

DOE ER WAT MEE

**Over de benutting
van evaluatieonderzoek
en
beleidsgericht leren**

Prof.dr. Arno F.A. Korsten

21 02 2013

Inhoudsopgave

1 Inleiding

2 Opdrachtonderzoek

Hoofdbreken

3 Begrippen: benutting, rendement, doorwerking en nog meer

Benutting van kennis: welke?

4 Normatieve denkmodellen: wat mogen we verwachten aan 'benutting'?

Zijn enkele perspectieven meer belangrijk dan andere?

5 Het onderzoek van 'benutting' van evaluatieve kennis: vier richtingen

6 De klassieke benadering van 'the uses of performance information'- een richting uitgewerkt

6.1 Mate en vorm van benutting in de klassieke benadering- eerste thema

6.2 Verklaringen van afwezige of geringe benutting in de klassieke benadering- tweede thema

6.2.1. Eerste verklarend cluster: Onderbenuttingsoorzaken zoeken aan de kant van onderzoeker en onderzoek

6.2.2 Tweede verklarend cluster: 'Policy constraints' als verklaring voor onderbenutting

6.2.3. Derde verklarend cluster: Gescheiden werelden, gebrekkige communicatie als verklaring voor onderbenutting

6.2.4. Welk van de drie verklaringsclusters heeft het primaat?

Sectoraal en internationaal onderzoek

7 Een vingeroefening: visitaties als evaluatie

8 Enkele tips voor benutters van evaluaties

1 Inleiding

Velen in overheidsland zijn bekend met de beleidscyclus. De *beleidscyclus* houdt in eenvoudige vorm in dat er een maatschappelijk of ander 'probleem' is dat gekend moet worden. Daarop volgt de fase van het beleidsontwerp en de besluitvorming: zo wordt een oplossing gekozen om het probleem weg te werken of kleiner te maken of 'op te vangen'. En daarna komt de uitvoering van het beleid aan bod. Na een tijd van uitvoering volgt in de cyclus de evaluatie. Bij basale beleidsevaluatie gaat het om de vraag of bereikt wordt wat de bedoeling was en is. Of om de vraag wat neveneffecten zijn, en of ongewenste neveneffecten afwezig of verdwenen zijn.

Evaluatie zou *idealiter* moeten leiden tot verdere feedback: is het probleem verdwenen of is het gedeeltelijk blijven bestaan en moet beleid voortgezet worden? Maar hoe beleid voort te zetten: beleid geheel of gedeeltelijk afschaffen, of op dezelfde manier doorzetten en juist intensiveren, of de doelgroep wijzigen, of beleid wel voortzetten maar met minder of andere middelen? Ja, wat eigenlijk?

Niet bij alle beleid wordt de cyclus gericht *sequentieel* doorlopen. De laatste fasen gaan nogal eens met horten en stoten. Ineens is er bij voorbeeld een budgettaire crisis of andere crisis en dan wordt beleid geschrapt of er wordt bezuinigd. De laatste fasen van de beleidscyclus kunnen vaak beter, lees systematischer, verlopen. Bijvoorbeeld doordat in beleid al in de ontwerpfasen latere evaluatie is ingebouwd.

Tot zover de cyclus. Vanuit het perspectief van *een lerende organisatie* is beleidsevaluatie nodig en in principe nuttig omdat evaluatie zou moeten dwingen tot bezinning op het bestaande beleid. Bezinning is ook nuttig gegeven schaarste. Als beleid klaar is of af is (omdat de doelen zijn bereikt) kun je - nadat geconstateerd te hebben - de middelen inzetten voor andere doelen. Ook zo gezien lijkt evaluatie nuttig. Het uitgangspunt is daarmee duidelijk: verricht evaluaties en doe wat met resultaten van evaluatieonderzoek. Maar dat is eenvoudiger gesteld dan gedaan.

Dit essay handelt over diverse aspecten van benutting (of gebruik) van beleidsevaluaties.

Ik maak daartoe gebruik van veel bronnen, zoals eigen ervaringen met beleidsevaluaties, eigen ervaringen met opdrachtverlening tot evaluatie, eigen ervaringen met de rol van benutter van evaluaties en van onderzoek dat ik zelf eerder en meer recent heb verricht naar benutting.*

* Onder andere uitvoerder van evaluaties van provinciaal inspraakbeleid; Lidmaatschap van de wetsevaluatiecommissie-Oosting ter beoordeling van de Wabm, de Wet algemene bepalingen milieuhygiëne; Uitvoerder van evaluaties van innovatiebeleid en programmamanagement; Adviserend lid bij de Sociale Verzekeringsraad voor beleidsevaluatie; Voorzitter van evaluatiecommissies op het vlak van provinciaal welzijn; Voorzitter van een visitatiecommissie hbo-opleidingen bestuurskunde en overheidsmanagement; Lid visitatiecommissie bestuurskracht provincie Limburg en provincie Zeeland; Lid visitatiecommissie 'bestuurlijke inrichting in Groningen'; Co-voorzitter visitaties van Vlaamse steden.

2 Opdrachtonderzoek

Ik begin even bij het begin. Veel onderzoek kent een opdrachtgever en een externe (en soms een interne) opdrachtnemer, die tegen vergoeding een onderzoek uitvoert. Om tot een selectie van de opdrachtnemende externe onderzoeker(s) te komen, zal vaak een aanbestedingsprocedure georganiseerd worden, bij voorbeeld een openbare aanbesteding of een aanbestedingsprocedure op uitnodiging. Na de selectie van een opdrachtnemend bureau vinden nadere 'entreeonderhandelingen' plaats over het wat en hoe van het onderzoek, bijvoorbeeld over de vraag: wel of geen openbaarheid van resultaten en op welk moment? En er zal een begeleidingscommissie worden ingesteld, die het onderzoek begeleidt en op de onderzoekskwaliteit let.

Na voltooiing van het onderzoek wordt het rapport aan de opdrachtgever aangeboden, volgt doorgaans een persbericht en soms een persconferentie, alsmede de disseminatiefase. En daarna zal de opdrachtgever zich gaan bezinnen op de vraag 'wat met de bevindingen of resultaten te doen'. Dat klinkt logisch maar wie is de opdrachtgever? De opdrachtgever kan feitelijk iemand zijn die niet de gebruiker van de onderzoeksresultaten is bij een overheid en misschien is het gebruik wel aan de orde in een beleidsnetwerk, dus in een conglomeraat van van elkaar afhankelijke actoren. In naam is het simpel. Dan zal het bestuur de opdracht geven en zich ook op gebruik van de resultaten moeten bezinnen maar feitelijk wordt veel werk natuurlijk verricht door ambtenaren. Af en toe is het bestuur in beeld, vanwege het politiek primaat. Het zijn de bestuurders die verantwoordelijk zijn voor de organisatie en werkwijzen rond onderzoek en de eventuele benutting van bevindingen. Maar in de praktijk zullen het individuele ambtenaren, werkgroepen of anderen zijn die zich over de uitkomsten van een evaluatieonderzoek buigen.

Dergelijk onderzoek wordt doorgaans getypeerd als toegepast onderzoek ('applied scientific research'). Dat betekent dat dergelijk onderzoek zich onderscheidt van fundamenteel of zuiver-wetenschappelijk onderzoek, gericht op kennis.

Hier gaat de aandacht uit naar *toegepast sociaalwetenschappelijk onderzoek* en dus niet naar bij voorbeeld toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek. Voorbeelden van dergelijk sociaal onderzoek zijn: een onderzoek naar de opvattingen van huurders van corporatiewoningen over de kwaliteit van woningen en woningonderhoud. Of een onderzoek naar de waardering van participatieprocessen door deelnemers aan inspraak bij regionale ruimtelijke plannen. Dergelijk onderzoek heb ik zelf ooit in opdracht verricht.

