg kijkcijfers of krijg ik niet genoeg respons op mijn enquêtes?’* In plaats van: *functioneert mijn organisatie effectief,*

moeten wij onze manier van evalueren niet aanpassen in onze organisatie? Organisaties zoeken dus het onderliggende probleem bij de programma's en kijken niet of er iets niet effectief functioneert binnen de organisaties zelf. Zij zoeken dan ook (tijdelijke) oplossingen voor het programma, de dienst, het product oftewel de output.

Het besproken effect is maar bij twee organisaties naar voren gekomen. Waarom wel bij deze organisaties en niet bij de rest? Zoals besproken kijken de organisaties meer naar de dienst, de activiteit en niet zozeer naar het functioneren van de organisatie. Voor de vier organisaties die niet gestimuleerd zijn om prestaties te meten en ook geen inzicht hebben in de output, zou het onlogisch zijn als zij wel meer inzicht hebben in de effecten van het functioneren van de organisatie. Dit is een stap te ver voor organisaties die niet gemotiveerd zijn om een diepgaande evaluatie uit te voeren. Daarnaast kan het ook zo zijn dat de 7 organisaties vinden dat de eigen organisatie naar behoren functioneert. Uit de interviews is niet naar voren gekomen dat de medewerkers onderzocht hebben of hun organisatie goed of slecht functioneert. Er is niet negatief gesproken over het functioneren van de organisatie, maar wel over SBOS wat later besproken zal worden.

Van de twee organisaties, geeft één van de organisaties inderdaad aan dat er nog wat verbeterpunten in de organisatie zelf zit en niet alleen in de output. Zij heeft dus door het SBOS programma ingezien dat het functioneren van de organisatie beter kan om zodoende een beter effect te krijgen. Helaas heeft de onderzoeker tijdens het interview niet doorgevraagd wat nou precies het effect is. Het blijkt wel dat het evalueren destijds lastig ging, omdat de organisatie o.a. geen standaard evaluatie (formulier) had en de organisatie hier ook geen beleid voor had/heeft. De organisatie stond open om te leren tijdens het SBOS programma, maar wat de medewerkers hebben geleerd, hebben zij niet ingevoerd in de organisatie. Dit, omdat de organisatie nu met andere donors werkt en dit dus blijkbaar niet nodig vindt.

De andere organisatie heeft wel gebruikt gemaakt van de mogelijkheden die SBOS bood. Door het SBOS programma zag zij in dat zij op het gebied van evalueren niet effectief functioneert. De organisatie evalueerde alles, maar eigenlijk wisten ze niet hoe zij het meest effectief kon evalueren. Zoals eerder besproken richt deze organisatie zich op het vergroten van de bewustwording van de Nederlandse burger en dan met name jongeren wat precies in lijn is met SBOS. Dit kan dus ook een reden zijn waarom juist bij deze organisatie wel alle besproken effecten naar voren zijn gekomen.

4.1.4 Conclusie

In deze paragraaf zijn een aantal positieve effecten besproken die te zien zijn bij de organisaties. Het eerste effect is bij vijf organisaties waargenomen, het tweede effect is ook bij vijf organisaties waargenomen en het laatste effect is bij twee organisaties waargenomen. Zo blijkt dat de organisatie en haar medewerkers na het SBOS programma vaak wel meer gemotiveerd zijn om zich te richten op de te meten prestaties. De organisaties geven o.a. aan dat zij meer inzicht hebben in de output van de organisatie en dat zij als organisatie meer inzicht heeft in de effecten van het functioneren van de organisatie. De organisaties geven aan dat zij meer geleerd hebben, maar in de volgende paragrafen zullen tevens een aantal

kanttekeningen besproken worden. Hoewel de organisaties het bovenstaande namelijk beweren en uitvoeren, doen zij dit wel op zo'n wijze dat de eigen organisatie en haar doelen daar baat bij hebben. Dit zal in paragraaf 4.2 nader besproken worden.

Uit de coderingen blijkt dat drie codes niet naar voren zijn gekomen tijdens de interviews. Zo wordt de prestatie-informatie niet gebruikt voor een oordeelsvorming over de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het programma en is er niet meer inzicht in doelmatigheid van het programma.

Uit de interviews blijkt dat ze zich bezig houden met de effecten van hun programma's, met de output en het behalen van de SBOS doelstellingen. De organisaties kijken niet of de programma's ook doelmatig (efficiënt zijn). Tijdens de interviews met de respondenten hebben ze het hier ook niet over gehad. Wellicht is het richten op de doelmatigheid van het programma nog een stap te ver, omdat het evalueren zoals bij het SBOS programma bij veel organisaties nieuw is.

Zoals eerder beschreven ligt de focus bij organisaties meer op de output dan op de effecten van het functioneren van de organisatie. Aangezien tijdens de interviews niet naar voren is gekomen of de organisaties ook kijken of hun project doelmatig is, kan gezien de voorgaande bewering logischerwijs beweerd worden dat het onderzoeken of het functioneren van de organisatie ook doelmatig is voor de organisaties een stap te ver is.

Hoewel de organisaties kijken wat het effect is van hun programma, gebruiken zij niet zozeer prestatie-informatie om te kunnen beoordelen wat de impact van het programma is op de bewustwording. Wanneer het programma is afgesloten, passen zij hun programma of hun manier van evalueren veelal niet aan. Dit laatste zal tijdens de volgende paragraaf nader uitgelegd worden.

4.2 Analyse coderingen pervers verantwoordingsgedrag

Voor het onderzoeken van pervers verantwoordingsgedrag bij de organisaties is gebruik gemaakt van een codeerschema bestaande uit 17 codes en sub-codes. De codes zijn herleid uit de bestaande literatuur over pervers verantwoordingsgedrag.

Tabel 6: coderingen pervers verantwoordingsgedrag

2.1 (11x)	Meetfixatie
2.2 (0x)	Manipulatief gedrag
2.2.1 (5x)	Clouding the transparency
2.2.2 (3x)	Gamesmanship
2.2.3 (2x)	Beating the system
2.3 (0x)	Vertonen van strategisch gedrag
2.3.1 (2x)	Gaming the numbers
2.4 (0x)	Tunnelvisie
2.4.1 (10x)	Minder externe oriëntatie
2.4.2 (2x)	Verkokering
2.4.3 (16x)	Focus op meetbare effecten-resultaten
2.5 (0x)	Cash cows
2.5.1 (3x)	Cherry picking
2.6 (0x)	Mushrooming: voortdurend uitbreiden van

	het systeem
2.7 (1x)	Verhullen van de daadwerkelijke prestaties
2.8 (0x)	Overmatige focus op goed gedefinieerde taken
2.8.1 (0x)	Sterke focus op prestatie-indicatoren

Van deze 17 codes en sub-codes kan ook hier een top 3 van gemaakt worden. Om tot de top 3 te behoren, moeten de codes minimaal 6 keer of meer naar voren zijn gemaakt. Deze keuze is gemaakt om er zeker van te zijn dat de coderingen niet naar voren komen bij één organisatie, maar bij meerdere organisaties. Dit zijn de onderstaande codes:

Tabel 7: top 3 coderingen pervers verantwoordingsgedrag.

2.4.1 (10x)	Minder externe oriëntatie
2.1 (11x)	Meetfixatie
2.4.3 (14x)	Focus op meetbare effecten-resultaten

De bovenstaande effecten zijn niet bij alle organisaties naar voren gekomen. De effecten die bij de meeste organisaties zijn waargenomen, zullen als eerste besproken worden

4.2.1. 'Focus op meetbare effecten-resultaten'

Uit de interviews blijkt dat vijf organisaties zich ietwat focussen op meetbare effecten-resultaten. Zo richten zij zich enigszins op prestaties die makkelijker te meten zijn zoals o.a. houding (mening). Zij meten de houding t.o.v. ontwikkelingssamenwerking. De organisaties stellen o.a. vragen als *'ik vind ontwikkelingssamenwerking onzin – ik vind ontwikkelingssamenwerking goed.'* De respondenten kunnen dan aanvinken wat voor hen van toepassing is en na het programma worden de vragen opnieuw gesteld. Ze stellen dus vrij basic vragen tijdens de enquêtes, zodat ze aan de SBOS criteria kunnen voldoen en de effecten dan ook daadwerkelijk kunnen meten. De volgende citaten zullen de bovenstaande beweringen verduidelijken. Desondanks moet ook hier weer gezegd worden dat dit type verantwoordingsgedrag niet zo duidelijk en expliciet naar voren komt zoals in de theorie wordt beschreven. Uit de interviews blijkt dat het allemaal niet zo zwart-wit is als de theorie het beschrijft. Hoewel het naar voren komt, komt het net als bij de voorgaande typen verantwoordingsgedragingen in een iets andere vorm naar voren.

Het voorbeeld wat hier ook weer aangehaald kan worden, is het meten van de houding. Zoals de respondent aangeeft, hebben zij zich vooral gefocust op het meten van de houding, omdat dit *'nog wel een beetje te meten is.'* Zo geeft ook een andere organisatie aan dat zij bewustwording onder jongeren niet heeft gemeten, omdat ze niet wisten hoe ze dat moest doen. Dit is een mooi voorbeeld wat de onervarenheid van de organisaties m.b.t. prestatie-meting laat zien. De respondent geeft niet aan dat zij het bewust achterwege hebben gelaten om zo een beter resultaat te krijgen, maar omdat zij niet wisten hoe ze het moesten doen. Desondanks hebben zij waarschijnlijk wegens tijd- en budgetgebrek zich er ook niet actief in verdiept om dit wel te doen. Dit kan je de organisatie wel enigszins aanrekenen.

'Dus we moesten echt aantonen dat mensen echt iets geleerd hadden en dan ga je hele basic vragen stellen wat iedereen mee krijgt op zo 'n dag en dat vond ik wel jammer, want ik denk dat we veel meer kennis vergroten aan kunnen geven als je mensen per workshop vraagt.'

Hier geeft een andere respondent aan dat, omdat ze moesten aantonen dat de kennis is vergroot zij de enquête vragen zodoende erg basic hebben opgesteld om zo toch de gewenste resultaten te verkrijgen. Hierdoor kunnen ze toch de effecten en de resultaten meten. Het uitvoeren van zulke oppervlakkige evaluaties kan een focus op meetbare effecten-resultaten veroorzaken, omdat men zich bewust bezig gaat houden met het zo meetbaar mogelijk opstellen van de vragen om de prestaties te kunnen meten.

Tot slot nog een laatste citaat als voorbeeld:

- *'Is er ook vooraf een keuze gemaakt om juist gegevens te meten die juist kwantitatief beter meetbaar zijn? Die je beter kan uitdrukken in cijfers?'*

'Ja zeker. Dat zijn die dingen als is er gedragsverandering, hebben de mensen informatie besteld of hebben ze contact gehad met de organisatie.'

Hier geeft de respondent toe dat er inderdaad een keuze is gemaakt om zich te richten op meetbare effecten-resultaten.

Van de 9 organisaties is het effect bij 5 organisaties naar voren gekomen. Hoewel het effect naar voren komt, is het niet zo dat ze andere zaken niet geëvalueerd hebben. Wel blijkt dat ze oppervlakkige/ 'basic' evaluaties hebben uitgevoerd. De organisaties hebben uiteenlopende activiteiten, maar de organisaties hebben zich wel bewust of onbewust gericht op meetbare prestaties zoals houding of zij hebben 'basic' vragen gesteld om zodoende de prestaties te kunnen meten. Van de resterende 4 organisaties, was er één organisatie die in eerste instantie wel een focus had op meetbare effecten en resultaten, maar tijdens het project kwamen de medewerkers erachter dat ze door deze focus niet genoeg informatie verkregen. De informatie was niet bruikbaar genoeg, daarom zijn zij toen overgestapt op het voeren van gesprekken met de leden en de doelgroep.

4.2.2. 'Minder externe oriëntatie'

Eén van de eisen van SBOS is dat de Nederlandse jongeren meer bewust worden van ontwikkelingssamenwerking door de programma's die SBOS subsidie hebben ontvangen. SBOS wil met name dat jongeren die nog niets met ontwikkelingssamenwerking hebben, bewust worden van ontwikkelingssamenwerking en mondiaal burgerschap. Uit de interviews blijkt dat vier organisaties hun programma's hebben gericht op de eigen leden en gebruik hebben gemaakt van het eigen netwerk en niet zozeer gezocht hebben naar jongeren die helemaal niet bekend zijn met de organisatie of ontwikkelingssamenwerking. Wanneer organisaties hun programma's hebben gericht op de eigen leden en netwerk, wordt dit gezien als 'minder externe oriëntatie.' Het doel van SBOS is om de bewustwording onder jongeren en de Nederlandse burger te vergroten en dan eigenlijk een doelgroep die nog niet bekend is met ontwikkelingssamenwerking. Hoewel minder externe oriëntatie een gevolg is van tunnelvisie, is tunnelvisie in de zuiverste vorm niet naar voren gekomen tijdens de interviews. De volgende voorbeelden zullen de zojuist gemaakte bewering verduidelijken: *'Nee, ik denk wel dat het een publiek is wat sowieso ontwikkelingssamenwerking een warm hart toedraagt en dus niet zullen zeggen: oneens, helemaal oneens, want anders kom je ook niet op je vrije zaterdag naar een Afrikadag.'*

De Afrikadag is een evenement dat elk jaar georganiseerd wordt. Het publiek wat daarop afkomt zijn mensen die of bekend zijn met de Afrikadag (door voorgaande jaren) of zoals de respondent al aangeeft ontwikkelingssamenwerking een warm hart toedraagt. Dit jaar wilden zij meer jongeren onder de 25 trekken wat niet goed gelukt is. Er wordt toch meer gebruik gemaakt van het eigen netwerk en deze mensen zijn zich al bewust van ontwikkelingssamenwerking en zijn veelal young professionals en 30+. Het volgende citaat laat ook weer zien dat een andere organisatie ook meer gebruikt heeft gemaakt van haar eigen netwerk.

‘(...) naar iedereen gestuurd die we in onze netwerk hadden. Nou goh we hebben gekeken naar eerdere keren dat we mensen gevraagd hebben om iets te doneren voor onze projecten in ontwikkelingslanden, hoeveel mensen hebben dat toen gedaan en nu na met ons website en alles hoeveel mensen hebben nu gedoneerd. We hebben een database met zoveel jongeren en voorheen stuurden we mailtjes en krijg je bijna geen reactie en nu kreeg je wel een reactie terug.’

Deze organisatie heeft zich nauwelijks gericht op jongeren buiten haar eigen netwerk. Hoewel ze wel de jongeren in haar eigen netwerk meer bewust heeft geprobeerd te maken van ontwikkelingssamenwerking en wat de jongeren zelf doen of kunnen doen aan ontwikkelingssamenwerking, heeft zij niet actief geprobeerd jongeren buiten de eigen database te benaderen.

M.b.t. de gestelde vragen kan er ook minder externe oriëntatie optreden. Zo heeft één organisatie twee vragen toegevoegd aan de enquête m.b.t. SBOS en geeft de respondent aan dat het eigenlijk ook vragen waren voor de eigen organisatie. De organisatie geeft ook aan dat er geen focus was om de bewustwording onder jongeren te vergroten, omdat zij niet wist hoe zij dit moest doen. Uiteindelijk hebben de medewerkers zich met name gericht op het eigen publiek.

Een laatste voorbeeld geeft ook weer aan dat het publiek wat zich aangetrokken voelt tot de activiteiten van de organisatie al een positieve attitude heeft t.o.v. ontwikkelingssamenwerking. De organisatie geeft zelf ook aan dat wat SBOS het liefst wil – jongeren die nog niets afweten van ontwikkelingssamenwerking zich er bewust van worden – eigenlijk volgens de organisatie niet haalbaar is.

- *‘En hebben jullie dan ook dat mensen positief ten op zichte van ontwikkelingssamenwerking staan of (..)?’*

‘Ja, heel veel, omdat dat de mensen zijn die zich aangetrokken voelen tot onze activiteiten.’

- *‘Want wil SBOS eigenlijk mensen die er niets mee hebben en dat je ze overtuigd zodat ze er wel iets mee hebben?’*

‘Dat zou natuurlijk het beste zijn, maar dat gaat niet gebeuren.’

Een verklaring voor het bovenstaande kan bestaan uit 3 oorzaken. De organisaties zijn gebonden aan een budget, zijn veelal niet groot en uit de interviews blijkt dat veel organisaties

maar één persoon hadden die de projecten helemaal uitvoerde. Zij moeten dan keuzes maken waar ze hun tijd en geld aan gaan besteden, hoe ze de beste resultaten in één jaar (of in sommige gevallen 3 jaar) kunnen behalen voor SBOS, maar ook voor de eigen organisatie. Dit kan ertoe leiden dat de organisaties bepaalde activiteiten doen waar ze mee vertrouwd zijn en zodat het niet te moeilijk is om deelnemers actief mee te krijgen. De organisaties geven aan dat zij het uitvoeren van de projecten als zodanig al lastig genoeg vinden. Tot slot kan ook de onervarenheid op het gebied van bewustwording van jongeren en prestatiemeting een reden zijn waarom organisaties minder externe oriëntatie vertonen. Daarbij blijkt uit de interviews dat de organisaties liever bezig zijn met hun eigen doelen, maar dit zal in paragraaf 3 nader besproken worden.

Het effect is bij 4 organisaties naar voren gekomen. Reden hiervoor is dat de organisaties allemaal activiteiten hebben waarbij zij zich richten op het eigen netwerk, leden en doelgroep. Dit zorgt ervoor dat zij minder externe oriëntatie vertonen, omdat zij niet actief jongeren betrekken die nog niet bekend zijn met ontwikkelingssamenwerking. Daarnaast richten twee organisaties zich voornamelijk op young professionals in hun netwerk, omdat zij zich aangetrokken voelen tot de activiteiten. Een andere organisatie is het niet eens gelukt om de bewustwording van jongeren te vergroten, omdat zij werkt met beleggers en ook niet weet hoe zij jongeren moeten benaderen. Een mogelijke reden waarom de organisaties dit niet hebben gedaan, is dat zij meer binding willen van de eigen leden, de eigen activiteiten en de doelen zo succesvol mogelijk willen uitvoeren en de doelen van SBOS met zo min mogelijk extra tijd en geld willen behalen.

De andere organisaties daarentegen hebben wel activiteiten die gericht zijn op jongeren buiten het eigen netwerk. Dit zijn o.a. projecten gericht op scholen zoals een lespakket of een bijlage in de krant Metro gericht op ontwikkelingssamenwerking. Doordat zij activiteiten hebben ontwikkeld voor niet-leden en jongeren die niet allemaal in aanraking gekomen zijn met ontwikkelingssamenwerking, vertonen de organisaties ook meteen meer externe oriëntatie.

4.2.3. 'Meetfixatie'

Meetfixatie dat naar voren komt bij de organisaties heeft een iets andere vorm dan hoe het in de literatuur beschreven wordt. Het is niet zozeer dat er een meetfixatie ontstaat op cijfers die op de korte termijn een positief beeld geven. Uit de interviews blijkt ook dat andere taken niet zozeer worden genegeerd of verwaarloosd. Het komt wel voor dat organisaties tijdelijk overmatig gefocust zijn op cijfers en het meten van prestaties, maar dit is van korte duur. De organisaties zijn veelal praktisch van aard en richten zich meer op het uitvoeren van de activiteiten dan het meten. Meetfixatie komt dan ook niet bij alle organisaties voor. Wel komt naar voren dat sommige organisaties bepaalde prestaties meten die makkelijk te meten zijn. Zo moeten zij houding, kennis en gedrag meten. Zo blijkt het voor de ene organisatie dat houding makkelijker te meten is en dan richt de organisatie zich meer daarop.

Een aantal voorbeelden uit de interviews om het wat te verduidelijken:

'Wat we vooral hebben gemeten is de houding.' Uit het interview blijkt de organisatie houding in tegen stelling tot gedrag en kennis makkelijker te meten vindt. Zij heeft dan vooral de houding gemeten en de vragen daarop toegespitst. Zodoende kan zij de resultaten beter verwerken.

Uit de interviews blijkt ook dat de organisaties met name een kwantitatief onderzoek hebben uitgevoerd. Zij hebben gebruik gemaakt van enquêtes, omdat het *'dan makkelijk en generaal is en zeg maar gewoon allemaal hetzelfde en je kunt het bij elkaar optellen.'* De vragen die gesteld werden, konden beantwoord worden met ja/nee, scores, rapportcijfers, mee eens – oneens en er is gebruikt gemaakt van een schaal. Het volgende citaat laat dit zien:

- *'Was er dan ook een focus op cijfers?'*

'Op een bepaalde manier wel ja, scores, rapportcijfers, mee eens – oneens in vijfschaal uitgedrukt. Op die manier dus dat je dingen kunt kwantificeren. Een aantal stellingen: ik vond het interessant, ik heb er van geleerd, het was vernieuwend.'

Uit dit citaat blijkt ook dat de organisatie niet bekend was met deze manier van meten en dit laat ook de onervarenheid van de organisatie zien m.b.t. prestatie meting.

Een andere respondent geeft ook aan dat zij stellingen hebben gekozen waar ja/nee op geantwoord kon worden, omdat het dan weer makkelijker te verwerken is in de evaluatie en de uiteindelijke rapportage.

Een andere respondent geeft aan dat hij het soms *'een beetje goochelen met cijfers'* vond. Dit, omdat voor SBOS alles heel erg expliciet gemaakt moest worden waardoor er een nadruk ontstond op het weergeven van cijfers.

(...) 'gefocust waren op kijkcijfers, maar dat kwam meer door SBOS hoor dat we ons daar op focusten.'

Eén van de activiteiten van één van de organisaties is het organiseren van verscheidene Tv-shows. Het bereik van de show wordt geëxpliciteerd in cijfers. Het is dus van belang voor de organisatie dat zij genoeg kijkcijfers heeft. Dit heeft er toe geleid dat de organisatie heel erg gefocust was op het behalen van genoeg kijkcijfers, omdat zij hierop door SBOS worden afgerekend.

Tot slot geeft een andere respondent aan dat het er soms inderdaad op leek dat er een focus op cijfers aan het ontstaan was, maar dat de focus uiteindelijk toch lag op het uitvoeren van de activiteiten.

'Nou, dat gevoel heb ik soms wel een beetje gekregen. Gelukkig is dat uiteindelijk niet echt zo, maar we zijn er echt heel erg mee bezig geweest'

Hoewel de meetfixatie in een andere vorm naar voren is gekomen, laat het bovenstaande wel zien dat er enigszins een focus was ontstaan op cijfers en het meten van de prestaties. Desondanks is de mate van meetfixatie wat naar voren is gekomen niet groot en voerde het meten van de prestaties ook niet zozeer de boventoon. De organisaties waren toch meer bezig met het uitvoeren van de activiteiten. Het effect is dan ook bij 4 organisaties naar voren gekomen.

4.2.4 Conclusie

In deze paragraaf is pervers verantwoordingsgedrag ter sprake gekomen. Hoewel een aantal organisaties perverse effecten vertonen is, is het verantwoordingsgedrag van de organisaties niet zozeer pervers te noemen. Uit de interviews blijkt dat de organisaties enigszins een fixatie op cijfers vertonen en een focus op meetbare effecten en resultaten, maar dit kan ook te maken hebben met het feit dat zij vrij oppervlakkige evaluaties uitvoeren. Die enquêtes zijn vrij ‘basic’ en de vragen zijn oppervlakkig. De organisaties meten wat nodig is om te voldoen aan de eisen van SBOS, maar gaan niet dieper in de materie. De organisaties zijn daardoor wel enigszins gefocust op het meetbaar maken van de gegevens, zodat zij wel aan SBOS resultaten kunnen laten zien. Er is geen fixatie op cijfers in de zin van dat de organisaties cijfers manipuleren of proberen te verbergen. Dit kan verscheidene redenen hebben zoals dat de projecten vrij kort cyclisch zijn. Hoewel alle organisaties bekend zijn met evalueren zijn zij niet of nauwelijks bekend met een nulmeting en effectmeting. De evaluaties die zij uitvoeren zijn vrij oppervlakkig. In de volgende paragrafen zullen de gemaakte beweringen nader toegelicht worden.

Uit de interviews blijkt ook dat zij minder externe oriëntatie hebben. Hierbij valt te denken aan dat de organisatie bij het uitvoeren van de activiteiten niet verder kijkt dan haar eigen netwerk en de eigen leden. Een reden hiervoor kan zijn dat de organisaties meer binding willen van de eigen leden en meer donateurs voor de activiteiten die zij uitvoeren. Zoals een respondent aangaf: *(..) niet altijd om gedragsverandering en bewustwording, maar uiteindelijk gaat het om dat mensen betalen. Het zijn gewoon bedrijven over het algemeen*. Dit zal in paragraaf 4.3 nader uitgelegd worden.

4.3 Analyse coderingen verantwoordingsgedragingen buiten de literatuur om

In de voorgaande paragrafen zijn gedragingen besproken die beschreven zijn in de bestaande literatuur over prestatiemeting en verantwoordingsgedrag. In deze paragraaf zullen de bevindingen beschreven worden die herleid zijn uit de empirie zelf, dus de interviews. De onderstaande gedragingen zijn niet duidelijk te herleiden uit de literatuur over perverse en heilzame effecten en daarom zijn er aparte codes voor gemaakt. Hier is ook weer gebruik gemaakt van een codeerschema bestaande uit 15 codes en sub-codes.

Tabel 8: coderingen buiten de literatuur om

3.1 (22x)	Weinig commitment met SBOS.
3.1.1 (14x)	Geen identificatie met SBOS.
3.2 (16x)	Er is geen motivatie om te evalueren volgens de SBOS criteria.
3.2.1 (12x)	Geen intrinsieke motivatie bij de medewerkers om een nulmeting uit te voeren.
3.2.2 (1x)	Geen intrinsieke motivatie bij de medewerkers om een effectmeting uit te voeren.
3.3 (19x)	Medewerkers zien het evalueren voor SBOS niet als toegevoegde waarde voor het SBOS programma.
3.3.1 (1x)	Evalueren wordt gezien als een noodzakelijk

	kwaad.
3.3.2 (12x)	Evalueren volgens de SBOS criteria wordt niet doorgevoerd in de organisatie bij vervolgprojecten.
3.3.3 (43x)	De organisatie voert oppervlakkige evaluaties uit.
3.4 (14x)	De organisatie heeft vooraf weinig inzicht in meetmethodes.
3.4.1 (14x)	Focus op het uitvoeren van de activiteiten.
3.5 (57x)	Transparante rapportages en werkwijze.
3.6 (15x)	De organisatie heeft meer inzicht in het belang van een effectmeting voor de programma's.
3.6.1 (26x)	Meer motivatie bij de organisatie om de eigen doelen te meten en te evalueren.
3.7 (8x)	De organisatie wil meer binding van (niet) leden.

Van deze 15 codes is er een top 6 gemaakt. Het aantal coderingen wat terug komt in de interviews is vrij hoog. Er is dan ook gekozen om de codes mee te nemen die minimaal 16 keer naar voren zijn gekomen. Dit om toch de betrouwbaarheid te vergroten. Er is een uitzondering gemaakt voor code 3.1.1 deze komt qua strekking overeen met code 3.1 en wordt wel meegenomen. De codes worden ook samen besproken. Hoewel code 3.3.2 niet besproken zal worden, zal deze wel meegenomen worden bij het bespreken van code 3.3 om de gemaakte beweringen extra kracht te geven. Deze code laat namelijk zien dat organisaties evalueren volgens de SBOS criteria niet doorvoeren in hun vervolgprojecten en zij geven ook aan dat zij evalueren volgens de criteria eigenlijk niet van toegevoegde waarde zien voor het programma en voor de organisatie.

Tabel 9: top 6 coderingen buiten de literatuur om

3.2 (16x)	Er is geen motivatie om te evalueren volgens de SBOS criteria.
3.3.2 (12x)	Evalueren volgens de SBOS criteria wordt niet doorgevoerd in de organisatie bij vervolgprojecten.
3.3 (19x)	Medewerkers zien het evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde voor het programma.
3.1.1 (14x)	Geen identificatie met SBOS.
3.1 (22x)	Weinig commitment met SBOS.
3.6.1 (26x)	Meer motivatie bij de organisatie om de eigen doelen te meten en te evalueren.
3.3.3 (43x)	De organisatie voert oppervlakkige evaluaties uit.
3.5 (57x)	Transparante rapportages en werkwijze.

De bovenstaande effecten zijn niet bij alle organisaties naar voren gekomen. De effecten die bij de meeste organisaties zijn waargenomen, zullen als eerste besproken worden

4.3.1 *Transparante rapportages en werkwijze*

Hoewel de organisaties weinig commitment hebben met SBOS en het evalueren voor SBOS niet als meerwaarde zien, rapporteren ze allemaal (wellicht tegen de verwachting in) vrij transparant en verbergen zij het niet wanneer zij hun doelen niet hebben behaald.

Dit kan verschillende redenen hebben. Zo geven sommige organisaties aan dat SBOS vrij streng is en je niet dingen voor hen kan achterhouden. Andere organisaties staan helemaal achter hun project en de resultaten en waarschijnlijk verwachten ze niet dat SBOS een negatief oordeel zal vellen. Dat de organisaties gaandeweg weinig contact hebben gehad met SBOS kan wellicht ook een reden zijn. De organisaties hebben weinig commitment met SBOS, maar dit kan ook positief uitpakken, omdat zij ook niet de behoefte hebben om iets te verbergen voor SBOS. Het feit dat de organisaties vrij oppervlakkige evaluaties hebben uitgevoerd en veelal niet ‘schrikbarende’ resultaten hebben verkregen, kan ook een reden zijn waarom zij transparant rapporten. Zij hebben niet het gevoel dat er iets te verbergen valt. De onderstaande citaten illustreren dat de organisaties transparant rapporteren en werken.

‘Ik heb ook heel erg open gerapporteerd, dit hebben we wel gehaald en dit hebben we niet gehaald en waarom wel en waarom niet en wat heb ik ervan geleerd dus we zijn wel heel erg open daarover geweest.’

(..) ik ben wel zoveel mogelijk open en transparant daarin geweest, want ik weet ook ze checken alles. Dus je you can’t bullshit your way through it.’

‘Daar zijn we eerlijk over geweest dat is denk ik ook misschien juist wel makkelijker geweest, omdat ik het niet had opgesteld kon ik ook eerlijk zijn, omdat je dan niet jezelf hoeft af te vallen.’

- *‘Wat had SBOS daar toen op gereageerd?’*

Ja, nee die vonden die snapt wel wat ik zei, maar die hebben uiteindelijk daar een financiële consequentie aan verbonden dus we moesten een paar duizend euro terug betalen.’

‘(..) we meten gewoon op de doelen die we ons hebben gesteld en daar moeten we toch een manier voor vinden om dat te meten eigenlijk.’

‘Nee, we hebben eigenlijk alles meegenomen we hebben niet een bepaald stukje achterwege gelaten. Het enige is dat we hadden beloofd dat we veel meer leerlingen zouden bereiken dus ook meer mensen zouden interviewen. Dat is niet gelukt en dat komt dus, omdat het veel moeilijker was om scholen te vinden.’

4.3.2 *De organisatie voert oppervlakkige evaluaties uit*

Van de 9 organisaties hebben 7 organisaties een oppervlakkige evaluatie uitgevoerd. Sommige organisaties geven tijdens de interviews aan dat de onderzoeken die zij verricht hebben waarschijnlijk niet wetenschappelijk zijn: *‘wetenschappelijk prik je er zo doorheen.’* Dit, omdat de vragenlijsten vaak zo kort zijn dat er geen controlevragen gesteld konden worden om bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan. Een reden hiervoor kan zijn dat de organisaties meer gefocust waren op het uitvoeren van de activiteiten dan het zo

wetenschappelijk mogelijk rapporteren en uitvoeren van het onderzoek. Zo zijn sommige organisaties begonnen met het uitvoeren van de activiteiten en bedachten ze achteraf pas hoe zij de activiteiten het beste konden meten. Dit zorgt ook voor oppervlakkige evaluaties, omdat zij op voorhand niet goed hebben onderzocht welke meetmethodes er zijn, hoe zij het beste kunnen evalueren en welke opties er zijn wanneer een meetmethode niet werkt. Verder staan de organisaties vaak niet stil bij sociaal wenselijke antwoorden, omdat ze ervan uitgaan dat hun doelgroep toch *'eerlijk en kritisch antwoord.'* De respondenten hebben aangegeven dat ze het evalueren voor SBOS eigenlijk niet als meerwaarde zien voor het programma en zij liever hun eigen doelen evalueren. Dit kan dan ook een reden zijn waarom ze oppervlakkige evaluaties uitvoeren, omdat ze liever hun tijd in de activiteiten steken en in het behalen van de eigen doelen. De enquêtes die de organisaties maken zijn vrij 'basic' en de vragen zijn van een oppervlakkig niveau. De organisaties meten eigenlijk wat nodig is om net te voldoen aan de eisen van SBOS, maar doen ook niet meer en gaan niet dieper in de materie.

Allereerst kan wat gezegd worden over het aantal vragen die gesteld zijn. Uit de interviews blijkt dat de enquêtes vrij kort zijn. De analyse van deze enquêtes wordt dan op een vrij oppervlakkig niveau uitgevoerd, omdat er niet meer informatie te analyseren valt wanneer er weinig vragen gesteld worden. Men kan dan ook twijfelen aan de betrouwbaarheid ervan, want er worden geen controle vragen gesteld om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan. Een aantal citaten ter illustratie:

'Vraag of 6/7. Het is wel heel kort.'

'(...) daar voegen we één of twee vragen aan toe over dit onderzoek en dan dat is dan onze nulmeting.'

'Vijf vragen over kennis, vijf over houding en vijf over gedrag.'

Bovendien geven de organisaties zelf toe dat de vragen die zij stellen vrij algemeen zijn. Dit leidt ook niet tot een diepgaande analyse wanneer de evaluaties eigenlijk vrij oppervlakkig zijn. Men kan dan vraagtekens stellen bij het aantonen van een vergroting van de bewustwording. Kan je inderdaad wel stellen dat de bewustwording vergroot is of de kennis, wanneer de vragen vrij algemeen zijn?

In het volgende citaat legt de respondent impliciet de schuld neer bij SBOS, omdat zij per se aan moeten tonen dat de kennis door het programma vergroot is. Daardoor moeten zij wel hele basic vragen stellen, omdat zij dit anders wellicht niet kunnen aantonen en dan niet voldoen aan de eisen van SBOS. Men kan zich afvragen of de volgende bewering wel terecht is.

'Dus we moesten echt aantonen dat mensen echt iets geleerd hadden en dan ga je hele basic vragen stellen wat iedereen mee krijgt op zo'n dag en dat vond ik wel jammer, want ik denk dat we veel meer kennis vergroten aan kunnen geven als je mensen per workshop vraagt.'

'Dus nu hebben we hele basic, algemene vragen, laat ik niet basic zeggen. Algemene vragen hebben we nu aangehouden.'

‘Dus dan krijg je een hele algemene vragenlijst.’

Daarnaast blijkt ook dat de doelgroep van sommige organisaties al een positieve houding heeft t.o.v. ontwikkelingssamenwerking. Dit zorgt ook voor vraagtekens. Hoe relevant is het project? Hoe valide zijn de uitkomsten van de enquêtes? Wanneer een deelnemer zich al bewust is van ontwikkelingssamenwerking en mondiaal burgerschap wat voor toegevoegde waarde heeft het project dan? Het doel is om de Nederlandse burger bewust te maken van mondiaal burgerschap en ontwikkelingssamenwerking, maar wanneer zij al bewust zijn, wat draagt jouw project dan bij? De antwoorden bleken voor en na de nulmeting positief en waren bijna gelijk. Dus de doelstelling van SBOS wordt dan niet gehaald.

‘Wij hebben gewoon gezegd we gaan studenten en young professionals benaderen en dat zijn vaak mensen die met onze activiteiten mee willen doen en die hebben waarschijnlijk al een positievere houding.’

Tot slot blijkt ook dat de organisaties eigenlijk zo min mogelijk tijd willen besteden aan het uitvoeren van een evaluatie. Zoals al eerder beschreven, steken zij hun tijd liever in het uitvoeren van de activiteiten. Sommige organisaties hebben achteraf gehoord dat zij een nulmeting moesten uitvoeren en hebben hier geen budget voor ingeruimd. Zij willen dan ook niet al teveel tijd erin steken, omdat ze hier geen rekening mee hebben gehouden en het ook niet van belang vinden om dit opeens wel te doen. Zij doen dus wat nodig is om een ‘OK’ van SBOS te krijgen, maar meer ook niet.