Toegepast sociaalwetenschappelijk onderzoek wordt doorgaans in de praktijk bij een overheid gebruikt in een *besluitvormingscontext*. Denk maar aan onderzoek naar het voorkomen van huiselijk geweld in een stad (komt het voor en hoe moet een overheid ermee omgaan?) of een analyse van de voorwaarden voor het succesvol toewerken naar de keuze van gemeente X als culturele hoofdstad van Europa. Dit toegepast onderzoek moet dan ook 'passen' in die context. Dat betekent vaak dat het minder precies hoeft te zijn maar wel bij herhaling dezelfde bevindingen moet opleveren. Een onderzoek in een praktijkcontext heeft niet met 99,9 procent waarschijnlijkheid aan te geven dat de kans op het voor komen van mond- en klauwzeer in een agrarisch gebied in die en die periode zeer groot is; 80 procent is ook al voldoende om te weten dat een overheid tot handelen moet overgaan. Aldus James Coleman (1972) die zich bezighield met het onderscheid tussen toegepast en fundamenteel onderzoek en benadrukte dat toegepast onderzoek in een besluitvormingscontext aan andere eisen moet voldoen. Tot die andere eisen behoort ook dat op de resultaten van dat onderzoek reflectie mogelijk moet zijn.

Dergelijk zogenaamd opdrachtonderzoek wordt komt in veel vormen voor. Het kan bij voorbeeld gaan om *inventariserend onderzoek*, dat gericht is op het vaststellen van de aanwezigheid van een verschijnsel (komt iets voor, waar komt het wel of niet voor, waar komt het in welke frequentie voor?, etc.).

Een tweede type opdrachtonderzoek is *diagnostisch onderzoek*, gericht op de vraag waarom iets wel of niet voorkomt.

Een derde type onderzoek is *evaluatieonderzoek*, gericht op de waardering van een verschijnsel. Bij waardering wordt bedoeld op beoordeling. Op dit laatste ga ik nader in.

Het gaat hier dus om toegepast sociaalwetenschappelijk onderzoek in de vorm van *evaluatieonderzoek*.

Dit evaluatieonderzoek kan traditioneel getypeerd worden als onderzoek naar het optreden van resultaten ('output') en effecten van beleid ('outcomes') en het begrijpen van de bijdrage van de uitvoering of toepassing van beleid aan die effecten. Dit is ook wel *effectiviteitsonderzoek* genoemd.

Wie een verkeersveiligheidsbeleid voert kan de ambitie hebben om het aantal jonge en oudere verkeersslachtoffers terug te dringen met 20 procent (doel of gewenst effect) door het plaats van verkeerdrempels op toegangswegen in de gemeente en 30-kilometerzones (resultaat).

Kernbegrippen in evaluatieonderzoek zijn dus doelstellingen (= gewenst effect), het resultaat van beleid (= de prestatie) en het feitelijk beleidseffect.

Wat een evaluator vaak wenst na te gaan is of het effect van een beleidsinterventie bereikt wordt en of het echt zo is, uitgaande van het gegeven voorbeeld, dat de afname aan verkeersslachtoffers veroorzaakt wordt door verkeerdrempels te plaatsen of door de 30-kilometerzones of beide of geen van beide. Het is mogelijk dat ook 'factoren en omstandigheden' *buiten* het beleid krachtig bijdroegen aan de verlaging van de verkeersveiligheid, bijvoorbeeld meer snelheidscontroles door de politie en/of instructies van onderwijzend personeel van jongeren om attent te zijn in het verkeer. Als effecten bereikt worden maar ze buiten het drempel - of zonebeleid liggen, kan een onderzoek reden zijn om met althans die maatregelen niet door te gaan en misschien onderwijzers te stimuleren vooral met lessen over verkeer door te gaan en de politie te activeren vooral verkeerscontroles te blijven houden.

Daarmee komen we op *leren door te evalueren*. De bedoeling achter (toegepast) evaluatieonderzoek-in opdracht is doorgaans 'gebruik' van de resultaten te bewerkstelligen of *benutting* te bereiken. In het voorbeeld is dat ook wel duidelijk. Maar lang niet altijd is van die benutting van onderzoek vanzelfsprekend sprake. Het is mogelijk dat het pas veel later tot benutting van een onderzoek komt, bij voorbeeld omdat bestuurders op het moment dat het onderzoek uitkomt wat anders aan hun hoofd hebben. Als zich net een vuurwerkcramp, cafébrand of vliegtuigongeluk met vele slachtoffers heeft voltrokken, staan de hoofden van bestuurders niet direct naar een bezinning op verkeersveiligheidsbeleid. Dan blijft een onderzoek even liggen

Deze beschouwing gaat verder over benutting. Wat kan zich voordoen aan benutting? Kan de benutting afwezig zijn?

Hoofdbreken

Benuttingsvraagstukken geven aanleiding 'tot veel hoofdbreken' (Korsten, 1983; Bekkers, 2007: 318; Hoppe, 2008: 16). Drie redenen zijn daarvoor te geven.

1) *Slechte zichtbaarheid*: benutting van onderzoek in een overheidsorganisatie is niet eenvoudig zichtbaar (te krijgen) ('low visibility'; Korsten, 1983: 28).

2) *Hoge verwachtingen*: de zeer hoge verwachtingen over benutting in de vorm van snel en direct gebruik dragen bij aan het beeld dat 'little utilization takes place'. Het gebruik heet al gauw wat 'dun' of gering (Korsten, 1983:28).

3) *Politiek is een zaak van stukjes en beetjes*: er is wel eens gezegd dat benutting van onderzoeksbevindingen te omschrijven is als een kwestie van 'stukjes en beetjes' omdat politici beleid ook maar moeilijk kunnen veranderen en dat beleid veranderen ook een zaak is van 'stukjes en beetjes' (een term van Bram Peper). Beleid berust immers op meerderheden en beleid is gegoten in wetten of verordeningen. Wil je die veranderen dan moet je op allerlei zaken letten, zoals een nota en/of wet om een andere wet weer af te schaffen. Anders gesteld, benutting is: '*ambiguous, amorphous, incremental and meandering*' (Webber, 1991; Bekkers, 2007: 318).

We lopen daarmee aan tegen:

- de begripsomschrijving van benutting of gebruik van onderzoeksresultaten,
- wat te verwachten is aan benutting (normatieve modellen),
- de differentiatie naar typen benutting (o.a. de indeling in direct en indirect gebruik),
- hoe benutting te onderzoeken (we geven een aantal manieren, zoals de 'utilization research'),
- hoe veel of weinig benutting te verklaren (drie clusters verklaringen).

3 Begrippen: benutting, rendement, doorwerking en nog meer

Een van de lastige onderwerpen is de terminologie. We gebruiken hier de termen benutting en gebruik door elkaar. We spreken *niet*:

- van ‘rendement’ (wel bij Van de Vall en Van Dijkum-De Jong, 1979);
- van ‘doorwerking’ (wel bij Bekkers e.a., 2004; Hupe en Van der Meer, 2006);
- van ‘*cruciale koppeling*’ (Hupe en Van der Meer, 2006);
- en niet van ‘invloed’ (Mark & Henry, 2004).

Waarom? Rendement achten we een eenzijdig economische term.

Doorwerking verwijst naar gebruik van in procedures ingebedde rapportages als milieu- en andere effectrapportages, wier bestaan niet ontkend mag worden. En doorwerking verwijst teveel naar het zonder meer overnemen van resultaten, wat ongewenst kan zijn omdat er in een politieke democratie altijd een politiek-bestuurlijke afweging nodig is en slecht onderzoek niet moet worden overgenomen.

Ook de term ‘*cruciale koppeling*’ of *kennistoepassing* negeren we omdat die in de literatuur geen gemeengoed zijn. Kennistoepassing is een te deterministisch concept dat wellicht meer past bij natuurwetenschappelijk onderzoek.

We komen in de literatuur ook het begrip ‘*kennistransfer*’ tegen (Korsten, 1983: 28). We gebruiken dit begrip verder niet omdat het ons te doen is om de betekenis van evaluatierapporten.

‘Benutting’ en ‘gebruik’ verwijzen ons inziens vooral naar bezinningstrajecten en laten toe te denken in *fasen* en *vormen* van benutting (Van de Vall, 1980; Korsten, 1983; Pröpper en De Vries, 1995; Dal Santo e.a., 2002; Landry e.a., 2003).

Is de benutting of het gebruik van onderzoeksbevindingen gering dan spreken we van *onderbenutting* of *ondergebruik*. Dat betekent dat we ervan uitgaan dat *maximalisering* van benutting of gebruik de norm is, althans zeker bij in opdracht verricht evaluatieonderzoek (cf Carter, 1994; Pröpper en De Vries, 1995). Daar zijn natuurlijk enkele kanttekeningen bij te plaatsen.