‘Op die manier kunnen wij een nulmeting doen zonder heel veel extra tijd eraan te besteden.’

‘(..) je kan zo’n evaluatie zo uitgebreid maken als je wil en zoveel tijd erin stoppen als je wil. Voor ons was dat gewoon niet haalbaar.’

Zoals in de voorgaande paragrafen besproken, zijn er twee organisaties die bekend zijn met het uitvoeren van een diepgaande evaluatie. Zij deden dit al voor het SBOS programma en ook tijdens het programma. Voor hen is het uitvoeren van een evaluatie niet nieuw, waardoor zij ook geen oppervlakkige evaluaties uitvoeren. De resterende organisaties zijn niet of nauwelijks bekend met het uitvoeren van (diepgaande) evaluaties. Voor hen is het uitvoeren van een diepgaande evaluatie zoals bij SBOS ook niet echt een prioriteit, maar het uitvoeren van de activiteiten wel. Zij willen de eigen activiteiten wel meten, maar het is voor hen al genoeg als er ja of nee op geantwoord kan worden. Twee organisaties geven ook aan dat hun rapportage waarschijnlijk niet aan de wetenschappelijke eisen voldoet. Twee organisaties geven wel aan dat zij het evalueren volgens de SBOS criteria, zoals de nulmeting, willen doorvoeren bij andere projecten. Wanneer zij dit correct invoeren, kunnen zij in het vervolg wel diepgaande evaluaties uitvoeren.

4.3.3 Weinig commitment met SBOS

Dat veel organisaties negatief staan t.o.v. o.a. de SBOS criteria en het evalueren voor SBOS kan ook te maken hebben met de commitment en identificatie met SBOS. Uit de interviews blijkt dat veel organisaties SBOS zien als onzichtbaar, onbereikbaar, afstandelijk, in sommige

gevallen zelfs misleidend en veelal alleen via de e-mail te bereiken. Voor hen is het soms onduidelijk wat SBOS precies doet, wat zij precies willen en wie zij nou precies zijn. NCDO (Nationale Commissie voor internationale samenwerking en Duurzame Ontwikkeling) heeft de organisaties veel geholpen door middel van workshops, één op één contact en door tips en adviezen te geven. NCDO wordt dan ook als veel toegankelijker gezien en daar wordt in vergelijking met SBOS veel positiever over gesproken. Om de beweringen te verduidelijken, wordt ook in deze paragraaf weer gebruik gemaakt van citaten uit de interviews. Deze citaten laten zien dat de organisaties weinig commitment hebben met SBOS en ook weinig identificatie hebben met SBOS.

‘Dus ja ik vond het wel een beetje vervelend dat ik er soort van bij toekenning van het project, ja het klinkt een beetje raar, je wordt er soort van ingeluisd. (...) Ja, beetje zoek het maar uit.’ Dit voorbeeld gaat over dat de organisatie na toekenning van het project erachter kwam dat ze verplicht een nulmeting moest uitvoeren. Hier had zij geen budget voor ingeruimd en de medewerkers kregen het gevoel alsof ze het maar een beetje uit moesten zoeken. Enkele organisaties hadden hetzelfde probleem dat ze pas na toekenning van het project een extra criterium te horen kregen waar ze dus van te voren geen rekening mee hebben kunnen houden. Dit zorgt er ook voor dat een organisatie onder druk komt te staan en opeens overuren moet maken *‘dat we daar dus heel veel uren in hebben moeten stoppen terwijl we eerst niet wisten dat, dat moest.’* Dit kan een reden zijn waarom organisaties een vrij oppervlakkige evaluatie hebben uitgevoerd wegens o.a. geld en tijdgebrek, maar dit wordt in de volgende paragrafen nader besproken. Wanneer een subsidiegever informatie bewust of onbewust achterwege houdt of achteraf nog extra criteria opgeeft, is het te begrijpen dat de subsidieontvangers het hier niet mee eens zijn en de subsidiegever als onbetrouwbaar en afstandelijk zien.

Dat SBOS gezien wordt als afstandelijk en onbereikbaar laten de volgende citaten zien. Daarnaast verliep de communicatie met SBOS niet altijd soepel en is het voor sommige organisaties ook onduidelijk wat de positie van SBOS precies is.

‘(..)je kan SBOS niet bellen, je moet alles schriftelijk doen en dan ook heel formeel en dat ben ik ook niet gewend zeg maar.’ ‘Ze waren eerst afstandelijk.’

‘Dus die communicatie was niet heel erg soepel gelopen’

‘(..)ik het opvallend vond dat de controle van de evaluatie dat die gedaan wordt door een extern bureau wat voor mij helemaal niet met BZK per se gekoppeld was.’ ‘(..)dus toen moest ik opeens i.p.v. SBOS, PwC mailen.’

Tot slot kan ook gezegd worden dat wanneer organisaties een complex probleem hebben, SBOS daar in eerste instantie geen oplossing voor heeft en daar ook niet voor open staat. Dit zorgt uiteraard voor conflicten met de organisaties en dit vergroot ook niet de commitment met SBOS, maar zorgt juist voor het tegenovergestelde. Een voorbeeld waaruit dit blijkt:

‘Toen we er naar vroegen was er bij hun ook niet echt antwoord, dus het is niet iets wat we lieten gaan, maar meer jongens als jullie ook niet precies weten wat jullie ermee willen als de

situatie niet zo standaard is als zij het voor deden komen dan wordt het ineens wat ingewikkelder en toen heeft dat heel lang geduurd.'

'Om dan een organisatie te verplichten om dat allemaal van elke deelnemer te gaan doen is dat gewoon onmogelijk.'

Van de 9 organisaties hebben 7 organisaties expliciet aangegeven dat er eigenlijk geen commitment is met SBOS. Zij voelen zich niet verbonden met SBOS en zien SBOS puur als een opdrachtgever. De redenen hiervoor zijn al eerder genoemd. Aangezien SBOS een afstandelijke relatie onderhoudt met de organisaties, kan ook niet verwacht worden dat de organisaties zich identificeren met SBOS of zich verbonden voelen met SBOS. De twee andere organisaties hebben niet expliciet aangegeven dat er geen commitment is met SBOS. Zo geeft één organisatie aan dat zij niets van SBOS heeft gehoord, maar vindt dit ook geen probleem. Men kan concluderen dat het de organisatie niet uitmaakt of ze wel of niets van SBOS horen. Voor de organisatie is het programma goed afgesloten en zij heeft dit gedaan zonder contact met SBOS. Hoewel zij dus niet zo expliciet is geweest zoals de andere organisaties, kan men zich wel voorstellen dat ook deze organisatie geen commitment heeft met SBOS.

De laatste organisatie heeft zich tijdens het interview niet negatief, maar ook niet positief uitgelaten over SBOS. Gezien de ervaringen van de andere organisaties, kan men aannemen dat ook deze organisatie geen intensief contact heeft gehad met SBOS. Tijdens het interview kwam ook naar voren dat zij na toekenning van de subsidie te horen kreeg dat ze verplicht een evaluatie moest uitvoeren. Hoewel de organisatie tijdens het interview zich hierover niet negatief heeft uitgelaten, kan men wel verwachten dat ook deze organisatie zich niet verbonden voelt met SBOS. Het kan zijn dat de organisatie zich niet negatief wil uitlaten, omdat ze voorzichtig is, maar het kan ook zo zijn dat de organisatie met plotselinge veranderingen beter kan omgaan. Dit heeft dan te maken met de interne cultuur van de organisatie. De organisatie werkt veel met multiculturele jongeren en aangezien jongeren niet altijd voorspelbaar zijn, kan het zijn dat zij als organisatie flexibel kan werken en het haar dus ook niet uitmaakt wanneer zij op het laatste moment nog iets moet doen. Daarnaast had de organisatie wel al budget ingeruimd voor een evaluatie, dus hoewel het een verassing was, was het niet zo dat zij er geen budget voor had.

Hoewel 7 organisaties zich negatief geuit hebben over SBOS en het evalueren volgens de SBOS criteria, moet ook wel gezegd worden dat de organisaties vooral gemotiveerd zijn om hun eigen doelen te meten en eigenlijk ook niet openstaan voor andere eisen en doelen. Zoals eerder gezegd, zien zij het puur als een verplichting om zodoende de subsidie niet terug te moeten betalen, maar zijn zij eigenlijk geïnteresseerd in het uitvoeren van de eigen activiteiten en het meten en evalueren van de eigen doelen. Uit de interviews blijkt dat ze de eisen meer zien als iets opgelegd van bovenaf en als een verplichting. Ze distantiëren zich toch van het project en ze hebben het vaak over de 'eigen doelen.' Het project voor SBOS wordt niet helemaal als iets van hun zelf gezien. Dit zal in de volgende paragraaf nader besproken worden.

4.3.4 Meer motivatie bij de organisatie om de eigen doelen te meten en te evalueren

Dat veel organisaties evalueren volgens de SBOS criteria niet als meerwaarde zien voor het programma en het ook niet implementeren in de organisatie is niet geheel te wijten aan SBOS. Hoewel het contact met SBOS moeizaam verliep en men vraagtekens kan stellen bij de criteria, zijn zes organisaties meer gericht op de eigen activiteiten. Zij willen de eigen doelen meten en evalueren om vervolgens de eigen activiteiten te verbeteren om zodoende meer binding te krijgen met de huidige leden, maar ook om nieuwe leden aan te trekken. Zoals een respondent opmerkte: *‘Het gaat ook niet echt bij die organisaties om heb ik wel eens het idee impliciet wel altijd om gedragsverandering en bewustwording, maar uiteindelijk gaat het om dat mensen betalen. Het zijn gewoon bedrijven over het algemeen’*

De volgende citaten laten zien dat de organisatie eigenlijk meer leden wil of meer binding van de eigen leden zodat zij activiteiten en vrijwilligerswerk doen bij de organisatie.

‘Wij willen graag weten hoe de houding ten opzichte van 1% Club is veranderd en of ze iets bij ons willen gaan doen.’

‘(...)het ging ons niet alleen om het onderzoek, maar ook om jongeren te binden.’

Daarnaast zijn de organisaties meer geïnteresseerd in het verbeteren van de eigen programma's en activiteiten. Zij willen weten of bijvoorbeeld het lespakket of het evenement aanslaat bij de deelnemers en wat ze kunnen doen om het te verbeteren zodat ze uiteindelijk weer meer leden krijgen. Elke organisatie wil dat de eigen organisatie meer naamsbekendheid krijgt en zodoende ook meer vrijwilligers en donateurs.

‘Naast die vragenlijst voor de scholieren vroegen we ook de docenten die het lespakket uiteindelijk in hun les hebben gebruikt om aan te geven wat ze van het lespakket vonden en aan te geven hoe ze het zouden verbeteren.’ ‘(..) maar het was denk ik vooral voor ons zelf.’

‘(..) voor ons zelf is dat niet het belangrijkste doel. Voor ons zelf willen we gewoon weten of mensen tevreden waren of mensen kennis hebben opgedaan.’

‘Voor het grootste gedeelte gesloten en die gingen over ‘hoe ben je hiervan op de hoogte gekomen?’, dus ook informatie die we zelf wilden weten los van SBOS en ‘hoe vond je het programma, wat heb je ervan geleerd?’

Men kan concluderen dat de organisaties eigenlijk ook geen behoefte hebben om meer te leren over de impact van de activiteiten op de bewustwording. Zij hebben in principe niet de behoefte om te weten of de bewustwording is vergroot en of het gedrag, kennis en houding van de deelnemers is veranderd. Zij willen gewoon weten wat de deelnemers vinden van de activiteiten en willen alleen leren in de eigen kring, oftewel ze zijn meer geïnteresseerd en gemotiveerd in het meten en evalueren van de eigen doelen. Hierbij hoeft er volgens de organisaties niet al te diepgaand geëvalueerd te worden. Zoals een respondent zei: *‘het is voor ons voldoende als er ja of nee op geantwoord kan worden.’* Men kan zich dan afvragen hoe dicht de doelstelling van SBOS staat bij de doelstelling van de organisaties. Uit de interviews kan men herleiden dat de organisaties eigenlijk geen behoefte hebben om de impact van de activiteiten op de bewustwording te meten.

Van de 9 organisaties is dit effect bij 6 organisaties naar voren gekomen. Dit zijn de organisaties die o.a. weinig externe oriëntatie vertonen, meer binding willen van de eigen leden, oppervlakkige evaluaties uitvoeren en het evalueren volgens de SBOS criteria niet doorvoeren bij vervolprojecten. Zij vinden het evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde voor het programma en zijn ook niet gemotiveerd om te evalueren volgens de SBOS criteria. Hoewel twee organisaties het evalueren voor SBOS van toegevoegde waarde zien voor het SBOS programma en enige motivatie hebben om te evalueren volgens de SBOS criteria, zijn zij uiteindelijk toch meer gemotiveerd om de eigen doelen te evalueren. Dit, omdat zij toch meer binding willen van bestaande en toekomstige leden om zodoende de activiteiten uit te kunnen voeren. Om dit te kunnen doen, moeten zij wel inzicht hebben in de eigen activiteiten en doelen.

Uiteindelijk zijn er twee organisaties geweest die echt het evalueren voor SBOS gemotiveerd hebben uitgevoerd. Zoals eerder aangegeven hebben deze organisaties jarenlange ervaring met het uitvoeren van diepgaande evaluaties. Deze organisaties zien ook de meerwaarde voor het programma en waren niet zo zeer geïnteresseerd in alleen het meten van de eigen doelen en prestaties. Zij hebben dan ook geen oppervlakkige evaluaties uitgevoerd.

Hoewel de derde organisatie ook niet per se meer gemotiveerd was in het meten van de eigen doelen en prestaties, kwam wel naar voren dat zij het niet altijd eens was met de eisen van SBOS. Bepaalde criteria vonden de medewerkers dan ook niet van toegevoegde waarde voor het programma om mee te nemen en zij waren dan ook niet gemotiveerd om die te meten. Zij vonden namelijk niet dat je het meten van de NAW (naam, adres, woonplaats) gegevens verplicht kon stellen voor elk project. Desondanks zien zij wel de meerwaarde van een nulmeting en een diepgaande evaluatie voor de projecten en het kwam niet expliciet naar voren dat zij meer geïnteresseerd waren in het meten van de eigen doelen en prestaties.

4.3.5 Medewerkers zien het evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde voor het SBOS programma

In deze paragraaf wordt code 3.3 beschreven, maar om een volledig beeld te krijgen wordt ook code 3.3.2 besproken. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde zien voor het SBOS programma. De medewerkers vinden dat de SBOS criteria geen meerwaarde geven aan het programma. Een programma dat zij wel in opdracht van SBOS (met subsidie van SBOS) uitvoeren. Daardoor zijn ze ook niet gemotiveerd om te evalueren volgens de SBOS criteria en dit zorgt er ook weer voor dat evalueren volgens de SBOS criteria niet doorgevoerd wordt in de organisaties bij vervolprojecten.

Wanneer medewerkers het evalueren volgens de SBOS criteria of bijvoorbeeld een nulmeting niet gebruiken bij vervolprojecten laat dat ook zien dat zij het niet als meerwaarde zien.

Op de onderstaande vraag geven de respondenten veelal het volgende antwoord:

- *‘En gaan jullie ook volgend jaar als jullie weer een evaluatie verrichten, nemen jullie dan ook paar dingen mee die jullie bij SBOS hebben gedaan? Of gaan jullie verder zoals hoe jullie daarvoor geëvalueerd hebben.’*

‘Dan gaan we gewoon weer verder zoals we daarvoor geëvalueerd hebben.’

‘Nou het feit dat we het nooit doen en ook niet meer doen en hiervoor niet hebben gedaan. Nee, nee ik vind het geen meerwaarde. Het past denk ik ook niet bij ons evenement als meerwaarde.’

De respondenten geven hier eerlijk toe dat ze de criteria vanuit SBOS zoals een nulmeting geen toegevoegde waarden vinden voor het programma en ze het ook niet van plan zijn om over te nemen in hun vervolgprojecten. Dit laat ook zien dat de organisaties eigenlijk niet open staan voor veranderingen in hun organisatie m.b.t het uitvoeren van evaluaties.

Verder blijkt ook uit de interviews dat de organisaties eigenlijk helemaal niet geïnteresseerd zijn om o.a. de kennis, houding en gedrag te meten, dus de bewustwording, maar meer wat de ervaring is van de mensen met de activiteiten en de organisatie. Het meten van bewustwording voegt in hun oogpunt dus in principe niets toe aan de organisatie. Dit doen zij puur en alleen voor SBOS. Uit de interviews blijkt ook dat de organisaties eigenlijk een effectmeting niet geschikt vinden voor de duur van het programma.

‘Ja, het is weetje lastig om ik denk dat je effectmeting echt, echt kan doen als je een langdurige programma hebt met dezelfde groep.’

‘(...) maar nog steeds kan je niet, nooit terug gaan leiden of dat deze interventie geweest is die dat teweeg heeft gebracht.’

Dit zijn twee citaten van organisaties die respectievelijk een eenjarig programma en een driejarig programma hebben. Beide organisaties vinden het eigenlijk niet haalbaar om de effecten en de bewustwording te meten. Ze geven in de interviews aan dat je daar een focusgroep voor moet hebben die je jarenlang volgt. Dit laat ook weer zien dat de organisaties niet echt het nut van een effectmeting voor hun programma zien.

Dat de organisaties bewustwording, kennis, houding en gedrag lastig te meten vinden is duidelijk, maar sommige respondenten geven ook aan dat wanneer een deelnemer een positieve reactie hierop heeft het alsnog niets kan betekenen.

‘Super moeilijk en dan nog dan ben je er heel positief over, maar dan kan je nog steeds op PVV stemmen. Ja, dat zegt vrijwel niks. Dat zit ook wel in SBOS hoor. SBOS weet wel dat kennis, houding en gedrag niet lineair zijn. Dus als jij meer weet wat in ontwikkelingslanden gebeurt, wil niet zeggen dat je er positiever tegen over staat en als je er positiever over bent, wil dat niet zeggen dat je ook daadwerkelijk wat gaat doen.’