Habermas (1987) heeft uitgelegd dat er drie vormen van omgaan met onderzoek zijn: het decisionistisch model, het technocratisch model en het pragmatisch dialoogmodel. In het technocratisch denken domineert het onderzoek de besluitvorming, in het decisionistische model domineren de besluitvormers en zijn onderzoekers en andere technocraten ondergeschikt terwijl in het dialoogmodel wisselwerking bestaat tussen wetenschap of toegepast onderzoek en beleid.

In een politieke democratie dient een pragmatisch aanpak gericht op dialoog tussen onderzoekers en beleidsvoerders voorop te staan. Zo gezien, mag niet verondersteld worden dat onderzoek domineert en benutting van onderzoeksbevindingen op voorhand maximaal zou moeten zijn. Immers, dan is men een adept van het decisionistische denken.

Heeft het zin om het begrip ‘invloed’ te gebruiken in plaats van gebruik of benutting? Wie de specifieke literatuur over evaluaties beziet, komt tot de conclusie dat het gaat om benutting

van het (evaluatie)resultaat. Sommigen stellen evenwel een heroverweging van het begrip 'benutting' voor (Kirkhart, 2000; Henry & Mark, 2003). Karin Kirkhart stelt:

"The term influence (the capacity or power of persons or things to produce effects on others by intangible or indirect means) is broader than use, creating a framework with which to examine effects that are multidirectional, incremental, unintentional, and instrumental (Kirkhart, 2000: 7).

Kirkhart meent dat het zoeken naar 'benutting' ('utilization' of 'use') te beperkt is. Henry & Mark (2003) treden in haar voetsporen. Het analyseren van de evaluatie-*invloed* zou de mogelijkheid bieden om te begrijpen waarom, wanneer en hoe het evaluatieresultaat benut wordt. Er moet volgens deze auteurs meer zicht ontstaan op processen en ketens die het wel of niet reflecteren op het evaluatieresultaat kanaliseren. 'Benutting' acht Kirkhart slechts een onderdeel van invloed als breder kader. Een evaluatierapport kan bij voorbeeld ook invloed hebben op opvattingen en houdingen van ambtenaren en/of bestuurders. Dat kun je dan niet echt tot 'benutting' rekenen maar dit proces heeft wel betekenis, zegt zij. Duidelijk is dat deze auteurs ook zien dat benutting te makkelijk leidt tot de waarneming van onderbenutting en daarmee leidt tot frustratie over de betekenis van beleidsevaluaties. Soms is er wel degelijk invloed en het is zaak daarop ook zicht te krijgen. De auteurs stellen dat benutting in het algemeen onvoldoende aandacht schenkt aan (intra)persoonlijke, inter-persoonlijke en maatschappelijke veranderingsprocessen waarop resultaten van onderzoek inwerken (Henry & Mark, 2003: 297; Mark & Henry, 2004).

Het is goed dit te beseffen maar we houden toch vast aan de termen 'benutting' en 'gebruik'. Ze zijn gangbaar in het ambtelijk verkeer.

Benutting van kennis: welke?

Waar moeten we aan denken bij benutting van onderzoek? Ik wees al op inventariserend en diagnostisch onderzoek. We noemen een aantal mogelijkheden (zie ook Dunn, 2008; Derksen, 2011: 115-116).

Mogelijkheden tot onderzoek:

1. Datagebruik: Onderzoek levert statistische cijfers die een bestuurder kan gebruiken om beleid te onderbouwen. Bij voorbeeld cijfers over de 'leeftijd' van rioolbuizen in het stadscentrum en daarbuiten? Of cijfers over de reinheid en mate van verontreiniging van oppervlaktewater.
2. Operationele kennis: Onderzoek levert een operationalisering van beleid. Bij voorbeeld: welke mogelijkheden heeft een burgemeester om de vestiging van drie pedofielen in een bepaalde woonwijk tegen te gaan? Ander voorbeeld: als de omvang van de hennepcultuur in de gemeente wordt vastgesteld, is het nodig om
3. Probleemanalyses: In dit onderzoek gaat het om 'waar gaat het na agendering van een item en van melding van incidenten eigenlijk precies om'? Wat is voor wie hoe en waarom een probleem? Is het probleem minuscule of groot?
4. Vergelijking van alternatieven: Als alternatief c gevolgd wordt heeft dat meer positieve of negatieve consequenties voor luchtverontreiniging dan in geval van alternatief a of b?
5. Kosten-batenanalyse van alternatieven: Hoe groot is de financiële meerwaarde als een weg wordt aangelegd via dbfm (design, built, finance and maintenance; een vorm PPS) in vergelijking met db?
6. Prognoses van groei of krimp: De toename van files...in jaar o in vergelijking met jaar k en l. De toename van drugsgebruik in een gemeente onderscheiden naar soorten drugs.

7. Het aanreiken van een aansprekend idee of beleidssuggestie: Bij voorbeeld over duurzaamheid of innovatie. 'Als Nederland nou eens een windmolenpark in zee zou bouwen.....'.
8. Evaluatieve (resultaat)kennis (o.a. monitoring en 'performance'): Wat is het normenkader voor de beoordeling van de kwaliteit van het gemeentebestuur? Wat is het draagvlak voor introductie van beleid a versus b? Is het doelmatiger om huisvuil zelf op te halen of huisvuilophaal uit te besteden?
9. Effectkennis: Wat is er terecht gekomen van beleidsprogramma a en wat is de oorzaak van het niet (in een bepaalde mate) bereiken van doelstellingen? Wat zijn de (neven)effecten van politiek k? Wat zijn de gevolgen van de introductie van buurtcoaches op? Heeft de introductie van maatregelen op het gebied van verkeersveiligheid geleid tot minder ongevallen van het type a, b en c?
10. Uitvoeringskennis: Hoe werken organisaties aan de reïntegratie van werklozen in het arbeidsproces? Is dat conform de verwachtingen?
11. Risico-analyses: Welke risico's lopen burgers in geval van het uitbreken van ziekte a en b? Of in geval van een overstroming?
12. Consequentionele kennis. Wat is de 'impact' van het op grote schaal niet achterhalen van de schuldigen van woninginbraken voor het oordeel over de politie? Wat zijn de ingeschatte gevolgen van de introductie van een wietpas op illegale drugshandel op straat? Wat leert simulatie van de introductie van de mestboekhouding op?
13. Optionele kennis: Wat zou de implicatie kunnen zijn van het uitrusten van alle handhavers met een iPad met gegevens over? Welke mogelijkheden biedt ICT voor gemeente-ambtenaren? Wat impliceert e-government voor de mogelijkheden op het vlak van dienstverlening?
14. Vergelijkende kennis: hoe waarden burgers in verband met de dienstverlening de openingstijden van gemeenten? En wat vinden ze van de loketbehandeling? Wat leren benchmarkings?

Deze opsomming zal niet volledig zijn maar deze geeft wel een indruk.

4 Normatieve denkmodellen: wat mogen we verwachten aan 'benutting'?

Alvorens in te gaan op hoe je deze of andere benutting of ander gebruik van onderzoek of evaluatierapporten zou kunnen onderzoeken, behandelen we kort enkele normatieve modellen over de relatie tussen onderzoek en beleid. Het gaat hier om hoe onderzoek benut moet of kan worden. Wat mag je verwachten aan benutting?

Die behandeling biedt de mogelijkheid om voor eenzijdigheden te waarschuwen. We noemen de volgende perspectieven of concepten:

het push-model; het demand-pull model, het verspreidingsmodel, het interactiemodel, het enlightenment-model, politiek-argumentatieve model (o.a. Weiss, 1977, 1979, 190; Weiss & Bucuvalas, 1980; Korsten, 1983; Bekkers, 2007; Dunn, 2008).

¹ Allereerst is er het '*push-model*' (Korsten, 1983; Bekkers, 2007: 318). Volgens deze denkwijze, dus dit perspectief op benutting, is de kwaliteit van nieuwe ideeën en inzichten die uit onderzoek voortkomen de belangrijkste determinant voor de toepassing van kennis door beleidvoerders. Een evaluatierapport leidt een-op-een tot besluitvorming over beleid in de vorm van aanpassing, herontwerpen of stoppen van beleid. Dit is een hoofdzakelijk *linear model*.

Als onderzoekskwaliteit bepalend is, dan is de vraag wat de geldigheid en betrouwbaarheid van kennis is. Deze kwaliteit is dus van groot belang voor het begrijpen van de benutting in dit model: hoe meer kwaliteit een onderzoek heeft, hoe meer of betere benutting.

Dit rationele en lineaire model is helder maar eenzijdig omdat er bij besluitvorming veel meer actoren, met verschillende macht en belangen, betrokken zijn. Die doen mee aan een 'spel' van trekken en duwen, waarbij sommigen het onderzoek naar zich toetrekken en anderen het afstoten of negeren. Beleid is niet alleen een zaak van cognitie (lees: uitdenken) maar ook van communicatie over en weer (lees: uitvechten). Daarom zal dit lineaire model vermoedelijk de werkelijkheid van benutting niet goed representeren. Tenzij het een bijzonder onderzoek is dat gerelateerd is aan een crisis. Zoals bij voorbeeld een onderzoek naar het falen van een raket uit een maanprogramma. De faaloorzaak moet bekend zijn alvorens het lanceringsprogramma te vervolgen. Of een onderzoek naar uitputting van een belangrijke energiebron (Korsten, 1983).

2 Een tweede conceptueel model is het probleemoplossingsmodel (Korsten, 1983), dat ook wel het *'demand-pull-model'* wordt genoemd (Bekkers, 2007: 318). Dit is een veel gehanteerd model.

Het accent wordt hier *niet* gelegd bij het onderzoek of de onderzoekers maar *wel* bij de opdrachtgevers, vragers en gebruikers van kennis. De redenering houdt in dat als een beleidsevaluatie of ander onderzoeksverslag goed aansluit op 'beleid' en beleidsvraagstukken het rapport naar alle waarschijnlijkheid ook benut zal worden. Hoe meer aansluiting, hoe meer benutting. Opdrachtgevers en gebruikers moeten dan wel goede wensen of eisen formuleren ten aanzien van het onderzoek, en de onderzoeker moet die als het ware verwerken in de opzet en uitwerking van het onderzoek en de reflectie op uitkomsten respectievelijk de formulering van aanbevelingen. In deze optiek gaat veel aandacht uit naar een gemeenschappelijk referentiekader, naar overeenstemming over de opdrachtformulering en het begeleiden van het onderzoek en de onderzoeker(s).

Ook dit model is evenwel eenzijdig: het is veel gehanteerd maar slechts op een beperkt aantal gevallen van toepassing (Korsten, 1983). We zitten ook hier nog in de sfeer van *lineariteit en (eenzijdige) rationaliteit* (Bekkers, 2007: 318). Dit model houdt te weinig rekening met het feit dat een overheid zich nogal eens bevindt in een beleidsnetwerk en dat beleid maken, vaststellen en uitvoeren vaak een zaak is van zowel uitdenken als uitvechten (of chiquer gesteld: van cognitie en sociale interactie). Bestuurders hebben medewerking en draagvlak nodig. In een netwerk is zelfs sprake van zodanige afhankelijkheden dat niet slechts één actor beschikt over alle taken, bevoegdheden en middelen om alleen zijn wil door te zetten. Dat impliceert dat het netwerk productief moet worden door een gemeenschappelijk perspectief, doelvervlechting en middelenballing. Overigens geldt niet voor alle beleidsvraagstukken dat sprake is van een netwerkcontext.

3 Het derde conceptueel model ten aanzien van benutting van onderzoeksbevindingen is het *verspreidingsmodel* ('dissemination model').

In deze optiek, die we onder meer tegen komen op medisch terrein, wordt geaccentueerd dat wat van benutting wordt vooral een zaak is van een goede communicatiestrategie kiezen, waardoor de bevindingen ook goed voor het voetlicht komen en aandacht trekken (Korsten, 1983; Pröpper en De Vries, 1995; Hanney e.a., 2003; Bekkers, 2007: 318). Deze wijze van denken zoekt de oorzaak voor onderbenutting van onderzoek vooral in een inadequate presentatie en verspreiding van kennis en de reden voor benutting in een goede presentatie en disseminatie. Daar is wel iets voor te zeggen. Deze variabelen zijn belangrijk. Onderzoekers wier onderzoek niet of beperkt benut wordt, neigen ertoe om met één rapport te volstaan en als ze nog iets

publiceren dat dan te doen in een wetenschappelijk tijdschrift dat niet gericht is op de doelgroep.

Ook dit perspectief kan zekere eenzijdigheid niet ontzegd worden. Het perspectief neigt naar *monocausaliteit*: alsof alles afhangt van slechts één factor, de communicatie. Ook in dit perspectief wordt *te lineair* gedacht. De kwaliteit van het onderzoek kan er ook toe doen, de kenmerken van de onderzoekers en hun kijk op het te onderzoeken vraagstuk, en kenmerken van het ontvangend systeem. In feite is dit model complementair aan de genoemde.

4 Het vierde perspectief op benutting is het *interactiemodel*. In deze conceptualisering is het lineaire (monocausale) denken nagenoeg verlaten. De centrale gedachte uit het interactiedenken is dat sprake is van *gescheiden werelden* (onderzoekers versus beleidvoerders en actoren uit het onderzochte veld) die verbonden moeten worden. De stelling is: naarmate kennisproducent, opdrachtgever(s) en gebruiker(s) langduriger en intensiever communiceren, zal de kans op benutting van onderzoeksbevindingen sterk toenemen. Dat betekent dat er sprake moet zijn van overleg tussen onderzoekers, opdrachtgever, gebruikers en wellicht ook 'partijen' uit het betreffende beleidsveld tijdens de opdrachtverlening, de uitvoering van het onderzoek, de publicatiefase en het verdere beleidstraject.

Daarmee is wel duidelijk dat dit 'model' elementen uit het 'research push-model' en het 'demand-pull'-denken en het verspreidingsperspectief incorporeert (Korsten, 1983; Bekkers, 2007: 319). De interactie lijkt er niet onder als de onderzoekers proberen geldig en betrouwbaar onderzoek te verrichten, ze de gebruikers tijdig bij het onderzoek betrekken en rekening houden met hun kenmerken en percepties, en als ze proberen de resultaten op meervormige en adequate wijze te verspreiden. In de interactie komt juist een aantal van deze onderwerpen aan de orde.

In feite is het interactiemodel dan ook een uitwisseling- en afstemmingsaanpak. Dat is positief.

In dit model wordt niet benadrukt dat in de overlegvormen de onderzoeker gemanipuleerd moet of mag worden. Het gaat eerder om het kweken van begrip voor de context waar de onderzoeksopdracht uit voortkomt, het stellen van de goede vragen in het onderzoek, het op het juiste moment uitbrengen van bevindingen.

Dit *sociale* perspectief lijkt dus al beter dan de voorgaande maar de vraag is: is de politieke bestuurlijke component, dus van timing, macht en belangen er voldoende in opgenomen? Voldoende als de overleggende ambtenaren deze componenten aanvoelen en bespreekbaar maken en als de onderzoekers gevoel hebben voor de politieke barometer en met de politiek-bestuurlijke omstandigheden weten rekening te houden.

5 We komen bij een vijfde perspectief, het '*enlightenment*'-model (Korsten, 1983; Bekkers, 2007).

Onderzoeksbevindingen kunnen een *agenderende functie* vervullen. Maar hoe gaat de agendering? In het openbaar bestuur kunnen ideeën, wensen, eisen en voorkeuren van onderop naar boven komen via kanalisatie door journalisten, via de opiniepagina's, via politieke partijen en belangen- of actiegroepen. Ook komt het voor dat agendering van bovenaf geschiedt, doordat politieke bestuurders proefballonnen oplaten of expliciet in de samenleving bij doelgroepen steun aftasten door middel van een interview of discussienota. Ook kan agendering vanuit een tussenorganisatie geschieden, zoals een vakbond. Onderzoek kan daarin een rol vervullen.

Wie uitgaat van agendavorming (Kingdon, 2003) betreedt de arena van probleempercepties, probleemverkenningen, beleids(her)ontwerp, besluitvorming, implementatie. Een wereld die volop bezaaid is met politieke voorkeuren.