Het kan wel gesteld worden dat de organisaties eigenlijk vrij negatief staan tegenover de SBOS criteria, maar uit de interviews blijkt ook niet dat ze moeite doen om het als organisatie wel positief in te zien. Ze zien het als een verplichting waar ze aan moeten voldoen en die ze bij de vervolgprojecten ook niet invoeren. De organisaties geeft aan dat het SBOS programma *‘niet veel invloed heeft gehad op de organisatie’* en dat ze het ook *‘niet in de afdeling hebben geïntegreerd.’* Tot slot laten ook de onderstaande citaten zien dat de organisaties niet de

behoefte hebben om het evalueren volgens de SBOS criteria door te voeren bij vervolgprojecten.

- *‘En denken jullie dat jullie ook na als het project klaar is en jullie hebben nog meer projecten dat jullie op zo’n manier gaan meten of?’*

Nou dan zullen we specifiek op 1% Club meten. Dus als SBOS er niet was, nee dan zou ik op een andere manier evalueren zodat ik wel mijn doelgroep op de juiste manier bereik.’

- *‘Heeft het moeten evalueren van de activiteiten ook gevolgen gehad voor de uitvoering? Doen jullie dingen nu anders als voorheen?’*

Eigenlijk doen we alles nog precies hetzelfde.’

‘Nul-/1-meting niet. Nee, dat hebben we echt puur gedaan, omdat het voor SBOS moest zeg maar.’

‘Nou het feit dat we het nooit doen en ook niet meer doen en hiervoor niet hebben gedaan. Nee, nee ik vind het geen meerwaarde. Het past denk ik ook niet bij ons evenement als meerwaarde.’

4.3.6 Er is geen motivatie om te evalueren volgens de SBOS criteria

Veel respondenten hebben impliciet of expliciet aangegeven dat bij de organisatie en bij de medewerkers geen motivatie is om volgens de SBOS criteria te evalueren. Zo gaf één respondent aan dat zij evalueren voor SBOS eigenlijk onzin vindt. Evalueren wordt veelal bij de organisaties gezien als een verplichting, een vereiste van SBOS die zij wel moeten doen, omdat er anders consequenties aan zijn verbonden. De medewerkers zijn dus niet gemotiveerd om daadwerkelijk inzicht te krijgen in de resultaten en de effecten van hun programma.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten verschillende redenen hadden waarom ze niet gemotiveerd waren of zijn om te evalueren volgens de SBOS criteria.

Zo geeft een respondent aan dat zij niet op de hoogte waren dat het uitvoeren van een nulmeting een eis was van SBOS. Zij kwamen hier achteraf achter en zij hadden ook geen budget hiervoor ingeruimd. Uiteindelijk hebben ze het opgelost door 2 extra vragen toe te voegen bij de enquête wat uiteindelijk de nulmeting was. Men kan zich terecht afvragen of dit niet een oppervlakkige meting is.

Men kan stellen dat er eigenlijk in eerste instantie helemaal geen motivatie was om een nulmeting uit te voeren. Dit, omdat de respondent aangaf dat zij als organisatie het één niet nodig vond, twee ook geen budget had ingeruimd en drie, een oppervlakkige nulmeting had uitgevoerd. Zo geeft de respondent het volgende aan: *‘Dus we hadden zoiets van we hebben al een evaluatie gedeelte waarom zouden we een nulmeting moeten doen?’*

De organisaties geven ook aan dat zij liever hun activiteiten uitvoeren en hun tijd daarin steken dan het grondig evalueren daarvan volgens de SBOS criteria. Zij vinden dit van minder belang voor de organisatie. De medewerkers zijn dan ook erg gemotiveerd om de activiteiten

uit te voeren en de eigen organisatie uit te breiden, maar zijn niet net zo of helemaal niet gemotiveerd om de activiteiten ook daadwerkelijk te evalueren.

- *'U vindt zelf dat het wel een toegevoegde waarde heeft, maar de organisatie minder?'*

Nee, zo denk ik het ook niet, maar ik vind het belangrijker om mijn tijd in andere dingen te steken.'

Na het interview gaf één respondent aan dat zij het evalueren volgens SBOS eigenlijk maar onzin vindt. Zo ervaren de medewerkers het evalueren eigenlijk negatief, omdat zij gebruik moeten maken van vragenlijsten en zij vinden het voldoende als de doelgroep kan twitteren. Volgens SBOS is dat niet voldoende en moet er een evaluatie plaats vinden met behulp van een nulmeting. Zij geeft dus aan dat de organisatie niet gemotiveerd is om dat te doen, maar het wel doet, omdat het een vereiste is. De respondent geeft ook aan dat zij het niet belangrijk vinden om kennis, houding en gedrag te meten. Zij staan dus niet achter de evaluatie criteria en men kan dan ook niet stellen dat zij wel gemotiveerd zijn. Het wordt gezien als een verplichting.

'Dus wat we negatief vinden, is dat wij mensen moeten gaan lastig vallen met vragenlijsten en daar heeft onze doelgroep helemaal geen zin in. Die denken laat me een tweet versturen en dan vind ik het goed. Dus dat vind ik negatief aan het evalueren.'

'Dus dan zou ik niet de kennis, houding en gedrag vragen stellen, want eigenlijk die kennis en de houding maakt me niet zoveel uit.'

Eén van de criteria voor de organisaties die een meerjarenprogramma hebben, is dat ze NAW (naam, adres, woonplaats) gegevens moeten hebben van de deelnemers. Zo geeft één organisatie aan dat het opvragen van deze gegevens helemaal niet kan bij haar activiteiten en zij dit eigenlijk ook niet wil doen. *'Als ze nu ook ik hoop dat ze nu inzien dat wat ze allemaal van ons vragen dat we dat niet kunnen meten.'* De medewerkers vinden de eisen niet reëel voor de activiteiten die ze hebben en aangezien SBOS geen oplossing heeft voor hoe ze het wel moeten doen, vinden zij eigenlijk ook niet dat dit van hun geëist kan worden.

'Terwijl wij hebben bijvoorbeeld heel vaak online games en dan weten we helemaal niet wie onze spellen doen en dan kan je niet tegen iemand gaan zeggen 'je moet nu al je gegevens gaan invullen' terwijl je zomaar een online spel zit te doen ofzo. Dus dat daar had SBOS dan weer geen antwoord op over hoe we daarmee om moeten gaan.'

Tot slot geeft de respondent ook aan dat zij het evalueren volgens de SBOS criteria eigenlijk *'vermoeiend en teveel gedoe vindt.'* Iets wat tijdens veel interviews impliciet naar voren is gekomen, wat ook niet de motivatie van de medewerkers vergroot.

Motivatie hangt samen met het feit of een organisatie iets wat zij doet wel van toegevoegde waarde vindt voor hun organisatie of programma. Wanneer een organisatie evalueren niet van toegevoegde waarde ziet voor haar programma en daarnaast ook niet gemotiveerd is om te evalueren volgens de gestelde criteria, voeren zij het evalueren ook niet door. Dit is in de voorgaande sub-paragraaf al besproken.

Het effect besproken in de voorgaande sub-paragraaf en deze paragraaf is bij dezelfde 5 organisaties naar voren gekomen. Dit zijn organisaties die eigenlijk niet openstaan voor het uitvoeren van diepgaande evaluaties en eigenlijk de eigen doelen willen meten. Zij nemen de criteria vanuit SBOS ook niet over en willen ook niet leren buiten de eigen kring 'not invented here syndrom'. Zij doen al jaren iets op dezelfde manier en willen dit ook niet veranderen. Van deze 5 organisaties, heeft wel één organisatie de nulmeting overgenomen in de evaluaties. Deze organisatie is dan ook niet tegen het evalueren volgens alle SBOS criteria, maar tegen één criteria (de NAW gegevens). Dit is besproken in sub-paragraaf 4.3.4. De resterende 4 organisaties zijn de twee organisaties die ervaring hebben met evalueren en de andere twee organisaties hebben tijdens het project meer inzicht gekregen in het belang van een prestatiemeting, zie paragraaf 4.1.1.

4.4 Reflectie bevindingen

In deze paragraaf zal een reflectie worden gegeven op de bevindingen. Er zal besproken worden waarom juist bepaalde bevindingen wel naar voren zijn gekomen en andere niet.

Uit de analyses blijkt dat de organisaties weinig pervers maar ook weinig positief verantwoordingsgedrag vertonen. Het blijkt dat de organisaties vooral gericht zijn op het uitvoeren van de eigen activiteiten en het meten en evalueren van de eigen doelen om zodoende meer leden aan te trekken. De organisaties kunnen in dat opzicht gezien worden als een bedrijf. Zij hebben leden en donateurs nodig voor de uitvoering en de financiering van de activiteiten. Het vergroten van de kennis of bewustwording t.o.v. ontwikkelingssamenwerking levert niet per se meer leden op. Zorgen dat de eigen doelen behaald worden en de organisatie meer naamsbekendheid krijgt wel.

Daarnaast vinden zij evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde voor het SBOS programma, omdat zij eigenlijk ook niet verder of meer willen leren dan in de eigen kring. Dit wordt ook wel de 'not invented here syndrome' genoemd. Zij vinden het niet passen bij hun programma en zij zijn ook niet geïnteresseerd om te weten wat hun impact is op de bewustwording van de Nederlandse burger. De medewerkers willen wel leren, maar alleen wat zij vinden dat van toegevoegde waarde is voor de doelen. Wanneer er in hun ogen geen meerwaarde is, zijn zij ook niet geneigd om dit over te nemen in de organisatie.

Daarnaast is er weinig commitment met SBOS en zien zij SBOS als afstandelijk en onzichtbaar. Dit bevordert ook niet de motivatie om te evalueren voor SBOS. Zij doen nu wat ze moeten doen, maar ook niet meer wat zorgt voor oppervlakkige evaluaties en geen positieve attitude t.o.v. SBOS en prestatiemeting. Wellicht wanneer er meer commitment was met SBOS zouden meer organisaties een prestatiemeting overnemen in de organisatie, omdat zij het dan als iets positiefs zien en nu associëren ze het met iets negatiefs, namelijk een verplichting opgelegd door een onzichtbare en afstandelijke partij.

Er kunnen verscheidene redenen zijn waarom er juist weinig pervers verantwoordingsgedrag is opgetreden. De SBOS criteria die gesteld worden zijn vrij generiek. Alle projecten hebben dezelfde eis, alleen moeten de meerjarige programma's de nulmetingen door een extern bureau laten uitvoeren en moeten zij NAW gegevens verzamelen. De criteria zijn dus vrij standaard en de bedoeling is dat elke organisatie het moet kunnen uitvoeren. Nu zijn de

activiteiten die SBOS subsidie hebben ontvangen niet altijd geschikt om zulke activiteiten uit te voeren. Bij een tv-show of een online programma is het wat lastiger om aan NAW gegevens te komen of om een nulmeting uit te voeren. Die criteria zijn vooral geschikt voor programma's die wat langer duren en waarvan de activiteiten ook wat simpeler te meten zijn, dus waar de deelnemers samen komen in één ruimte.

De organisaties in dit onderzoek zijn niet allemaal bekend met het uitvoeren van een juiste prestatiemeting. Organisaties weten dan ook vaak niet hoe zij gegevens moeten manipuleren. Wanneer organisaties in een bepaalde sector veel met prestatiemeting te maken hebben, ontwikkelen de medewerkers in de organisaties ook een tegenreactie. Hierdoor ontstaan perverse effecten zoals het manipuleren van cijfers. De organisaties hebben veelal al moeite genoeg met het bedenken van een goede meetmethode en het uitvoeren van de activiteiten dat eigenlijk het manipuleren van de cijfers bij hun niet opgekomen is. Dit kan dus komen doordat organisaties niet bekend zijn met prestatiemeting, maar het kan ook te maken hebben met de kort cyclische projecten. De projecten duren een jaar of drie jaar. In die tijd hebben ze bijvoorbeeld geen tijd om een goed meetsysteem te ontwikkelen, hierdoor kan er ook geen 'mushrooming' ontstaan en ze hebben het vooruitzicht dat wanneer het SBOS programma klaar is, zij alles afsluiten en veelal verder evalueren zoals ze daarvoor hebben gedaan. Zij werken met verscheidene donoren die, zo blijkt uit de interviews, andere eisen stellen. Het uitvoeren van een nulmeting wordt door de andere donoren niet gevraagd. Het is dus ook niet nodig om strategisch gedrag te vertonen, omdat zij in het vervolg geen SBOS projecten meer zullen uitvoeren. Na het project hebben ze andere subsidiegevers die andere eisen hebben. Tot slot geven de organisaties ook aan dat SBOS vrij streng is en je niet dingen voor hen kan achterhouden. Uit de interviews komt ook naar voren dat de organisaties achter hun project en de resultaten staan. Zij zien dan ook geen reden om de resultaten te verbergen en hebben ook niet het gevoel dat er iets te verbergen valt. Dit kan ook komen, omdat zij geen schrikbarende resultaten hadden.

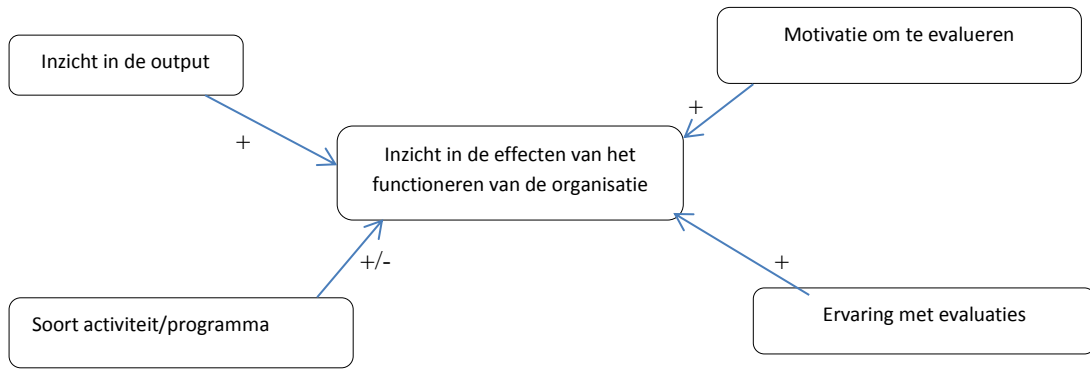
4.5. Beantwoording deelvragen

Na een analyse van de coderingen zal in deze paragraaf antwoord worden gegeven op deelvraag 3 en 4. Dit zal gedaan worden aan de hand van een conceptueel model.

4.5.1 Deelvraag 3

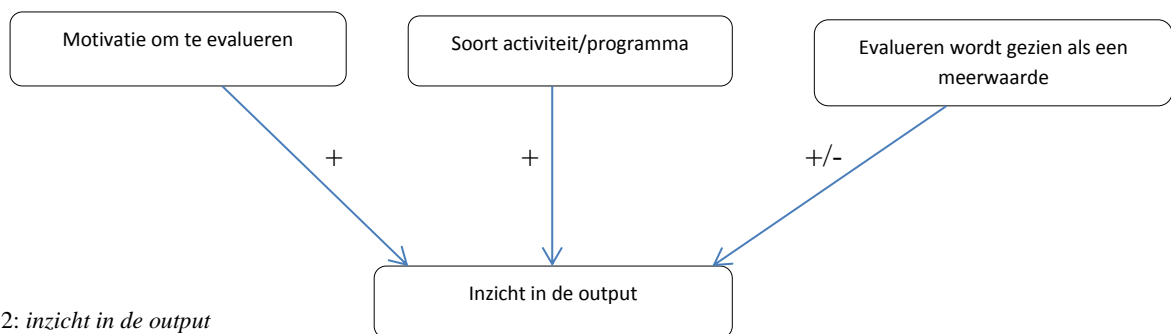
'Welke gedragingen en perverse effecten afgeleid uit de literatuur zijn te identificeren bij de betrokken organisaties?'

Om antwoord te geven op de eerste deelvraag zal eerst een conceptueel model gemaakt worden over het positief verantwoordingsgedrag en daarna over het pervers verantwoordingsgedrag. Onder elk model zal een toelichting beschreven staan.



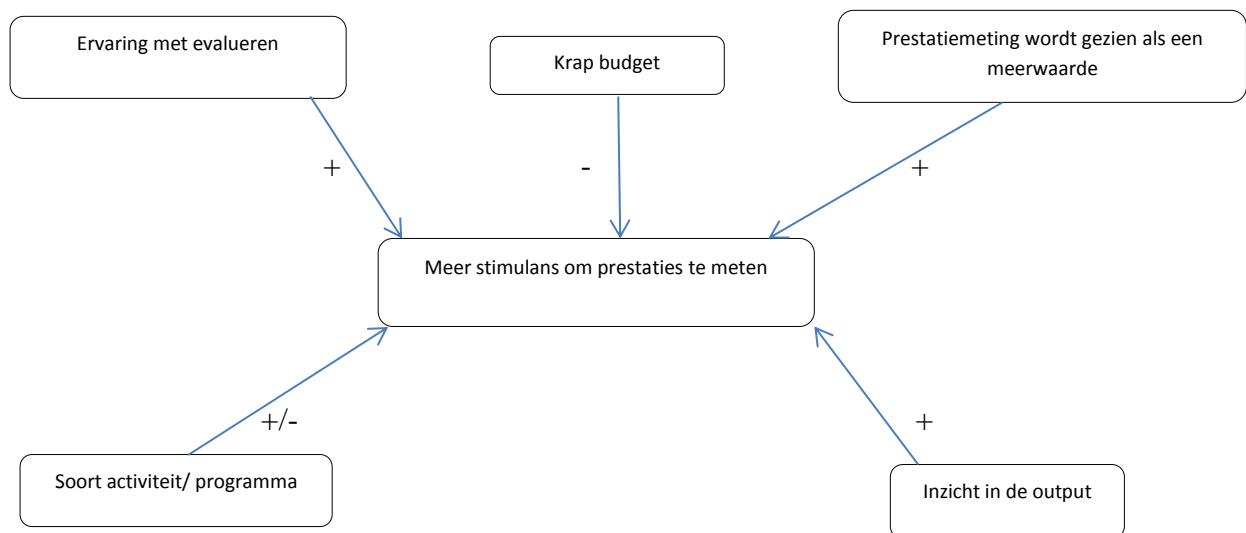
Figuur 1: *inzicht in de effecten van het functioneren van de organisatie*

Om meer inzicht te krijgen in de effecten van het functioneren van de organisatie, moeten de medewerkers allereerst ook gemotiveerd zijn om te evalueren. Wanneer de medewerkers gemotiveerd zijn om te evalueren, zijn zij ook bereid om meer te leren over het functioneren van de organisatie. De organisaties die niet gemotiveerd zijn om voor SBOS te evalueren zijn ook niet zozeer geïnteresseerd in het functioneren van de organisatie. Zij willen de eigen activiteiten zo succesvol mogelijk uitvoeren om zodoende meer leden en donateurs te krijgen. Hoewel de respondenten aangeven dat ze succesvol willen presteren, willen ze niet zozeer diepgaand evalueren en gebruik maken van een prestatiemeting. De evaluaties zijn dan eigenlijk niet bruikbaar voor het verbeteren van het interne management en het toetsen van het functioneren van de organisatie. Als je de respondenten vraagt wat ze geleerd hebben en wat ze wilden leren over de organisatie en de effecten van het functioneren van de organisatie, hebben zij zich daar nauwelijks in verdiept. Voor sommige organisaties in de sector ontwikkelingssamenwerking zijn het uitvoeren diepgaande evaluaties zoals voor SBOS vaak nieuw. Zij hebben moeite genoeg om de output te evalueren en zijn meer gericht op het uitvoeren van de activiteiten. Om meer inzicht te hebben in de effecten van het functioneren van de organisatie is dus o.a. ervaring met de evaluaties nodig en inzicht in de output van de organisatie. Tot slot kan de soort activiteit/ programma positief of negatief bijdragen aan het inzicht.