Wie zo kijkt, plaatst benutting van onderzoek in een *politiek-bestuurlijk perspectief*. Leidt onderzoek tot andere prioriteiten, tot erkenning van een vergrote ernst van de problematiek, tot een verschuiving in een controverser en nieuwe conceptualisering, tot een andere probleemformulering of tot herontwerp van een beleid? Wie zo kijkt onderkent dat onderzoek kan bijdragen aan een andere conceptualisering van beleid en 'reframing' (Weiss, 1977; Korsten, 1983; Bekkers, 2007: 320).

In het zesde perspectief is sprake van een '*politiek-argumentatief model*' (Bekkers, 2007: 320; ook Korsten, 1983: 18). Kennis is macht. Wie over kennis beschikt die anderen missen, heeft een voorsprong. Onderzoek is in dit perspectief vooral *ammunitie* voor partijen met eigen belangen die eigen standpunten ontwikkelen, innemen en verdedigen. Ook politieke bestuurders en politieke fracties betrekken stelling en trekken onderzoek naar zich toe of stoten het af. Het verschijnsel '*tactisch gebruik*' en '*strategisch gebruik*' van onderzoeksresultaten doet zijn intrede. Onderzoeksbevindingen zullen in dit perspectief dus benut kunnen worden door de bevindingen te omarmen, te kritiseren, af te stoten, of te negeren. Benutting is niet uitsluitend een zaak van kritiekloos aanbevelingen overnemen. Het is in dit perspectief dat ook aandacht ontstaat voor *selectieve benutting*: het shoppen in de onderzoekswinkel om zo te vinden wat uitkomt.

Tot zover zes perspectieven op benutting die in de literatuur over benutting en research utilization zijn aan te treffen. Deze perspectieven geven zicht op hoe met onderzoeksbevindingen omgegaan kan worden en wordt perspectieven genereren bovendien tal van factoren die van invloed zijn op benutting van onderzoeksbevindingen. De perspectieven zijn complementair.

Zijn enkele perspectieven meer belangrijk dan andere?

Is er een normatief denkmodel dat mijn favoriet is? De lineaire conceptualisering is schraal omdat de omvattendheid beperkt is. Niet alle onderbenutting is terug te voeren tot het onderzoek, of tot gebrekkige opdrachtarticulering of tot gebrekkige presentatie.

Uit de literatuur komt wel naar voren dat het interactie-, het enlightenment- perspectief en het politiek-argumentatief perspectief in combinatie veel realiteitswaarde hebben. Het politiek bestuur heeft veel van doen met agendering, debat, strijd en argumentatie. Maar nu al kan gezegd worden dat wie de specifieke benutting van evaluatierapporten analyseert, wel met push & pull en interactie rekening mag houden want dergelijke rapporten zijn bedoeld om te gebruiken vanwege de leerfunctie en het op gebruik van evaluatierapporten bestaande toezicht.

Wat laat het onderzoek naar benutting van evaluatieonderzoek zien?

5 Het onderzoek van 'benutting' van evaluatieve kennis: vier richtingen

Hoe zouden we greep moeten krijgen op benutting of gebrekkige benutting van evaluatierapporten? Door aansluiting te zoeken bij het denken over benutting van onderzoek en onderzoeksrapportages. Daarin zijn meerdere denkrichtingen te onderkennen:

- a. *de klassieke 'utilization research'-benadering* gericht op het begrijpen van de benutting van toegepast (lees: gebruiksgericht) sociaal-wetenschappelijk onderzoek (Caplan 1979; Weiss, 1979, 1980, b; Weiss & Bucuvalas, 1980; Van de Vall, 1980; Korsten, 1983; Patton, 1997; Bekkers c.s., 2004; Johnson c.s., 2009);
- b. *de grenzenwerk-aanpak* (Hoppe, 2002, 2003, 2007, 2008, 2010, 2012; Hoppe en Halfman, 2004; Hoppe en Huijs, 2003; In 't Veld, 2010; Derksen, 2011);
- c. *de benadering van de lerende organisatie* (Argyris & Schön, 1978; 't Hart, Hufen en Van Duin, 1988; Casey, 1993; Huysman en Van der Vlist, 1998; Greve, 2003; Caniëls, 2011);
- d. *de pragmatische, meer bedrijfseconomisch gerichte aanpak* (Van Helden e.a., 2005).

We geven hier een kort commentaar op en maken een keuze.

De klassieke 'utilization research'- benadering volg ik hier omdat ik daarmee het meest vertrouwd ben, deze nog steeds actualiteitswaarde heeft en ik onvermijdelijk moet uitgaan van evaluatierapporten (Weiss & Bucuvalas, 1980; Van de Vall, 1980; Korsten, 1983; Landry e.a., 2003; Bekkers e.a., 2004; Van Dooren en Van de Walle, 2008). Hebben de andere benaderingen nog betekenis?

De grenzenwerk-aanpak ('boundary work') is primair door de Twentse hoogleraar Rob Hoppe ontwikkeld om zicht te krijgen op de relatie tussen planbureaus en de Nederlandse rijksoverheid en daarom *hier* minder relevant. Hoppe heeft deze aanpak ontwikkeld als basis voor een onderzoeksprogramma naar expertadvies.

Deze auteur meent dat de 'utilization research' voor zijn doel *te instrumentalistisch* is en daarmee 'doorgeslagen' is; een verschaalde aanpak die bovendien *teveel* uitgaat van eenrichtingsverkeer tussen onderzoek en advieswerk enerzijds en de beleidsorganisatie anderzijds. Dat eenrichtingsverkeer wordt wel heel duidelijk verwoord door de term 'doorwerking' (Bekkers e.a., 2004) die sommigen hanteren in plaats van 'benutting' of 'gebruik'; 'doorwerking' is een eenzijdige term, meent Hoppe (2007, 2008, 2010, 2012). Hoppe spreekt van *te consumentistisch denken*, alsof beleidvoerders met onderzoek een ijsje kopen in een winkel. Een 'ijsje' is hier de metafoor voor 'een onderzoek bestellen' waarbij de beleidsvoerders 'de volgers' zijn. Het *toeschrijven* van beleidswijzigingen of beleidsbevestiging aan een onderzoek, zou bovendien uitlopen op een expertocratie (het beeld dat Habermas, zoals gesteld, verafschuwde). Dat zou niet alleen een onwenselijkheid zijn, zo gaat die benutting van onderzoeksbevindingen (zoals benchmarkings, visitaties van bestuurskrachtmetingen) in beleid ook niet, in de werkelijkheid.

Het *interactiegericht denken* vat de verhouding tussen wetenschap en beleid daarentegen veel beter, aldus Hoppe. Over opdrachten en opdrachtformuleringen wordt immers overlegd of zelfs onderhandeld tussen opdrachtverleners en opdrachtnemers; in de beleidsanalyse worden dit de *entreeonderhandelingen* genoemd. En beleidsvoerder en onderzoekers hebben gaande een onderzoek vaak ook contact, al of niet via een begeleidingscommissie. Dat kan leiden tot

een uitbreiding van het onderzoek of een aanbeveling nog vóór het onderzoek afgerond is. Soms wordt een onderzoek daarmee al gebruikt voor het onderzoeksverslag verschenen is. In de 'utilization'-traditie moet dan gezocht worden naar 'taal' om dit effect te verwoorden.

Overigens trekt In 't Veld de grenzenwerk-aanpak nog een stuk breder. Of onderzoek benut wordt, heeft ook van doen met de heersende probleemduiding (routinematig probleem, wicked problem?, etc.) en het heersende discours op een beleidsterrein (In 't Veld, 2010: 83-100). Discursief onderzoek dat handelt over een andere wijze van kijken naar een (beleids)vraagstuk zal vaak genegeerd worden tot het moment dat het dominante discours sneuvelt of getransformeerd wordt in een nieuw overstijgend perspectief.

We zullen verderop zien dat de kritiek wel onderkend is dat daarom in de 'performance'-literatuur een meer interactiegerichte benadering wel degelijk terug te vinden is (zie Moynihan, 2008). En auteurs als Weiss (1991) en Weiss & Bucuvalas (1980) hebben gewezen op *het percolator-effect*: onderzoeksinformatie raakt (bij beleidsvorming) vermengd met andere informatie.

We komen bij het als derde genoemde perspectief op gebruik of benutting van toegepaste research die enige diensten kan bewijzen bij het begrijpen van gebruik van evaluatierapporten. Het perspectief van de lerende organisatie gaat ons inziens te weinig uit van de evaluatierapporten en sterk van 'leren' als afhankelijke variabele. Maar ik kom beschouwingen over 'organisational learning' en 'the uses of performance information' wel tegen in studies over gebruik van prestatiemetingen (Van Dooren en Van de Walle, 2008; Askim, 2007).

In het pragmatische, meer bedrijfseconomisch gerichte perspectief worden vragen gesteld over de waardering van een meetinstrument in de organisatie, wordt nagegaan in hoeverre de uitkomsten ervan worden geaccepteerd en welke verbeteringsacties naar aanleiding daarvan worden ondernomen. Van Helden e.a. (2005) deden bij voorbeeld onderzoek vanuit dit perspectief naar benchmarking van bedrijfsvoering bij waterschapsorganisaties (ook Tillema en Van Helden, 2003; Van Helden en Tillema, 2004, 2005). Deze sterk economisch gerichte aanpak is voor zover ik kan zien vooral op benchmarking gericht maar is ook te combineren met de 'utilization research'. In deze economische theorie worden hypothesen van de volgende soort geformuleerd (ontleend aan Van Helden en Tillema, 2004):

H1: De gemiddelde prestatie van organisaties zal verbeteren met achtereenvolgens uitgevoerde benchmarkingoperaties;

H2: De prestatieverschillen tussen organisaties zullen verminderen met achtereenvolgens uitgevoerde benchmarkingoperaties;

H3: Slecht presterende organisaties zullen door benchmarking sterker worden geprikkeld ter verbetering van hun prestaties dan goed presterende organisaties;

H4: Naarmate binnen een overheidsorganisatie meer de indruk bestaat dat door deelname aan (onderdelen van) een benchmarkproject of door prestatieverbetering, het bestaansrecht van de organisatie kan worden vergroot, wordt het waarschijnlijker dat de organisatie kiest voor deelname of prestatieverbetering;

H5: Naarmate de omgeving van een overheidsorganisatie hechtere relaties onderhoudt met andere organisaties binnen het organisatieveld, wordt het waarschijnlijker dat de organisatie kiest voor deelname aan (onderdelen van) een benchmarkproject of prestatieverbetering.

Zo kan men doorgaan. Voor benchmarking is mogelijk ook te lezen 'evaluatietraject waarbij meerdere organisaties betrokken zijn'.

6 De klassieke benadering van 'the uses of performance information'- een richting uitgewerkt

De klassieke 'utilization'- benadering gericht op de benutting van toegepast sociaal-wetenschappelijk onderzoek kent twee centrale thema's van onderzoek die van belang zijn voor het begrijpen van aspecten van benutting van bevindingen (dus uitkomsten) van evaluaties.

1. Het eerste thema betreft de vraag naar *de mate* van benutting en *de vorm* van benutting van bevindingen uit toegepast onderzoek (lees visitatie of audits).
2. En het tweede thema betreft *de verklaring* van matige of juist heel krachtige benutting.

Ik lichten beide thema's toe.

6.1 Mate en vorm van benutting in de klassieke benadering- eerste thema

Het eerste thema betreft *de mate van benutting* of gebruik van rapportages en bevindingen daaruit (ook wel intensiteit van benutting genoemd), en *de vorm van benutting*.

De mate en vorm van benutting zijn op grofweg drie manieren te onderzoeken en ook onderzocht:

- a. door uit te gaan van een concreet onderzoek als vertrekpunt bij het zoeken naar benutting (hoe slingert onderzoek zich door een organisatie?; faseraanpak; lees: intensiteitsmeting);
- b. door uit te gaan van potentiële gebruikers, zoals ambtenaren en bestuurders (wat is hun zoekgedrag met betrekking tot informatie?);
- c. door uit te gaan van interactie tussen spelers (bijvoorbeeld analyse van standpunten en de onderbouwing daarvan; en van debatten); auteurs die veel op hebben met 'boundary work' benadrukken overigens deze derde mogelijkheid.

Achtereenvolgens wordt op elke manier ingegaan.

a. We gaan eerst uit van onderzoek, de eerstgenoemde aanpak (a). Een vraag die typisch past in dit kader: hoe bereikt een onderzoeksrapportage van toegepast onderzoek in een organisatie de doelgroep van beleidvoerders en eventueel netwerkpartners? Als een in opdracht van een overheid uitgevoerd onderzoek wel conclusies en daaraan gerelateerde handelingsperspectieven biedt maar er wordt nauwelijks iets van in beschouwing genomen door een ontvanger (lees een gevisiteerde) dan spreekt men van *onderbenutting* of *ondergebruik*. De termen gebruik en benutting gelden hier als synoniem en worden hier door elkaar gebruikt.

Non-gebruik komt als term in dit kader ook voor. *Non-gebruik* betekent dat een onderzoek al bij binnenkomst de la in gaat en er niet meer uitkomt. Daarvan bestaan meerdere vormen (Kerseboom, Leeuw en Elte, 2007; Kerseboom, 2008).

De manier waarop informatie wordt verzameld, is nog al eens bepalend voor de bruikbaarheid. Neem onderzoek naar de doeltreffendheid van beleid in de vorm van prestaties die worden afgezet tegen oorspronkelijke contracten of doelstellingen. Als dergelijk onderzoek in een

interbestuurlijke setting regelmatig plaatsvindt, roept dat strategisch gedrag op bij personen die aantallen kunnen beïnvloeden, waarmee de meetmethoden aan waarde inboeten. Daarmee hebben we de eerste vorm van non-gebruik te pakken: verkeerde of ‘besmette’ informatie ontvangen.

Een tweede vorm van non-gebruik houdt in dat beschikbare beleidsinformatie genegeerd wordt. Bij voorbeeld, er wordt selectief gewinkeld waarbij wat bruikbaar is voor voornemens en argumentaties gebruikt wordt en wat daarbij niet past genegeerd wordt. Hier kan sprake zijn van onethisch handelen of bedrog. Een derde vorm van non-gebruik is het nemen van beleidsbeslissingen zonder onderbouwing. Soms wil een kabinet iets ondernemen maar blijft onduidelijk waarom en wat het daarmee wil bereiken. De commissie-Dijsselbloem die vernieuwingen in het onderwijs bestudeerde trof ook gebrekkige onderbouwingen aan (Kerseboom, 2008: 45).

Als een onderzoek wordt aangewend voor legitimatie van iets waarover het onderzoek niet gaat en niet veel zegt, wordt gesproken van *misbruik* van onderzoek (Köbben en Tromp, 1999; Köbben, 2003). Over dit laatste hebben we het hier verder niet. We gaan dus uit van de veronderstelling dat misbruik van evaluatierapporten hier geen punt van onderzoek is. Als een ‘gebruiker’ gaat shoppen in een rapport om te zien of er iets van zijn gading te vinden is, is de kans groot dat sprake is van ‘*selectief gebruik*’: het ene meenemen in beschouwing en wat niet past ‘weglaten’.

De vaststelling van de mate of intensiteit van benutting geschiedt vaak aan de hand van een *fasenconcept* (‘stages’; Van de Vall, 1980).

Denk maar eens aan de volgende fasen.

Wordt een rapportage van een onderzoek ontvangen en komt het bij de goede behandelaar terecht of niet?;

wordt vervolgens ook van de inhoud van het rapport kennis genomen of niet?;

wordt het rapport daarna bestudeerd en verwerkt of niet?;

wordt de inhoud van het rapport dan besproken of niet?;

worden naar aanleiding van het rapport standpunten ingenomen en naar derden gecommuniceerd voor debat of vaststelling?; etc.

Een dergelijke fasenbenadering kan laten zien dat het doorsijpelen van een rapport snel of traag gaat of dat een rapport ergens in een bepaald verwerkingsstadium ‘blijft hangen’, bij voorbeeld omdat de politieke-bestuurlijke urgentie om er iets mee te doen er niet is of verlopen is.