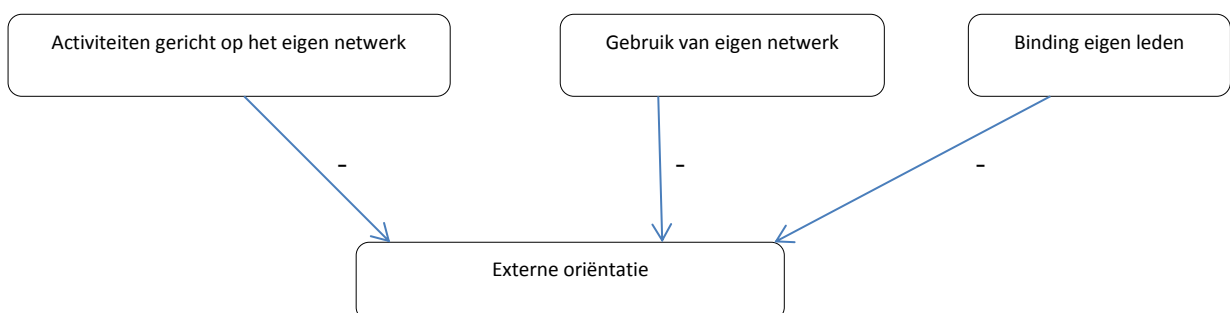
Figuur 2: *inzicht in de output*

Hier geldt ook weer dat wanneer een organisatie gemotiveerd is om te evalueren en evalueren ook daadwerkelijk als meerwaarde ziet, men ook geïnteresseerd is in de output van de organisatie. Wanneer de organisatie juist alleen geïnteresseerd is in het uitvoeren van de activiteiten en in binding van de leden, is men niet geïnteresseerd om daadwerkelijk te weten wat de output is. Dit kan wellicht een doel zijn van de organisatie, maar dit draagt niet zozeer bij in het verbeteren van het interne management. Tot slot kan ook weer de soort activiteit positief of negatief bijdragen aan het inzicht.



Figuur 3: meer stimulans om de prestaties te meten.

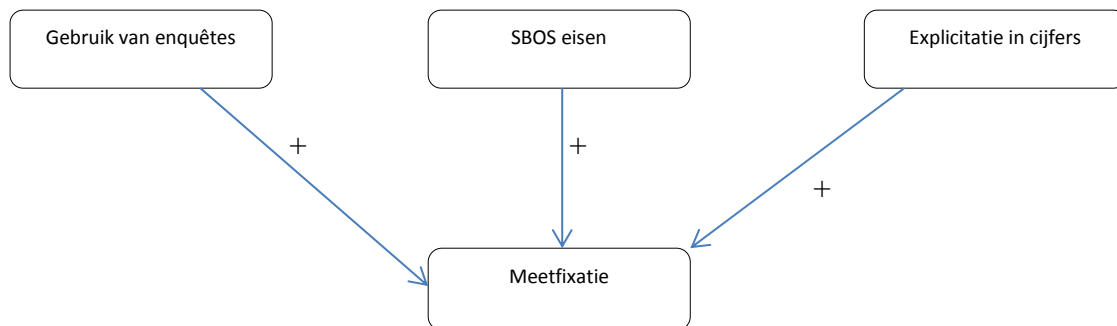
Wanneer de organisaties ervaring hebben met evalueren zijn zij ook meer gestimuleerd om prestaties te meten, omdat de organisaties prestatiemeting als meerwaarde zien voor het programma. Wanneer zij dit inzicht hebben, zijn zij ook meer gemotiveerd om de prestaties te meten. Zij zien het nut ervan in. Wanneer organisaties dit niet inzien, willen zij hun tijd meer steken in het uitvoeren van de activiteiten en het meten van de eigen doelen om meer leden te binden. Daarnaast geldt wel dat wanneer de organisatie een krap budget heeft zij minder gestimuleerd is om de prestaties te meten. Zij steekt haar geld en tijd liever in andere dingen. Dan komt men weer terug op de ervaring met evalueren en het zien van de meerwaarde ervan. Deze organisaties zorgen ervoor dat er budget ingeruimd is om prestaties te meten ook al hebben zij een krap budget. Daarnaast geldt ook weer dat wanneer de organisaties inzicht hebben in de output zij meer gestimuleerd zijn om prestaties te meten, omdat ze als organisatie leren en de meerwaarde ervan inzien. Tot slot kan de soort activiteit of programma positief of negatief bijdragen. Wanneer de organisatie vindt dat prestatiemeting niet past bij haar activiteit of programma is zij minder gemotiveerd om te evalueren.



Figuur 4: externe oriëntatie

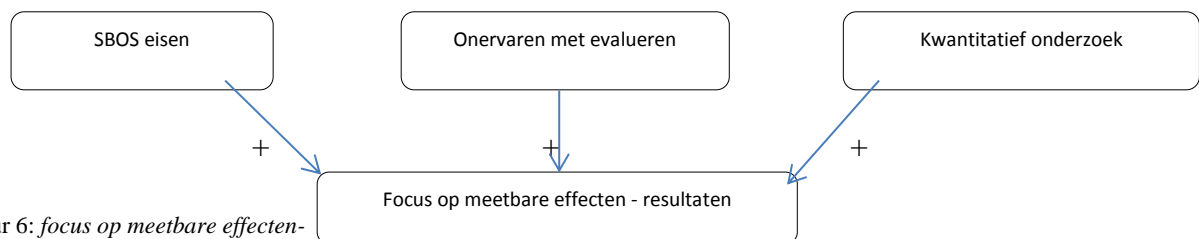
Uit de interviews blijkt dat sommige organisaties weinig externe oriëntatie vertonen. Dit komt zoals het model laat zien, omdat de organisaties vooral gebruik maken van het eigen netwerk en doelgroep. Ze hebben dan ook activiteiten gericht op het eigen netwerk, omdat het voor hen dan makkelijker is om de activiteiten uit te voeren, maar ook om zo meer binding te krijgen met de eigen leden. Zij zijn dan primair geïnteresseerd in het uitvoeren van de eigen

activiteiten, het behalen van de eigen doelen en het zo veel mogelijk binden van de leden. Het vergroten van de bewustwording onder de Nederlandse jongeren is dan ondergeschikt.



Figuur 5: *meetfixatie*

Uit de interviews blijkt dat sommige organisaties een vorm van meetfixatie hebben vertoond. Wanneer zij gebruik hebben gemaakt van enquêtes heeft dit geleid tot een meetfixatie, omdat zij dan vragen stellen die beantwoord kunnen worden met ja/nee, scores, rapportcijfers, mee eens- oneens en een schaal. Door de oppervlakkige enquêtes, was er bij sommige organisaties een focus op cijfers. Daarnaast is er door de SBOS eisen meetfixatie bij sommige organisaties ontstaan, omdat zij de prestaties moesten expliciteren in cijfers. Voor organisaties die onervaren zijn met het evalueren, kunnen de strenge eisen en de expliciteit in cijfers een valkuil zijn.



Figuur 6: *focus op meetbare effecten- resultaten*

Uit de interviews blijkt dat wanneer organisaties onervaren zijn met evalueren en ook geen inzicht hebben in de bestaande meetmethodes, zij oppervlakkige evaluaties uitvoeren en er ook een focus ontstaat op meetbare effecten – resultaten. Dit, omdat zij niet echt weten hoe ze moeten evalueren en daardoor prestaties meten die makkelijker te meten zijn. Door deze onervarenheid maken ze vooral gebruik van kwantitatief onderzoek wat ook weer leidt tot een focus op meetbare effecten – resultaten. Tot slot heeft SBOS een aantal eisen gesteld wat gemeten moet worden, zoals houding, kennis, gedrag en bewustwording. De organisaties zijn dan geneigd om de prestatie te meten die makkelijker te meten zijn. Dit ook, omdat zij niet al teveel tijd willen steken in het meten.

Uit de analyse blijkt dat de bovenstaande effecten en gedragingen naar voren zijn gekomen bij de organisaties. Hoewel de literatuur ervan uitgaat dat er altijd perverse verantwoordingsgedrag naar voren komt, blijkt uit interviews dat er maar 3 perverse effecten echt te zien zijn. Deze effecten komen ook niet eens zo zwart-wit naar voren als de literatuur beschrijft, maar soms in een net iets andere vorm.

4.5.2 Deelvraag 4

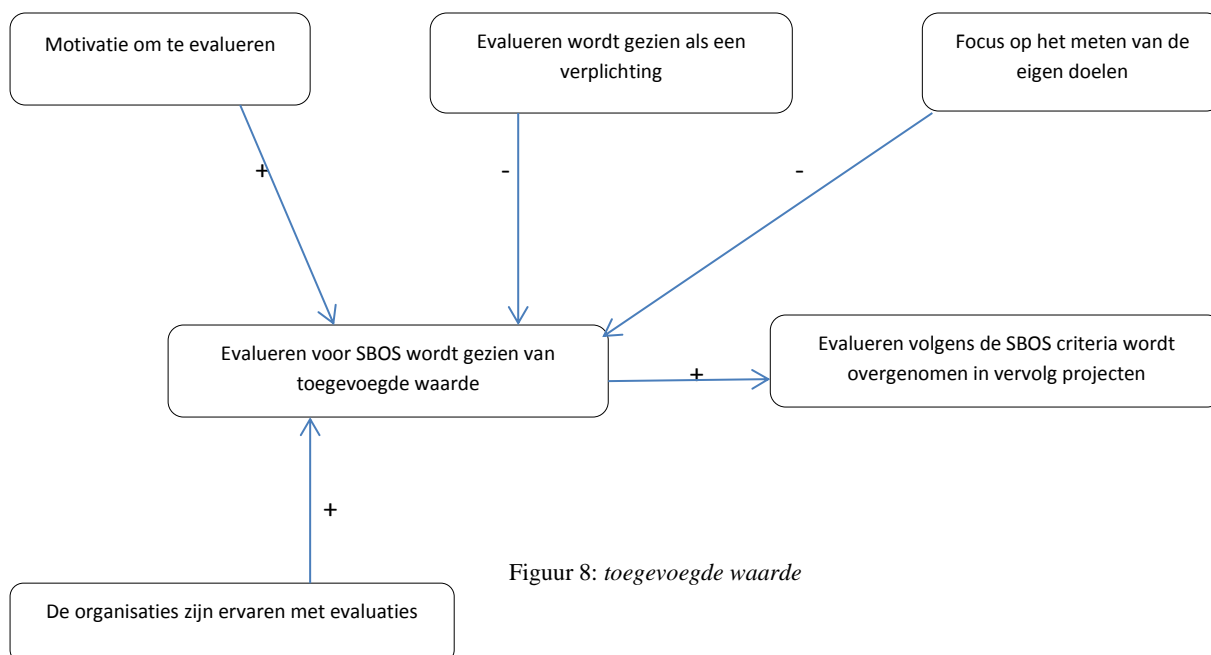
‘Welke gedragingen en reacties - buiten de literatuur om - zijn waar te nemen en hoe zijn deze te classificeren?’

Hier zal ook weer gebruik worden gemaakt van een conceptueel model. Het model zal pogen te verduidelijken wat eerder in dit hoofdstuk is besproken



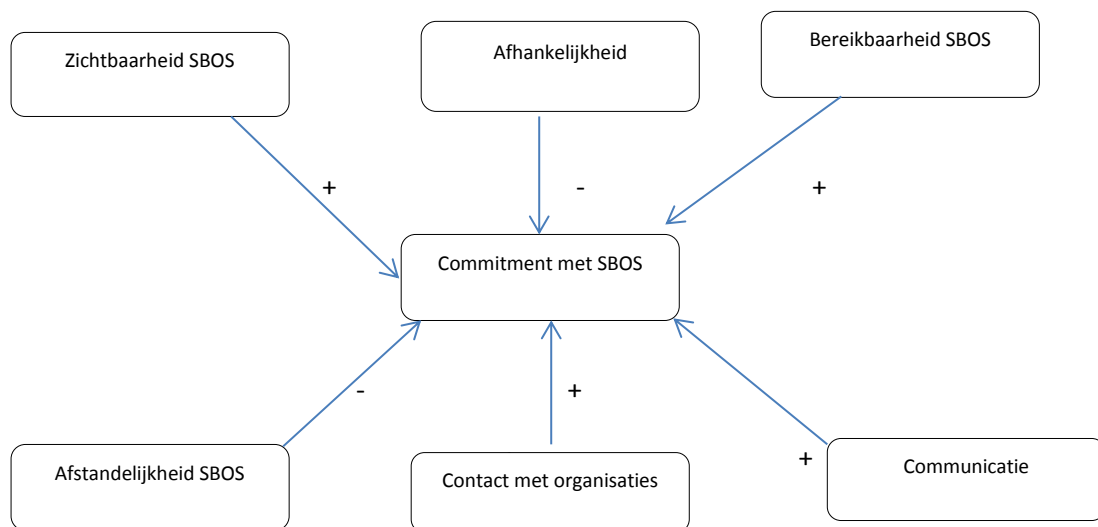
Figuur 7: *motivatie*

Wanneer de organisaties tijdens het evalueren voor SBOS meer inzicht hebben in de resultaten en de effecten van het programma zijn zij meer gemotiveerd om te evalueren voor SBOS. Zij zien namelijk het nut ervan in en het evalueren wordt dan ook gezien als een meerwaarde voor het programma. Daarnaast geldt wel weer dat wanneer een organisatie evalueren als een verplichting ziet, als iets wat opgelegd wordt, zij minder gemotiveerd zijn om te evalueren. De organisatie zelf is dan niet bereid om te evalueren en zij heeft prestatiemeting als zodanig niet geaccepteerd. Daarnaast zien deze organisaties de SBOS eisen ook als iets negatiefs. Zoals eerder vermeld zien zij het niet zozeer als een meerwaarde en zijn zij ook niet bereid om buiten de eigen te kring te leren. Als er meer commitment is met SBOS of met elk andere subsidieverlener kan dit leiden tot meer motivatie. Uit de interviews blijkt echter dat de organisaties totaal geen commitment hebben met SBOS. Dit kan ook leiden tot een verminderde motivatie.



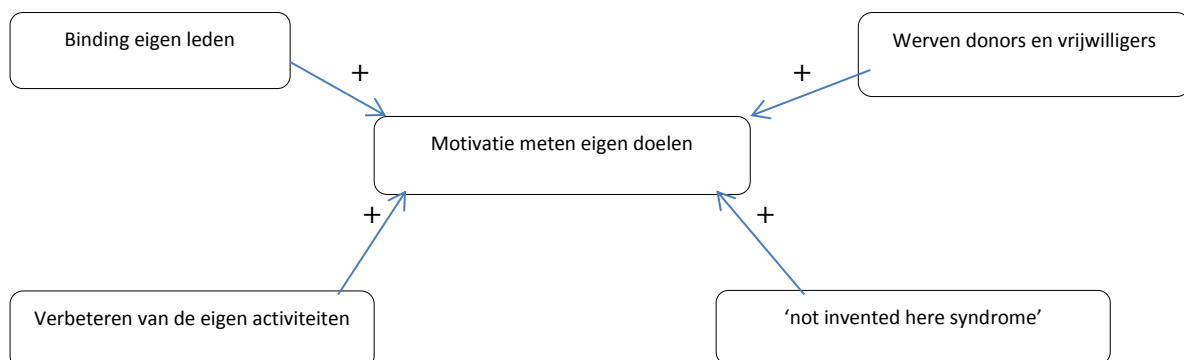
Figuur 8: *toegevoegde waarde*

Het evalueren voor SBOS wordt alleen van toegevoegde waarde gezien, als er ook motivatie is om te evalueren. Wanneer organisaties melden dat zij eigenlijk het evalueren als een verplichting zien en dus daarom ook niet gemotiveerd zijn, zien zij het ook niet van toegevoegde waarde. Als daarbij de organisaties ook nog eens meer gefocust zijn op het meten van de eigen doelen, wordt het evalueren voor SBOS vaak nog eens als lastig gezien. De organisaties die meer ervaren zijn met het evalueren, zien de meerwaarde er wel van in. Zij weten wat de impact van een goede meting en evaluatie kan zijn. De organisaties die daarnaast het evalueren als meerwaarde zien, zijn ook meer geneigd om het evalueren volgens de SBOS criteria over te nemen in vervolgprojecten. Organisaties die de meerwaarde er niet van inzien, nemen het ook niet over. Zij gaan verder met evalueren zoals ze voor het SBOS programma deden.