Het onderzoek van Mark van de Vall (1980) naar benutting van 120 toegepaste onderzoeken door overheidsorganisaties laat zien hoe de fasenaanpak is uitgevoerd en wat zijn onderzoek naar gebruik van de 120 projecten opleverde. Wie wil begrijpen of sprake is van ondergebruik of onderbenutting van evaluatierapporten kan deze aanpak dus toepassen.

Er bestaan verfijndere benuttingsladders. Van de Vall is niet de enige die denkt in termen van fasen of niveaus van benutting. Van Hoesel (2003) onderkent vier fasen: 1. reacties in het veld, de pers en de politiek; 2. verwerking van het resultaat door beleidsmakers in het beleidsproces; 3. invoering van nieuw beleid; 4. effecten van dit nieuwe beleid. Deze indeling achten we te grofmazig.

Een nog verfijndere indeling is de volgende *benuttingsladder*:

1 ontvangst van het rapport (‘weet hebben van ..’);

- 2 waarneming dat ambtenaren de rapportinhoud op hoofdlijnen kennen;
- 3 interne discussie over de inhoud van het onderzoeksrapport door relevante 'gebruikers';
- 4 pleitbezorging ('advocacy') doordat sommigen intern of in een netwerk met het onderzoek in de hand 'gebruik' aan de orde stellen;
5. in een ambtelijk stuk naar het onderzoek verwijzen ('citation');
6. adoptie doordat het onderzoek meegenomen is in de opstelling, en de keuze of besluitvorming beïnvloed heeft (eventuele verwijzing in een bestuurlijk gedragen stuk);
7. 'impact' doordat het onderzoek tot wezenlijke actie aanzette;
8. determinatie: doordat het onderzoek de keuze (nagenoeg) bepaald heeft (verg. Landry e.a., 2003).

Is onderbenutting daadwerkelijk waargenomen?

Onderbenutting is waargenomen maar wel in een onderzoek waarin een 'strengere' methode is toegepast. In een onderzoek van Mulder e.a. (1991) is namelijk het accent gelegd op schriftelijke bronnen om *aanwijsbaar* gebruik van evaluatieonderzoeken bij de rijksoverheid waar te nemen. In hun onderzoek is bezien of evaluatierapporten (direct en instrumenteel) bruikbaar waren en is gelet op de context voor het gebruik. Hiervoor zijn indicatoren gebruikt.

Uit dat onderzoek bleek dat voor *minder dan de helft* van de rapporten sprake was van aanwijsbaar schriftelijk gebruik. Mulder staat niet alleen in de vaststelling van ondergebruik of meer en minder gebruik. Van de Vall's onderzoek is hiervan doordrenkt.

Als er van een zekere mate van benutting sprake is, is vervolgens de vraag: in welke vorm? Voor het vaststellen van de feitelijke vorm van (positieve) benutting wordt onder meer gebruik gemaakt van de volgende begrippen:

direct en indirect gebruik (of directe en indirecte benutting);

gebruik op de lange of korte termijn;

instrumenteel of conceptueel gebruik (Korsten, 1983).

Ook andere begrippen worden gebruikt, waarover verderop meer.

Onder 'direct gebruik' wordt verstaan dat een rapport rechtstreeks op de bureaus van de gebruikers komt en verwerkt wordt in beleidsvoornemens. 'Indirect gebruik' daarentegen impliceert dat een rapport een tijd blijft liggen en onderdeel wordt van het recenserend forum en/of discussie met belangengroepen of anderen. Het gebruik vindt als het ware via een omweg plaats. Na zekere tijd wordt de informatie dan met andere informatie samengebracht in een notitie of beleidsvoorstel. De kennisverwerking krijgt zo een soort *percolator-effect*, deze sijpelt geleidelijk met andere informatie door; op kortere of langere termijn. Carol Weiss (1980) noemde dit '*knowledge creep*'. Is er ook sluipend gebruik van evaluatierapporten geweest?

Een rapport kan ook instrumenteel gebruikt worden of conceptueel. Dit zijn twee begrippen om grip te krijgen op feitelijk gebruik van resultaten van evaluatieonderzoek. Instrumenteel gebruik verwijst naar maatregelen die alleen of voornamelijk zijn terug te voeren op een onderzoeksrapport. Bij voorbeeld een rapport brengt een wantoestand aan het licht en daarop wordt de directeur van een instelling op non-actief gezet en het 'lek gedicht'. Conceptueel gebruik impliceert daarentegen iets anders, namelijk dat de kijk op een vraagstuk verandert en misschien wel leidt tot een paradigmaswitch in beleid ('reframing'; Korsten, 1988; Schön & Rein, 1994).

Iets dergelijks is wel voorgekomen met rapporten uit de onderwijssociologie. Rapporten uit die discipline zijn ten tijde van het ministerschap van de onderwijssocioloog Jos van Kemenade wel gebruikt om (meer en anders) te gaan denken in termen van (sociale) gelijkheid en ongelijkheid van kansen van leerlingen (Korsten, 1983).

Terwijl de impliciete norm bij toegepast (opdracht)onderzoek vaak is: direct, instrumenteel gebruik op de korte termijn blijkt de praktijk nogal eens dat onderzoek juist indirect, conceptueel en op langere termijn doorwerkt in beleid (Korsten, 1983).

Wat is bij evaluatierapporten het geval? Aannemelijk is dat hier sprake is van volgende te verwachten direct, instrumenteel gebruik op kortere termijn.

Er is – zoals gesteld - niet alleen onderzoek naar gebruik van prestatie-informatie ('the use of performance information') dat uitgaat van het onderzoek zelf en daarna de benutting in fasen volgt, de routing (direct, indirect gebruik) of de termijn waarop gebruik plaatsvindt maar ook specifiek onderzoek onder bestuurders (onder b genoemd; Ter Bogt, Askim) en onderzoek naar benutting vanuit een interactieperspectief (aanpak c; Moynihan).

b. Ik kom bij een tweede type onderzoek.

Bij onderzoek naar gedrag van bestuurders en eventueel ambtenaren gaat het om een vertrekpunt vanuit potentiële of werkelijke gebruikers, bijvoorbeeld door te kijken naar hun informatiezoekgedrag en hun vaardigheden om om te gaan met prestatie-informatie.

Henk ter Bogt (2001, 2003, 2004) deed in Nederland onderzoek onder wethouders naar hun (non)gebruik van uitkomsten van prestatiemeting. Hij stelde vast dat wethouders dergelijke veelal kwantitatieve informatie, bijvoorbeeld uit benchmarkings, maar weinig gebruiken, op de wethouders financiën na. Ze geven de voorkeur aan mondelinge contacten met ambtenaren en anderen, die de essentie van uitkomsten uit prestatiemeting kunnen weergeven en direct deze informatie kunnen interpreteren en in een bredere context kunnen plaatsen. Dat werkt sneller en biedt meer. Een teleurstellende bevinding voor fanaten op leergebied, dus voor al degenen die menen dat prestatierapporten onmiddellijk op grote schaal benut worden. Van de andere kant een begrijpelijk resultaat want Henri Mintzberg had al vastgesteld dat vele leidinggevenden in organisaties minder studieuze zijn dan gedacht; ze halen hun informatie mondeling en telefonisch bij vertrouwelingen in de organisatie. Begrijpelijk ook, want benchmarkrapporten roepen soms meer vragen op dan ze beantwoorden (Leeuw, 2003).

Maar dit is niet het hele verhaal. De uitkomsten van benchmark-studies wordt toch vaak door (gemeente)bestuurders wel van belang gevonden (Ter Bogt, 2005: 51). Het toegekende belang betreft dan niet zozeer de waardering van de precieze informatie over 'goed' of 'slecht' presteren en zeker niet de achtergronden daarvan, want die zijn in benchmark-studies vaak niet uitgewerkt. Maar de (benchmark)scores kunnen in vergelijkend perspectief toch iets zeggen. Is de score van de organisatie in vergelijking met andere organisaties voldoende of beter dan is de kans op geen actie ('non-gebruik') groot. 'Van wat voldoende of meer dan dat is, moet je blijkbaar afblijven'. Zeker als daar bij komt dat de benchmark over een politiek niet erg gevoelig en prioritair thema gaat, zoals met gemeentelijke dienstverlening nogal eens het geval is (omdat de kwaliteit van de dienstverlening voldoende of ruim voldoende is; Abma en Korsten, 2009a).