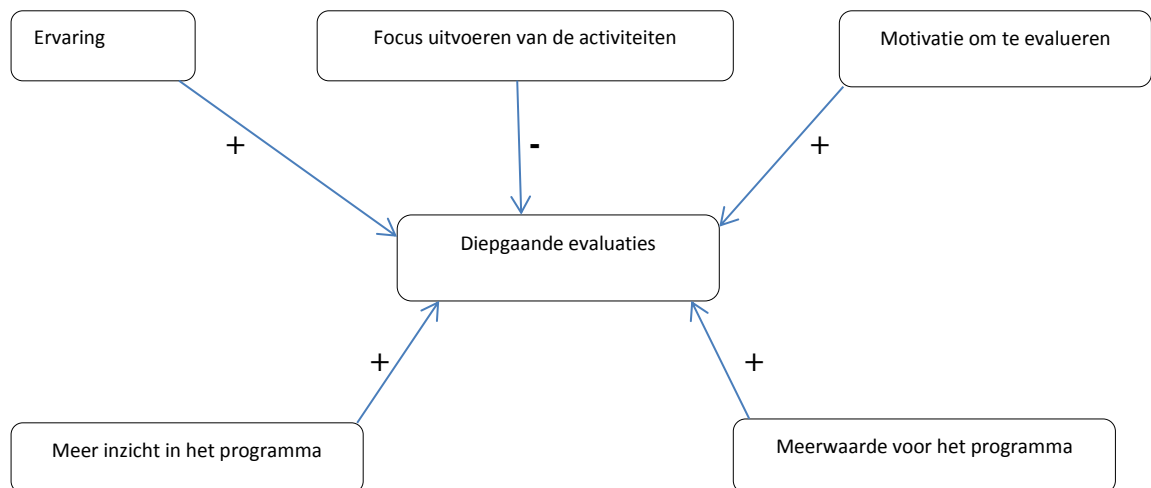
Figuur 9: *commitment met SBOS*

Uit de interviews blijkt dat de organisaties weinig commitment hebben met SBOS. Dit heeft verscheidene oorzaken. Volgens de respondenten was SBOS onzichtbaar, hadden zij weinig contact met de organisaties, ging het communiceren van nieuwe informatie slecht, waren zij onbereikbaar en afstandelijk. De verwachting is dat wanneer zij juist wel zichtbaar waren de commitment naar SBOS ook meer aanwezig zou zijn.



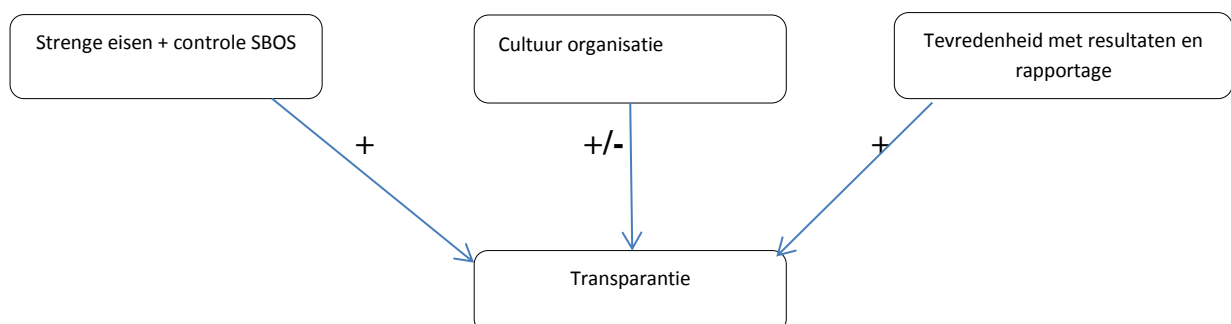
Figuur 10: *motivatie meten eigen doelen*

Uit de interviews blijkt dat de organisaties meer gemotiveerd zijn om de eigen doelen te meten. Dit komt o.a. doordat zij binding willen van de eigen leden en nieuwe leden. Door de eigen doelen te meten, willen ze meer inzicht verkrijgen in hoe zij dit kunnen doen. Daarnaast willen ze juist meer donors en vrijwilligers werven om vervolgens hun doelen te kunnen uitvoeren. Ze zijn wel geïnteresseerd om de eigen activiteiten te verbeteren om zodoende ook weer meer leden aan te trekken. Tot slot heerst er ook een cultuur van ‘not invented here syndrome.’ De organisaties zijn niet zozeer bereid om iets nieuws over te nemen buiten wat ze zelf geleerd hebben.



Figuur 11: *diepgaande evaluaties*

Uit de interviews blijkt dat veel organisaties oppervlakkige evaluaties uitvoeren. Dit komt o.a., omdat zij onervaren zijn met het uitvoeren van evaluaties. Daarnaast zijn deze organisaties ook meer geïnteresseerd in het uitvoeren van de eigen activiteiten en niet zozeer in het uitvoeren van een evaluatie. Organisaties die meer ervaring hebben, voeren diepgaandere evaluaties uit, omdat zij weten wat nodig is om tot goede resultaten te komen. Zij zien ook in dat een goede evaluatie van meerwaarde kan zijn voor het programma. De organisaties die tussentijds merken dat evalueren meer inzicht verschaft in het programma, voeren ook diepgaandere evaluaties uit.



Figuur 12: *transparantie*

Wat vrij opvallend is, is dat de organisaties transparant werken en rapporteren voor dit project. Reden hiervoor is dat zij vinden dat SBOS streng is en strenge controles verricht. Daarnaast geven zij ook aan dat het ook wel in de organisatie en in hun cultuur zit om

transparant te rapporteren. Tot slot blijkt ook uit de interviews dat zij tevreden zijn met de resultaten en de rapportage en het eigenlijk niet nodig vinden om iets achter te houden.

4.6. Reflectie theorie verantwoordingsgedrag

In deze paragraaf zal de laatste deelvraag beantwoord worden:

Welke verklarende uitspraken over gedragingen in relatie tot prestatiemeting zijn af te leiden uit de empirie en literatuur over prestatiesturing?

Theorie over prestatiemeting gaat ervan uit dat wanneer een publieke instantie te maken krijgt met een verplichte prestatiemeting zij altijd pervers en positief verantwoordingsgedrag vertonen. Dit is een vrij zwart-wit gedachte wat in de praktijk niet helemaal zo blijkt te zijn. Niets is namelijk zo onvoorspelbaar als de mens en het proberen te voorspellen van verantwoordingsgedrag. Na een inventarisatie had de onderzoeker de assumptie dat bij de organisaties perverse effecten naar voren zouden komen. Hoewel er een aantal positieve en perverse effecten zoals beschreven in de literatuur naar voren zijn gekomen, blijkt uit de analyses dat de organisaties weinig pervers maar ook weinig positief verantwoordingsgedrag vertonen.

In hoofdstuk 2 zijn een aantal relevante omstandigheden besproken voor het optreden van bepaalde gedragingen. Van de 9 organisaties waren 7 organisaties niet bekend met prestatiemeting en het uitvoeren van diepgaande evaluaties. Bij de andere twee organisaties was het meten ervan al ingebed in de ‘core business’ van de organisaties. Juist deze organisaties zien het evalueren voor SBOS dan ook als een meerwaarde en zijn gemotiveerd om te evalueren. Deze organisaties hebben dan ook een cultuur van meting en de medewerkers staan ook achter het uitvoeren van een prestatiemeting.

De 7 organisaties zijn allereerst niet bereid tot het uitvoeren van een prestatiemeting en er is ook geen cultuur van meting. Binnen de organisatie is er ook geen steun voor het uitvoeren van een evaluatie volgens de SBOS eisen. Iets wat al jaren door mensen op dezelfde wijze wordt uitgevoerd en geëvalueerd, wordt niet opeens aangepast. Hier kan de supply en demand van prestatie-informatie ook van belang zijn. De organisaties hebben vanuit SBOS opdracht gekregen om prestatie-informatie te leveren, maar vanuit de organisatie zelf is hier geen behoefte aan. Hoewel de verwachting is, dat dit kan leiden tot perverterend verantwoordingsgedrag voeren de organisaties wel een prestatiemeting uit en rapporteren zij transparant. Dit is tegenstrijdig met de verwachting vanuit de literatuur.

Aan het eind van hoofdstuk 2 zijn een aantal obstakels beschreven. Uit de interviews blijkt dat er financiële barrières zijn voor het uitvoeren van een effectieve prestatiemeting en het opzetten van een prestatie-meetsysteem. De organisaties besteden hun tijd en geld liever aan het zo goed mogelijk uitvoeren van de activiteiten i.p.v. het uitvoeren van een prestatiemeting. Dit, omdat zij het evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde zien voor het SBOS programma. Zij willen eigenlijk ook niet verder of meer leren dan buiten de eigen kring. Dit wordt ook wel de ‘not invented here syndrome’ genoemd. Het blijkt dat organisaties die niet gemotiveerd zijn om een prestatiemeting uit te voeren, ook niet bereid zijn deze te implementeren bij vervolgprojecten. Zij vinden het niet passen bij hun programma en zij zijn ook niet geïnteresseerd om te weten wat hun impact is op de bewustwording van de Nederlandse burger. Men kan zich ook afvragen hoe dicht de doelstelling van SBOS staat bij

de doelstelling van de organisaties. Uit de interviews kan men herleiden dat de organisaties eigenlijk geen behoefte hebben om de bewustwording en de impact van de activiteiten op de bewustwording te meten. De organisaties willen wel leren, maar alleen wat zij vinden dat van toegevoegde waarde is voor de organisatie. Dat er binnen de organisatie ook geen cultuur van meting is, draagt ook bij aan het uitvoeren van oppervlakkige evaluaties. De organisaties willen hier geen extra geld of tijd aan uit geven. Dit hangt dus weer samen met het feit dat ze evalueren volgens de SBOS eisen niet als meerwaarde zien.

Van Thiel (2009) geeft aan dat wanneer organisaties betrokken zijn bij het opstellen van prestatie-indicatoren, de medewerkers zich ook meer betrokken voelen bij het uitvoeren van een prestatie-meting. Hoewel de organisaties de prestatie-indicatoren zelf hebben ontwikkeld, heeft dit niet per se geleid tot meer draagvlak. Het heeft eigenlijk niet geleid tot meer betrokkenheid of motivatie van de organisaties bij het uitvoeren van een prestatie-meting.

Tijdens de interviews blijkt dat wanneer er een pervers effect naar voren komt, dit net een andere vorm heeft dan beschreven in de literatuur. Dat het toch naar voren komt, maar in een andere vorm kan ook puur toeval en onbewust zijn, want het is een contradictie om perverse effecten te vertonen, maar om ondertussen wel zo open en transparant te rapporteren dat er bij één organisatie zelfs financiële consequenties waren. Dit zijn geen organisaties die dus bewust iets achterwege houden.

De projecten van de organisaties zijn vaak ook kort cyclisch van aard. Veel projecten hebben een duur van maximaal een jaar en de meerjarenprogramma's duren drie jaar. De organisaties geven aan dat de duur van de projecten eigenlijk te kort is om een daadwerkelijk effect te kunnen aantonen. Zij geven dan ook aan dat een effectmeting eigenlijk niet kan en zij zien dit niet als meerwaarde. Dit zorgt ervoor dat zij o.a. niet investeren in een prestatie-meetsysteem, omdat zij na het project geen effectmetingen zullen uitvoeren. Dit kort cyclische kan er ook voor gezorgd hebben dat organisaties geen tijd hadden om manipulatief en strategisch gedrag te ontwikkelen. Combinatie met korte projecten en weinig feedback vanuit SBOS zorgt ervoor dat organisaties snel de projecten willen evalueren en afsluiten zodat zij verder kunnen met andere projecten.

Zoals eerder beschreven zijn de organisaties veelal niet bekend met prestatie-meting. Organisaties die jarenlang met prestatie-meting te maken hebben, kunnen juist positief verantwoordingsgedrag vertonen, maar deze ervaring kan ervoor zorgen dat een organisatie manipulatief gedrag vertoont en een tegenreactie ontwikkeld. Dat er weinig pervers verantwoordingsgedrag voor komt, kan ook te maken hebben met de cultuur van de organisaties. Deze is vrij open en transparant. Het zijn veelal kleine tot middelgrote organisaties waar alles goed gecommuniceerd wordt. De medewerkers zetten zich niet af tegen hun eigen managers, maar als organisatie zetten ze zich wel een beetje af tegen SBOS. Veel organisaties zien de noodzaak tot het uitvoeren van een prestatie-meting niet en dit is ook een 'demand' vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken. Hoewel de organisaties weinig pervers verantwoordingsgedrag vertonen, hebben ze ook niet zozeer succesvolle prestatie-metingen uitgevoerd. Het was allemaal vrij oppervlakkig en zoals sommige organisaties aangaven: 'basic.'

Vooraf binnen de sector ontwikkelingssector is het lastig om een prestatie­meting uit te voeren. De programma's zijn vrij complex en niet eenduidig te meten. Daarnaast hebben de organisaties moeite met het ontwikkelen en het gebruik van prestatie-indicatoren, omdat zij hier niet ervaren mee zijn. De organisaties hebben allen een budget waar zij zich aan moeten houden. Het blijkt dat de communicatie vanuit SBOS niet altijd even goed was, waardoor organisaties niet altijd rekening hebben gehouden met het uitvoeren van een nulmeting. Dit hebben zij niet gebudgetteerd en uiteindelijk hebben zij dan ook niet de keuze gemaakt om het budget te besteden aan een meet­stelsel. Dit ook weer, omdat zij o.a. niet gemotiveerd waren om het te meten.

Daarnaast geven de organisaties aan dat het lastig is om de relatie tussen input en outcome te meten. Dit blijkt ook uit de evaluaties. Om toch een relatie aan te duiden, zijn de evaluaties veelal oppervlakkig en de vragen basic opgesteld. Dit is gedaan om toch aan de SBOS eisen te voldoen. Hoewel de organisaties het lastig vonden om een relatie aan te duiden, hebben zij niet gegoocheld met de cijfers. Er is nauwelijks manipulatief of strategisch gedrag vertoond. Hoewel SBOS de organisaties afre­kent wanneer zij geen goede resultaten leveren, vertonen de organisaties nauwelijks pervers verantwoordingsgedrag, rapporteren en evalueren zij vrij transparant. Van Thiel (2009) beschrijft juist dat wanneer prestatie­meting gebruikt wordt om organisaties af te rekenen er perverse effecten kunnen ontstaan.

Tot slot blijkt dus dat de organisaties hun resultaten niet verbergen en ook niet bang zijn voor tegenvallende resultaten. Dit komt o.a. door de transparante cultuur die binnen de organisatie heerst, maar een andere reden kan ook zijn dat de organisaties verscheidene subsidieverleners hebben voor hun projecten. Zij hebben niet dezelfde prestatie eisen als SBOS en de organisaties voeren geen andere projecten voor SBOS uit. Hoewel ze afgerekend kunnen worden op de prestaties worden zij enkel afgerekend op de projecten gesubsidieerd door SBOS. Zij hoeven geen verantwoording af te leggen naar de samenleving en de organisaties geven aan dat zij voldaan hebben aan de formele eisen. Demand naar prestatie-informatie komt dus alleen vanuit SBOS, maar niet vanuit andere subsidieverleners waardoor veel organisaties na het SBOS programma nog steeds geen supply van prestatie-informatie leveren. Er is dan ook geen verandering in de organisatie m.b.t het gebruik van prestatie­meting en informatie. Wanneer er van deze organisaties dus niet gevraagd wordt om meer gebruik te maken van prestatie­meting en informatie zullen zij ook geen prestatie-informatie leveren.

Hoofdstuk 5 Conclusie

Dit hoofdstuk zal een korte recapitulatie geven van het onderzoeksdesign. Daarna zullen de deelvragen nogmaals beantwoord worden. Vervolgens zal antwoord gegeven worden op de vraagstelling: *“wat zijn de gevolgen van prestatie-eisen bij gesubsidieerde projecten voor het verantwoordingsgedrag van de aanvragers en hoe is dit te verklaren?”*

Het hoofdstuk zal eindigen met aanbevelingen voor de sector ontwikkelingssamenwerking en een reflectie op het onderzoek.

5.2 Onderzoeksdesign

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende doelstelling: *‘het verklaren van het verantwoordingsgedrag van aanvragers voor een specifieke subsidieeregeling.’*

De doelstelling is niet alleen verklarend, maar ook exploratief. Het onderzoek geeft dan een verklaring voor het verantwoordingsgedrag van de aanvragers van een Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking subsidie. Hoewel er veel geschreven is over prestatiemeting en de effecten daarvan, is er niet of nauwelijks iets geschreven of prestatiemeting in de sector ontwikkelingssamenwerking. Dit onderzoek richt zich op deze sector en toetst de bestaande literatuur hierover. Via deductie en inductie wordt er een verklaring geproduceerd en hiermee een bijdrage geleverd aan de literatuur over prestatiemeting en sturing. Dit wordt gedaan door te onderzoeken hoe de organisaties prestatie-informatie produceren. Dit kan men alleen beantwoorden na (gedetailleerde) empirische beschrijvingen, daarom is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een multiple casestudy bestaande uit 9 unieke casussen. Een casestudy is geschikt voor inductief en deductief onderzoek.

Voor het aanvragen van een subsidie bestonden er drie rondes. In totaal hebben 67 projecten en/of programma's subsidie ontvangen. Dit zijn organisaties met een eenjarig project of een meerjarig programma. Voor het onderzoek was het van belang dat de organisaties een evaluatie uitgevoerd hadden of in ieder geval in de afrondende fase waren.

Er is daarom gekozen om eerst organisaties te benaderen met een eenjarig project. Deze organisaties hadden het project afgerond of waren in een afrondende fase. Dit zijn 26 organisaties die een aanvraag hebben ingediend in ronde 2 en deze waren goedgekeurd op 1 februari 2011. De interviews zijn afgenomen tussen 16-12-2012 en 10-03-2013.

I.v.m. de tijd die de onderzoeker had, is gekozen om 16 organisaties telefonisch, per mail en via social media te benaderen, waarvan 7 bereid waren om mee te werken aan het onderzoek.

Gesproken is met de projectcoördinatoren, projectmanagers van de projecten of met de voorzitter en de directeur van de organisatie of stichting. Tijdens het uitvoeren van de interviews zijn de vragen vier maal aangepast om zodoende wat specifiekere antwoorden te krijgen. Na ongeveer 4 à 5 interviews kwam de onderzoeker geen nieuwe informatie tegen betreffende perverse en heilzame effecten. Na 7 interviews is besloten om organisaties te benaderen die een meerjarenprogramma hebben. Er zijn 5 organisaties benaderd waarvan 2 bereid waren om mee te werken. Gesproken is met de projectcoördinatoren of projectmanagers van de organisatie en het programma. Tijdens de interviews kwam ook hier geen nieuwe informatie naar voren. Na 9 interviews is toen i.v.m. ruimte en tijd besloten om de interviews te analyseren, omdat de onderzoeker geen nieuwe informatie meer tegen kwam.

De verwachting was dan ook niet dat er bij het afnemen van nog meer interviews andere informatie naar voren zou komen.

Het onderzoek is gestart in de deductiefase. Er is gestart met een literatuuronderzoek over prestatiemeting. De literatuur is verkregen door middel van, databanken, de Universiteitsbibliotheek en het internet. Gezocht is naar prestatiemeting, in wetenschappelijke artikelen, vakbladen en (elektronische) tijdschriften (zoals Public Management en Governance en Publiek Management Review). Hierna is een selectie gemaakt van de literatuur. Op basis van de theorie is een codeerschema gemaakt om de interviews te analyseren. Wegens de aard van het onderzoek en de gevoeligheid van de vragen is een semigestructureerd interview de meest geschikte methode. Dit om het interview toch een bepaalde richting op te duwen om bruikbare informatie te verkrijgen, maar het interview wel zo open mogelijk te houden dat de respondent zich vrij voelt om ook te blijven praten.

Om de interviews zo goed mogelijk te kunnen analyseren is gebruik gemaakt van een transcript. De interviews zijn geanalyseerd door middel van drie codeerschema's (zie tabel 4, 6 en 8 in hoofdstuk 4). Zoals wordt aangegeven in de M&T literatuur is het verzamelen van de data en coderen gelijktijdig gebeurd.

Het onderzoek is geëindigd in de inductiefase. Er is op basis van gesprekken met de organisaties die SBOS subsidie hebben ontvangen een derde codeerschema gemaakt. Vervolgens is na analyse van de interviews axioma's opgesteld. Na de inductiefase is gekeken op welke punten de bestaande theorie aansluit bij het onderzoek en op welke punten de theorie aangevuld kon worden. Er is dus niet een geheel nieuwe theorie opgesteld, maar de bestaande theorie is aangevuld.

5.3 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf zullen de deelvragen 1 t/m 5 weer kort besproken en beantwoord worden.

5.3.1 Deelvraag 1

Welke positieve en perverse effecten zijn te identificeren in de literatuur?

Tabel 10: *positieve en perverse effecten*

Positieve effecten	Perverse effecten
Prestatiemeting leidt tot transparantie en is daarmee een prikkel voor innovatie	Meetfixatie
Prestatie-informatie draagt bij aan verantwoording	Manipulatief gedrag
Prestatie-informatie wordt gebruikt om te leren en is een stimulans voor doelgericht handelen	Prestatiemeting is een stimulans voor strategisch gedrag
Prestatiemeting beloont prestaties, voorkomt bureaucratie	Prestatiemeting blokkeert innovaties en ambities
Prestatie-effect	Maximaal drie knoppen
Wervings-of vervangingseffect	Prestatiemeetsystemen kunnen verstarren
Prestatiemeting is bevorderlijk voor de kwaliteit van beleid- en besluitvorming	Inflatieziekte
Allocatie-effect	Prestatiemeting verhult de daadwerkelijke prestaties
	Prestatiemeting verdrijft de professionele habitus:

	geen kwaliteit, geen bestelverantwoordelijkheid, meer bureaucratie
	Prestatiemeting leidt tot een straf op prestaties

5.3.2 Deelvraag 2

Welke relevante omstandigheden of condities zijn voor het optreden van de gedragingen en reacties op te stellen?

Organisaties

Prestatie-informatie en prestatiemeting is bij de ene organisatie meer ingebed dan bij de andere organisatie. Ervaring en acceptatie van prestatiemeting kan leiden tot positief verantwoordingsgedrag. Het is voor het succesvol uitvoeren van een prestatiemeting van belang dat een organisatie hiervoor klaar gestoomd is. Zo is het o.a. belangrijk dat een organisatie betrokken wordt bij de ontwikkeling van prestatie-indicatoren en het stellen van prestatiedoelstellingen anders kunnen organisaties zich gaan afzetten tegen het uitvoeren van een prestatiemeting. De cultuur van een organisatie, toegang tot informatie en het bestaan van routines voor het gebruik van informatie kan ook van invloed zijn op het positief verantwoordingsgedrag en helpt de organisaties klaar te stomen voor de uitvoering van een prestatiemeting. Tot slot is het ook belangrijk dat organisaties beloond worden voor het uitvoeren van een prestatiemeting en dat een prestatiemeting niet alleen wordt gebruikt om organisaties af te rekenen.

Vier barrières

Er zijn vier barrières voor het uitvoeren van een succesvolle prestatiemeting: methodologische-, overheids-, financiële-, en politieke en publieke organisaties barrières. Deze barrières kunnen leiden tot pervers verantwoordingsgedrag indien een organisatie hier niet op de juiste wijze mee om kan gaan.

Om de relatie tussen input en outcome van een project te meten is vaak lastig. Wanneer het voor organisaties lastig is om dit te moeten doen, bestaat er een kans dat zij dit niet duidelijk expliciteren en zij strategisch gedrag vertonen. Daarnaast moet rekening gehouden worden met de complexiteit van overheidsorganisaties en de programma's. Prestatiemeting is bij overheidsorganisaties vaak lastiger om uit te voeren dan in de private sector. Organisaties moeten nagaan waar zij hun budget aan willen besteden en of zij het belang zien van een investering in een goed meetsysteem of liever hun geld en tijd aan andere zaken willen besteden. Tot slot kan het ook zo zijn dat politici en organisaties het gebruik van een prestatiemeting niet ondersteunen, omdat er hierdoor negatieve resultaten aan het licht komen. Daarnaast willen de publieke organisaties ook dat hun programma's en de uitkomsten daarvan in een positief daglicht gesteld worden.

Prestatiemeting als conditie

Organisaties kunnen in de periode waarin een prestatiemeting plaats vindt juist beter presteren en na die periode weer minder. Tot slot kan de supply en demand van prestatie-informatie ook van belang zijn. Wanneer er demand is naar prestatie-informatie, maar vanuit de organisatie geen supply of geen behoefte aan supply, kan de organisatie zich hier tegen afzetten.

5.3.3 Deelvraag 3

Welke gedragingen en perverse effecten afgeleid uit de literatuur zijn te identificeren bij de betrokken organisaties?

Uit de interviews blijkt dat er 6 effecten duidelijk naar voren komen. Dit zijn de volgende effecten

Tabel 11: *positieve en negatieve effecten*

1.1.2 (6x)	Er is meer inzicht in de effecten van het functioneren van de organisatie
1.1.1 (12x)	Er is meer inzicht in de output van de organisatie
1.3 (26x)	Meer stimulans van de medewerkers om zich te richten op het meten van de prestaties
2.4.1 (10x)	Minder externe oriëntatie
2.1 (11x)	Meetfixatie
2.4.3 (14x)	Focus op meetbare effecten-resultaten

Het blijkt dat de organisaties na het SBOS programma vaak wel meer gemotiveerd zijn om zich te richten op de te meten prestaties. De organisaties geven o.a. aan dat zij meer inzicht hebben in de output van de organisatie en dat zij als organisatie meer inzicht hebben in de effecten van het functioneren van de organisatie. De organisaties geven aan dat zij meer geleerd hebben, maar hier kunnen wel een aantal kanttekeningen geplaatst worden. Hoewel de organisaties het bovenstaande namelijk beweren en uitvoeren, doen zij dit wel op zo'n wijze dat de eigen organisatie en haar doelen daar baat bij hebben. Uit de interviews blijkt dat de organisaties enigszins een fixatie op cijfers vertonen en een focus op meetbare effecten en resultaten, maar dit kan ook te maken hebben met het feit dat zij vrij oppervlakkige evaluaties uitvoeren. De organisaties meten wat nodig is om te voldoen aan de eisen van SBOS, maar gaan niet dieper in de materie. De organisaties zijn daardoor wel enigszins gefocust op het meetbaar maken van de gegevens, zodat zij wel aan SBOS resultaten kunnen laten zien. Er is geen fixatie op cijfers in de zin van dat de organisaties cijfers manipuleren of proberen te verbergen. Hoewel alle organisaties in meer of mindere mate bekend zijn met evalueren zijn zij niet of nauwelijks bekend met een nulmeting en effectmeting. Uit de interviews blijkt ook dat zij minder externe oriëntatie hebben. Hierbij valt te denken aan dat de organisatie bij het uitvoeren van de activiteiten niet verder kijkt dan haar eigen netwerk en haar eigen leden. Hoewel een aantal organisaties perverse effecten vertonen is, is het verantwoordingsgedrag van de organisaties niet heel pervers te noemen. Het is niet zo zwart-wit als de literatuur zegt. De bovenstaande gedragingen komen vaak in een ietwat andere vorm naar voren of een wat mildere vorm.

5.3.4 Deelvraag 4

Welke gedragingen en reacties - buiten de literatuur om - zijn waar te nemen en hoe zijn deze te classificeren?

Uit de interviews blijkt dat 6 codes duidelijk naar voren komen. De code 3.1.1 komt qua strekking overeen met code 3.1 en wordt samengevoegd en samen besproken. Hoewel code 3.3.2 niet besproken zal worden, zal deze wel meegenomen worden bij het bespreken van code 3.3 om de gemaakte beweringen extra kracht te geven.

Tabel 12: effecten buiten de literatuur om

3.2 (16x)	Er is geen motivatie om te evalueren volgens de SBOS criteria.
3.3.2 (12x)	Evalueren volgens de SBOS criteria wordt niet doorgevoerd in de organisatie bij vervolprojecten.
3.3 (19x)	Medewerkers zien het evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde voor het programma.
3.1.1 (14x)	Geen identificatie met SBOS.
3.1 (22x)	Weinig commitment met SBOS.
3.6.1 (26x)	Meer motivatie bij de organisatie om de eigen doelen te meten en te evalueren.
3.3.3 (43x)	De organisatie voert oppervlakkige evaluaties uit.
3.5 (57x)	Transparante rapportages en werkwijze.

Het blijkt dat de organisaties vooral gericht zijn op het uitvoeren van de eigen activiteiten en het meten en evalueren van de eigen doelen om zodoende meer leden aan te trekken en het binden van de huidige leden. Het vergroten van de kennis of bewustwording t.o.v. ontwikkelingssamenwerking levert niet per se meer leden op. Zorgen dat de eigen doelen behaald worden en de organisatie meer naamsbekendheid krijgt wel. Daarnaast vinden zij evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde voor het SBOS programma, omdat zij eigenlijk ook niet verder of meer willen leren buiten de eigen kring. Dit wordt ook wel de ‘not invented here syndrome’ genoemd. De organisaties willen wel leren, maar alleen wat zij vinden dat van toegevoegde waarde is voor de doelen. Wanneer er in hun ogen geen meerwaarde is, zijn zij ook niet gemotiveerd om dit over te nemen in de organisatie en bij vervolprojecten.

Daarnaast is er weinig commitment met SBOS en zien zij SBOS als afstandelijk en onzichtbaar. Dit zorgt er ook niet voor dat de organisaties meer gemotiveerd zijn om te evalueren voor SBOS, maar het zorgt voor het tegenovergestelde. Zij doen wat ze moeten doen, maar ook niet meer. Dit zorgt voor oppervlakkige evaluaties en geen positieve attitude t.o.v. SBOS en prestatiemeting. Wanneer prestatiemeting zoals bij SBOS echt bij de organisaties wordt geïmplementeerd, kan pervers verantwoordingsgedrag ontstaan, maar vooralsnog is dit tijdens de interviews nauwelijks naar voren gekomen. De organisaties hadden juist transparante rapportages en een transparante werkwijze tijdens het SBOS project. Dit kan o.a. komen doordat zij SBOS vrij streng vinden en zij aangeven dat je niet dingen voor hen kan achterhouden. Uit de interviews komt ook naar voren dat de organisaties achter hun project en de resultaten staan. Zij zien dan ook geen reden om de resultaten te verbergen

en hebben ook niet het gevoel dat er iets te verbergen valt. Dit kan ook komen, omdat zij geen schrikbarende resultaten hadden.

5.3.5 Deelvraag 5

Welke verklarende uitspraken over gedragingen in relatie tot prestatiemeting zijn af te leiden uit de empirie en literatuur over prestatiesturing?

Theorie over prestatiemeting gaat ervan uit dat wanneer publieke instanties te maken krijgen met verplichte prestatiemeting zij altijd pervers en positief verantwoordingsgedrag vertonen. Dit is een vrij zwart-wit gedachte wat in de praktijk niet zo blijkt te zijn. Hoewel er een aantal positieve en perverse effecten zoals beschreven in de literatuur naar voren zijn gekomen, blijkt uit de analyses dat de organisaties weinig pervers maar ook weinig positief verantwoordingsgedrag vertonen. In dit onderzoek waren van de 9 organisaties 7 niet bekend met prestatiemeting en het uitvoeren van diepgaande evaluaties. De andere twee organisaties zien het evalueren voor SBOS wel als een meerwaarde en zijn gemotiveerd om te evalueren. Deze organisaties hebben dan ook een cultuur van meting en de medewerkers staan ook achter het uitvoeren van een prestatiemeting.

De 7 organisaties waren allereerst niet bereid tot het uitvoeren van een prestatiemeting en er is ook geen cultuur van meting. Iets wat al jaren door mensen op dezelfde wijze wordt uitgevoerd en geëvalueerd, wordt niet opeens aangepast.

Uit de interviews blijkt dat er financiële barrières zijn voor het uitvoeren van een effectieve prestatiemeting en het opzetten van een prestatie-meetsysteem. De organisaties besteden hun tijd en geld liever aan het zo goed mogelijk uitvoeren van de activiteiten i.p.v. het uitvoeren van een prestatiemeting. Dit, omdat zij het evalueren voor SBOS niet van toegevoegde waarde zien voor het programma. Dat er binnen de organisatie ook geen cultuur van meting is, draagt dan ook bij aan het uitvoeren van oppervlakkige evaluaties. Zij willen hier geen extra geld of tijd aan besteden. Dit hangt dus weer samen met het feit dat ze evalueren volgens de SBOS eisen niet als meerwaarde zien.

De projecten van de organisaties zijn vaak ook kort cyclisch van aard. Organisaties met projecten van een jaar of met een meerjarenprogramma geven aan dat het eigenlijk te kort is om een daadwerkelijk effect te kunnen aantonen. Dit zorgt ervoor dat zij o.a. niet investeren in een prestatie-meetsysteem, omdat zij na het project geen effectmetingen zullen uitvoeren. Dit kort cyclische kan er ook voor gezorgd hebben dat organisaties geen tijd hadden om manipulatief en strategisch gedrag te ontwikkelen. Een combinatie van korte projecten met weinig feedback vanuit SBOS zorgt ervoor dat organisaties snel de projecten willen evalueren en afsluiten zodat zij snel verder kunnen met andere projecten.

De organisaties in dit onderzoek zijn vrij onervaren met prestatiemeting en deze onervarenheid kan juist de reden zijn waarom pervers verantwoordingsgedrag niet naar voren komt. Organisaties die jarenlang met prestatiemeting te maken hebben, kunnen juist positief verantwoordingsgedrag vertonen, maar deze ervaring kan ervoor zorgen dat een organisatie manipulatief gedrag vertoont en een tegenreactie ontwikkeld. Dat er weinig pervers verantwoordingsgedrag komt, kan ook te maken hebben met de cultuur van de organisaties. Deze is vrij open en transparant. De organisaties verbergen hun resultaten niet. Een andere

reden kan ook zijn dat de organisaties verscheidene subsidieverleners hebben voor hun projecten. Zij hebben niet dezelfde prestatie eisen als SBOS. Hoewel ze afgerekend kunnen worden op de prestaties worden zij enkel afgerekend op de projecten gesubsidieerd door SBOS. Demand naar prestatie-informatie komt dus alleen vanuit SBOS, maar niet vanuit andere subsidieverleners waardoor veel organisaties na het SBOS programma nog steeds geen supply van prestatie-informatie leveren. Wanneer er van deze sector dus niet gevraagd wordt om meer gebruik te maken van prestatiemeting en informatie zullen zij deze prestatie-informatie dan ook niet leveren.

5.4 Beantwoording vraagstelling

Nu de deelvragen zijn beantwoord, kan men overgaan tot de beantwoording van de vraagstelling: *“wat zijn de gevolgen van prestatie-eisen bij gesubsidieerde projecten voor het verantwoordingsgedrag van de aanvragers en hoe is dit te verklaren?”*

Het blijkt dat de organisaties binnen dit onderzoek positief en pervers verantwoordingsgedrag vertonen. Hoewel de organisaties enig positief verantwoordingsgedrag vertonen, geven zij aan dat zij het evalueren door middel van een prestatiemeting en een nulmeting eigenlijk niet als meerwaarde zien voor het programma. Dit kan verscheidene redenen hebben. Allereerst kost het opstellen van een goed meetsysteem geld en de organisaties geven aan dat zij hun geld en tijd liever steken in het uitvoeren van de eigen activiteiten. Hoewel de organisaties het enigszins belangrijk vinden om te weten wat de impact is van hun SBOS programma of project, vinden zij het meten en behalen van de eigen doelen belangrijk. Dit, omdat zij niet alleen de activiteiten succesvol willen uitvoeren, maar ze willen ook meer leden krijgen. Daarnaast heerst er bij de organisaties - die een prestatiemeting niet van toegevoerde waarde zien- ook geen cultuur van meting. De organisaties zijn niet bekend met een prestatiemeting en binnen de organisatie is hier ook geen steun voor. Men kan zich ook afvragen hoe dicht de doelstelling van SBOS staat bij de doelstelling van de organisaties. Uit de interviews kan men herleiden dat de organisaties eigenlijk geen behoefte hebben om de bewustwording en de impact van de activiteiten op de bewustwording te meten. Dit kan ook een verklarende factor zijn. Uit de interviews blijkt ook dat puur pervers verantwoordingsgedrag zoals de literatuur beweert niet naar voren komt. De organisaties manipuleren niet doelbewust de gegevens om zo een beter resultaat te krijgen. Het tegenovergestelde komt juist naar voren, dat zij allen vrij transparant rapporten en werken. Niets wordt voor SBOS achtergehouden ook als dit betekend dat er financiële consequenties aan vast hangen. Dit kan verscheidene oorzaken hebben. Allereerst heerst er een cultuur van transparantie, ten tweede durven de organisaties niets achterwege te houden, omdat zij SBOS streng vinden en ten derde staan de organisaties achter hun project en de resultaten.

De organisaties voeren allen vrij oppervlakkige evaluaties uit. Er wordt formeel voldaan aan de eisen van SBOS, maar de organisaties doen veelal ook niet meer. Deze oppervlakkige evaluaties hebben er toe geleid dat de resultaten ‘veilig’ zijn. De organisaties hadden geen schrikbarende resultaten waardoor hun organisatie negatief in het daglicht kwam.

Tot slot kunnen er nog aantal verklaringen gegeven worden voor het verantwoordingsgedrag van de organisaties. De organisaties geven aan dat de duur van de projecten eigenlijk te kort is om een daadwerkelijk effect te kunnen aantonen. Dit zorgt ervoor dat zij o.a. niet investeren in een prestatiemeetsysteem, omdat zij na het project geen effectmetingen zullen uitvoeren.

Dit kort cyclische kan er ook voor gezorgd hebben dat de organisaties geen tijd hadden om manipulatief en strategisch gedrag te ontwikkelen. Daarnaast hebben de organisaties ook weinig commitment met SBOS en zie zij SBOS als afstandelijk en onzichtbaar. Dit zorgt ervoor dat de organisaties de projecten zo snel mogelijk willen afsluiten, zodat zij niet meer samen hoeven te werken met SBOS. Tot slot zijn de organisaties vrij onervaren met prestatiemeting en deze onervarenheid kan juist de reden zijn waarom pervers verantwoordingsgedrag niet naar voren komt. Organisaties die jarenlang met prestatiemeting te maken hebben, kunnen positief verantwoordingsgedrag vertonen. Het tegenovergestelde kan ook plaats vinden. Wanneer een organisatie jarenlange ervaring heeft met prestatiemeting, kan deze ervaring er ook voor zorgen dat een organisatie manipulatief gedrag ontwikkeld en leert om strategisch te werken.

5.5. Aanbevelingen voor de sector ontwikkelingssamenwerking

Hoewel de literatuur allerlei doemscenario's heeft over waarom prestatiemeting niet werkt, blijkt uit de interviews dat de organisaties nauwelijks pervers verantwoordingsgedrag vertonen. Uit gesprekken met de organisaties blijkt dat zij vinden dat een prestatiemeting niet past bij hun projecten. Toch ben ik van mening dat een prestatiemeting toegevoegde waarde kan hebben voor deze sector.

Wanneer prestatiemeting ingevoerd wordt in deze sector is het allereerst van belang dat er rekening wordt gehouden met de complexiteit en veranderlijkheid van deze sector. Zo moet er niet klakkeloos een instrument overgenomen worden uit de private sector, maar dient deze toegespitst te worden op de sector. De organisaties hebben veelal kortere projecten en soms ook langdurige projecten. Hiermee dient rekening gehouden te worden bij het opstellen van een prestatie-meetsysteem. Voor het invoeren van een meetsysteem is 4 jaar nodig. Dit zal door de organisaties alleen gedaan worden als andere donoren ook een prestatiemeting eisen. Hoewel er al jaren wordt geroepen om meer transparantie en om een effectmeting, wordt dit eigenlijk niet zo expliciet van de organisaties gevraagd. Wanneer de organisaties nooit een prestatiemeting uitvoeren, zullen zij hier ook niet bedreven in raken. De organisaties ontvangen hun financiering niet alleen uit publieke middelen, maar ook van de samenleving. De organisaties hebben dan eigenlijk een verplichting om te laten zien dat hun projecten daadwerkelijk effect hebben. Dit hoeft dan wellicht niet zoals gedaan is voor SBOS, maar er moet wel aangetoond worden wat het effect is van het project, hoe dit komt en wat ze willen doen om het effect te vergroten. De organisaties dienen ook diepgaande evaluaties uit te voeren. Prestatiemeting in de zorg en bij de overheid werd enkele jaren geleden ook gezien als iets wat niet paste en niet kon. Natuurlijk moeten er hier en daar kanttekeningen geplaatst worden en bestaat er een risico dat pervers verantwoordingsgedrag zal optreden. Desondanks zorgt een prestatiemeting er wel voor dat men als organisatie effectiever en duidelijker werkt. Als organisatie heb je dan duidelijke richtlijnen en weet je waar de verbeterpunten zitten. Volgens één respondent is er ook een lichte doelverschuiving. Hij geeft het volgende aan: *'Het gaat ook niet echt bij die organisaties om heb ik wel eens het idee, impliciet wel altijd om gedragsverandering en bewustwording, maar uiteindelijk gaat het om dat mensen betalen. Het zijn gewoon bedrijven over het algemeen.'*

Elk bedrijf weet dat voor het succesvol functioneren van een organisatie nodig is om te weten wat de doelmatigheid en doeltreffendheid is van de organisatie. De samenleving is veranderd en is zakelijker geworden. De organisaties in de ontwikkelingssamenwerking zijn ook

zakelijker geworden. Men kan dan ook niet meer zeggen dat prestatie meting niet past in deze sector. Het dient alleen toegespitst te worden op de sector.

5.6 Reflectie onderzoek

Nadat elk onderzoek is afgerond, dient er gereflecteerd te worden op wat beter kon en hoe men een vervolg kan geven aan het onderzoek. Achteraf gezien zijn er een aantal punten waarop dit onderzoek wellicht beter kon om nog meer waardevolle informatie te verkrijgen.

Allereest kon de wijze waarop de vragen zijn gesteld kritischer. De onderzoeker kwam er naderhand achter dat er op bepaalde aspecten meer doorgevraagd diende te worden. Dit zijn vragen m.b.t. de output. Het is voor een onderzoeker van belang dat er veel naar voorbeelden gevraagd moet worden. Hoewel men tijdens het interview denkt dat er genoeg doorgevraagd is, blijkt achteraf dat het toch kritischer en beter kon. Daarnaast zijn de interviewvragen een aantal keren aangepast, omdat er geen nieuwe informatie was betreffende heilzame en perverse effecten. De vragen waren in het begin wellicht iets te open, maar wanneer de vragen al direct gericht opgesteld zouden zijn, kon eerder de conclusie getrokken worden dat de organisaties ongeveer hetzelfde antwoorden. De onderzoeker zou dan ook eerder overgegaan zijn tot het selecteren van organisaties met een meerjarenprogramma. Nu is de verhouding 7-2 en een ongeveer gelijke verhouding van 5-4 zou beter geweest zijn. Desondanks is wel de conclusie dat 9 interviews genoeg is geweest om bruikbare informatie te verkrijgen. De verwachting is niet dat bij 20 interviews geheel andere antwoorden gegeven zouden zijn. De onderzoeker had ook de assumptie dat tijdens de interviews veel perverse en heilzame effecten waargenomen zouden worden. De insteek van de vragen was dan ook hierop gericht. Hoewel iedere onderzoeker wel verwachtingen heeft, zou het in dit geval wellicht toch beter geweest zijn als de onderzoeker deze verwachting niet had.

Voor een vervolg onderzoek is het wellicht interessant om ook SBOS te interviewen en wat de intentie vanuit SBOS was en waarom zij deze eisen hebben opgesteld. Daarnaast is het interessant te weten hoe zij nu na afronding van de projecten er tegen aan kijken en of zij dit nog een keer zo gedaan zouden hebben. Daarnaast is het ook interessant om te onderzoeken wat de eisen zijn van de andere donoren en een vergelijking te maken met de SBOS eisen. Hoe kijken de organisaties aan tegen de eisen van de andere donoren en waarom? Het invoeren van een prestatie-meetsysteem duurt 4 jaar. Door middel van een experiment kan men onderzoeken wat het effect is van de organisaties die daadwerkelijk een meetsysteem invoeren t.o.v. de organisaties die dit niet doen en evalueren zoals ze al jaren doen. Dan kan men daadwerkelijk bewijzen of prestatie meting past en kan in de ontwikkelingssamenwerking of eigenlijk toch niet.

Literatuurlijst

Arends, I. *Fraude kwelt Global Health fund.*

[<http://www.viceversaonline.nl/2011/01/fraude-kwelt-global-health-fund/>]. 15 mei 2013.

Askim, J. (2009). The demand side of performance measurement of performance information in policymaking. *International Public Management Journal*, 12, 1, pp. 22-47.

Askim, J., Johnson, A. and Christophersen, K.A. (2008). Factors behind organizational learning from benchmarking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 2, pp. 297 – 320.

Behn, R.D. (2002). The Psychological Barriers to Performance Management: Or Why Isn't Everyone Jumping on the Performance-Management Bandwagon? *Public Performance & Management Review* Vol. 26, No. 1, pp. 5-25.

Berg, B.L & Howard, L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.

Blok, S. & Caluwé, I. Ontwikkelingshulp, daar kan 3 miljard af.

[<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/3184/opinie/article/detail/3272249/2012/06/16/Ontwikkelingshulp-daar-kan-3-miljard-af.dhtml>]. 15 mei 2013.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boomonderwijs.

Bordewijk, P. & Klaassen, H.L. (2000). *Wij laten ons niet kennen: een onderzoek naar het gebruik van kengetallen bij negen grotere gemeenten*. 's Gravenhage: VNG uitgeverij.

Bruijn, J. de. (2001). *Managing Performance in the Public Sector*. London, Routledge.

Dijkstra, A.G. (2000). Prestatiemeting in de ontwikkelingssamenwerking. *Beleidsanalyse*, 29(1), 13-19.

Dooren, W. van. (2004). Supply and demand of policy indicators: a cross-sectoral comparison. *Public Management Reviews*, 6, 4, pp. 511-530.

Greiling, D. (2011). *Performance measurement systems in non-profit organisations as management tool or an option for strategic responses?* Linz, Johannes Kepler University.

Eerste Kamer der Staten Generaal. *Kamervragen over samenhang en effectiviteit Nederlandse ontwikkelingssamenwerking*.

[http://www.eerstekamer.nl/nieuws/20090525/kamervragen_over_samenhang_en]. 15 mei 2013.

Hammerschmid, G., Van de Walle, S. & Stimac, V. (2013). Internal and external use of performance information in public organizations: results from an international survey. *Public money & management*, 33:4, 261-268.

Hughes, O.E. (2003). *Public Management & Administration – an introduction*. Palgrave Macmillan Ltd.

Korsten, A.F.A. (2007). *Prestatiemanagement: doet management ertoe? Resultaten van organisaties of eenheden daarbinnen*.

Leeuw, F.L. (1996). Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9: 2, pp.92 – 102.

LeRoux, K. and Wright, N.S. (2010). Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39(4), 571-587.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. *Evaluatie binnen het SBOS programma*.

[<https://www.sbos.nl/uploadfiles/120619%20SBOS%20Evaluatienotitie.pdf>]. 4 april 2013.

Murray, V. (2010). Evaluating the effectiveness of nonprofit organizations, in: Renz DO and Associates (Eds) *The Jossey-Bass Handbook in Nonprofit Leadership and Management*, 3rd edition, Jossey-Bass, San Fransisco: 431-458.

My World. *Vertel waarom ontwikkelingshulp effectief is*.

[<http://www.myworld.nl/2012/03/3802/>]. 15 mei 2013.

Saldana, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers Johnny Saldana*. London. Sage Publication Ltd.

Staatscourant. *Subsidieregeling SBOS*.

[https://www.sbos.nl/uploadfiles/Subsidieregeling_SBOS_d.d._08-10-2010%20.pdf]. 15 mei 2013.

Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking (SBOS). *Achtergrondinformatie*.

[<https://www.sbos.nl/Public/AboutSBOSPage.aspx?id=3>]. 5 april 2012a.

Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking (SBOS). *Categorieën*.

[<https://www.sbos.nl/Public/AboutSBOSPage.aspx>]. 5 april 2012b.

Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking (SBOS). *Nieuwe subsidieregeling ontwikkelingssamenwerking en mondiaal burgerschap*.

[<https://www.sbos.nl/Public/NewsPage.aspx?id=8>]. 5 april 2012c.

Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking (SBOS). Openstelling rondes subsidieaanvragen SBOS opgeschort

[<https://www.sbos.nl/Public/NewsPage.aspx?id=19>]. 5 april 2012.

Subsidiefaciliteit voor Burgerschap en Ontwikkelingssamenwerking (SBOS). *Subsidieregeling burgerschap en ontwikkelingssamenwerking van start SBOS.*

[<https://www.sbos.nl/Public/NewsPage.aspx?id=9>]. 5 april 2012d.

Talbot, C. (2005). *Performance Management*, in: Ferlie, E. e.a. (eds.). The Oxford

Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho.

Thiel, S. van. & F.L. Leeuw. (2003). De prestatieparadox in de publieke sector. *Beleidswetenschap*, 17 (2), 123-143.

Trouw. *VVD maakt ontwikkeling weer tot charitas, en staat tot nachtwaker.*

[<http://www.trouw.nl/tr/nl/4500/Politiek/article/detail/3273805/2012/06/20/VVD-maakt-ontwikkeling-weer-tot-charitas-en-staat-tot-nachtwaker.dhtml>]. 15 mei 2013.

Waal, A.A. de. & Kerklaan, L.A.F.M. (2002). *De resultaatgerichte overheid: op weg naar de prestatiegedreven overheidsorganisatie*. Amsterdam. Holland Consulting Group.

Bijlage 1. Respondenten

Organisatie	Functie
1% Club	Programma developer
Alice O	Directeur
CooP-Africa, <i>Cycling out of Poverty</i>	Coördinator Nederland
Evert Vermeer Stichting	Publieksevenementen coördinator
IKV Pax Christi	Jongeren coördinator / programmamedewerker
Mira Media	Programma coördinator
Neviso	Voorzitter
Upact	Projectmedewerker
Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling: <i>VBDO</i>	Projectmanager

De respondenten zijn op verzoek geanonimiseerd.

Bijlage 2. Interviewvragen

1. Wat zijn de criteria vanuit SBOS voor uw programma/project?
2. Wanneer was u op de hoogte van deze criteria?
3. Toen jullie het voorstel indienden waren jullie toen al op de hoogte van de criteria zoals een nulmeting en de evaluatie?
4. Wat waren de gevolgen van de criteria voor uw project?
5. Waren er nog onvoorziene gevolgen door de criteria voor uw project? (*Voorbeelden vragen*). Hoe verliep het? Moest u bepaalde taken anders doen?
6. Hoe werd er binnen de organisatie gereageerd toen de criteria bekend waren?
7. Hoe bent u hiermee omgegaan? (*Voorbeelden vragen was het voor elke afdeling zo? Hoe is de gebeurtenis verlopen?*)
8. Wat voor rol speelde de criteria in de organisatie en bij de medewerkers bij de uitvoering van het project?
9. Welke gevolgen hebben de criteria gehad op de manier van verantwoording naar de subsidiegever toe?
10. In hoeverre speelden de criteria een rol voor jullie project? Hebben jullie het project en de activiteiten zodanig aangepast dat het door SBOS geaccepteerd wordt?
11. Heeft het moeten evalueren van de activiteiten gevolgen gehad voor de uitvoering? Doen jullie dingen nu anders dan voorheen?
12. In welke mate heeft uw organisatie, toen de prestatiecriteria bekend werden, specifieke activiteiten geschrapt, of zijn er andere activiteiten benadrukt (anders dan dat de doelgroep erom vraagt)? Kunt u daar voorbeelden van geven? Wie waren daarbij betrokken?
13. Op welke wijze heeft de eis een rol gekregen in jullie evaluatie? Maken jullie bijvoorbeeld juist meer gebruik van kwalitatief onderzoek of kwantitatief onderzoek om een evaluatie op te stellen? (*toen-nu, meer gebruik van cijfers?*)
14. Hebben jullie al een evaluatie uitgevoerd? (*hoeveel evaluaties en verschil tussen de evaluaties?*)

15. Hoe ging het meten? (*voorbeelden vragen-> proces houding t.o.v OS. Meten van gedragsverandering -> bewustwording*)
16. Hebben jullie al eerder gebruik gemaakt van een prestatiemeting (effectmeting) bij voorgaande projecten en programma's? Hoe hebben jullie dat toen gedaan en hoe doen jullie dat nu? (*Prestatiemeting goede toevoeging?*)
17. Op welke wijze hebben jullie de gegevens gemeten/verkregen? Wat nemen jullie mee?
18. Hebben jullie een keuze gemaakt om prestaties (gegevens) wel of niet te meten? Hoe hebben jullie dit gedaan en kunnen jullie daar voorbeelden van geven?
19. Is er een keuze gemaakt om prestaties (gegevens) te meten die bijvoorbeeld kwantitatief beter meetbaar zijn? Zo ja, wat waren toen de gevolgen? (*een focus op cijfers?*) Kunt u daar voorbeelden van geven?
20. Werd er tijdens het project ook veel aandacht besteed aan het meten en de meetbare delen van de prestaties (gegevens)? Leidde dit ertoe dat de focus verschoof van het uitvoeren van de activiteiten naar het meten? Of hield men zich daar niet mee bezig en alleen tijdens de evaluatie/rapportage?
21. Hoe hebben jullie de prestaties naar SBOS gecommuniceerd? Zijn er bepaalde keuzes gemaakt in het rapporteren van de uitkomsten? Welke en kunt u voorbeelden geven?
22. Zijn er bepaalde prestaties niet meegenomen, omdat ze volgens jullie niet relevant waren? Hoe hebben jullie die keuze gemaakt, (*voorbeelden van vragen*). Wat was de reactie van SBOS erop?
23. Hoe hebben jullie de gegevens weergegeven en welke keuzes zijn er gemaakt?
24. Wat voor prestatie-meetsysteem hebben jullie gebruikt? Hebben jullie een bestaand prestatie-meetsysteem gebruikt? Hebben jullie deze aangepast aan het project?
25. Hebben jullie veel indicatoren gebruikt tijdens het meten. Waarom en hoeveel? (*meer dan in het voorstel?*).
26. Welke uitdagingen ondervonden jullie en hoe groot waren deze uitdagingen?
27. Op welke wijze zijn jullie met deze uitdagingen omgegaan?
28. Ervaren jullie het evalueren als positief of negatief en waarom? Wat heeft dat met jullie project gedaan? Is het van toegevoegde waarde of heeft het programma zonder een evaluatie/ nulmeting hetzelfde effect?