Maar stel dat de scores onvoldoende of matig is dan kan bezinning op een benchmark-studie wel volgen. 'Dat kan aanleiding zijn tot het verrichten van nader onderzoek naar de achtergronden van een bepaalde score in de eigen organisatie' (Ter Bogt, 2005: 51). Bij

voorbeeld door bij andere organisaties navraag te doen of door nader onderzoek te doen. De gebruiksvorm luidt dan: *de ene studie roept een andere studie op*. Het is ook mogelijk dan nagegaan wordt welke politieke keuzen een andere organisatie maakte.

Onderzoek naar benchmarking haalt de relevantie van het begrip ‘gebruikswaarde’ van onderzoek naar voren (zie ook Van de Vall, 1980). Veel geïnterviewden uit het onderzoek van Ter Bogt geven aan ‘dat de gegevens in benchmarkstudies lang niet altijd goed te interpreteren en werkelijk vergelijkbaar zijn’ (Ter Bogt, 2005: 51). De gebruikswaarde van een studie is gering als een benchmarkstudie

de gebruiker voor leesbaarheidsproblemen plaatst (over opzet, methode van onderzoek, conclusies; gebruik van jargon),
de bevindingen uit een studie moeilijk of niet te interpreteren zijn,
en een studie geen verbeteroriëntatie biedt en geen concrete uitvoerbare aanbevelingen.

Daardoor ligt de functionaliteit van benchmark-studies onder vuur, aldus Ter Bogt (2005: 52).

Askim (2007) deed onderzoek naar informatiezoekgedrag van Noorse gemeentebestuurders (‘councillors’) en de vraag of deze bestuurders de informatie gebruiken om een politieke keuze in de politiek-bestuurlijke arena te ondersteunen of te verwerpen. Daartoe formuleert hij een aantal contraire hypothesen vanuit een behoefteperspectief (a) en een vaardighedenperspectief (b).

H1a luidt: Gebruik van prestatie-informatie (PI) is het grootst onder ‘backbenchers’ in het bestuur, dus – bot gesteld - onder de tweede garnituur.

De contraire H1b-hypothese luidt: Gebruik van PI is het grootste onder ‘frontbenchers’, dus onder de bestuurlijke voormannen en - vrouwen.

H2a luidt: Gebruik van PI is het hoogste onder leden van oppositiefracties.

De tegengestelde H2b luidt: Gebruik van PI is het hoogste onder leden van coalitiefracties.

Dit zijn slechts voorbeelden. Zijn onderzoek laat onder meer zien dat backbenchers en burgemeesters PI (performance information) minder gebruiken dan frontbenchers (2007: 166). Het gebruik wordt niet beïnvloed door het feit of bestuurders deel uitmaken van de oppositie of de machtscoalitie.

Een achtergrondvariabele blijkt wel relevant. Het gebruik van PI is *het laagste* onder ‘the best-educated councillors’ (2007: 167). Politieke ervaring maakt duidelijk uit maar in een verrassende richting. Hoe *meer* politieke ervaring in het lokaal bestuur hoe *minder* gebruik er van prestatie-informatie wordt gemaakt. Veteranen gebruiken PI minder dan jonkies.

Deze uitkomst sluit aan op een bevinding van Melkers & Willoughby (2005) die stellen:

‘the longer one’s employment in government, the less one used performance information’.

Hoe is dit te verklaren? De ervaren en hoger opgeleide bestuurders weten dat je beleid niet zo maar veranderd met een boekje met prestatie-informatie in de hand. Er is veel continuïteit (Askim, 2007: 168).

Gebruik van PI blijkt overigens ook te maken te hebben met de stijl van gemeentebestuurders. Machtsgerichte bestuurders en politici relativeren prestatie-informatie, ombudsachtige types halen andere informatie elders, terwijl de compromiszoekers onder politici zich richten op het

interne spel in bestuurlijke arena's. Vertegenwoordigers van deze stijlen hebben niet veel op met prestatie-informatie. Hier zitten niet de hongerige gebruikers van benchmarkinformatie of van andere prestatieingen.

c. Dan was er ook nog een derde benadering om de omvang en vorm van benutting van prestatie-informatie in beeld te krijgen, niet door niet uit te gaan van het onderzoek als onafhankelijke variabele (fasenaanpak enz.) noch van bestuurders of ambtenaren (zoekgedrag van informatie in kaart brengen) maar door uit te gaan vanuit een interactief dialoogperspectief. Moynihan is een man die hierin past.

Moynihan zegt in zijn boek *'The Dynamics of Performance Management'* (2008) dat performance management systemen op de veronderstelling berusten dat als er prestatie-informatie bestaat deze vanzelf wel gebruikt zal worden en zal leiden tot betere beslissingen. Zo makkelijk verloopt die causaliteit echter niet. Evenmin is het zo dat bestuurders altijd en vanzelfsprekend en op eigen initiatief wel verguld zijn met prestatieingen. Prestatieingen zeggen doorgaans niets over de context waarop de feiten slaan en de implementatiemogelijkheden van uitkomsten. Hij prefereert daarom denken in termen van interacties tussen relevante belanghebbenden. Zijn stelling is dat bestuurders belangen hebben, zoals een positie behouden of een beleidsvoorkeur bevestigd willen zien of het budget willen vergroten. Of een belang om een bestuur of bestuurder zo snel mogelijk weg te krijgen of om beleid te veranderen. En prestatie-informatie wordt in dat kader genegeerd of geprezen. Anders gesteld, gebruikt wordt datgene wat in de kraam te pas komt en als iets niet welgevallig is wordt het genegeerd. Prestatiegegevens worden dus in arena's bezien en vervolgens geïnterpreteerd, gebruikt, dan wel gekritiseerd. En dat gebeurt in geschreven teksten (nota's, memo's) en in oraal verband (tijdens presentaties en persconferenties, in debatten). Moynihan:

'How individuals perceive performance data will depend on their individual background and beliefs and the institutional role they fill' (Moynihan, 2008: 16).

Verder:

'The various actors involved in the policy process can be expected to use performance information consistent with their interests. Agency actors will contribute to the dialogue in ways that protect agency preferences and budgets' (Moynihan, 2008: 17).

De selectie van informatie richt zich op wat bruikbaar is. *'The interactive dialogue perspective acknowledges that political preferences will dominate decisions', but that does not mean that performance data is not used'*. We moeten dus beseffen dat uitkomsten van prestatieingen niet in een sprookjeswereld vol naïviteit terecht komen.

Conclusie

De klassieke benadering a vanuit de 'utilization research' om bij het opsporen van benutting slechts uit te gaan vanuit onderzoek en rechtstreekse instrumentele benutting of doorwerking te verwachten, is als te instrumentalistisch gekritiseerd. Benutting kent vele andere vormen en functies. Hoppe (2008) waarschuwt terecht. Nadere studie leert ook dat veel recente onderzoek de verwachting van direct, instrumenteel gebruik van kennis sterk tempert. Deze benadering a houdt te weinig rekening met belangen, met machtsverhoudingen en interactie (Hoppe, 2008: 15; De Kool, 2007a, 2007b, 2007c, 2008). De interactieve benadering die juist wel oog heeft voor belangen, shopgedrag in onderzoek en strategische opstellingen in politieke arena's (zoals geformuleerd door Moynihan, 2008) houdt daar al meer rekening mee.

Wie de omvang en vorm van benutting van evaluatierapporten bestudeert, kan volgens drie *complementaire* benaderingen te werken, zo leert het voorgaande:

- uitgaan van de rapporten en de routing volgen (report analysis; eerder benadering a genoemd),
- uitgaan van het zoekgedrag van ambtenaren en bestuurders (search analysis; b),
- of een analyse maken van arenagedrag en dus onder meer van gebruik van rapporten en argumenten in debatten en rekening houden met belangen en macht (interactive analysis; c).

De Kool (2007a,b en c; 2008) komt in verband met een studie naar interbestuurlijke monitoring met een driedeling in benaderingen die hij aanduidt als de rationalistische, sociale en politieke benadering. Report analysis schaaft hij onder de rationalistische optiek.

Tegenover al deze *verbreding in optiek* staat dat er wel degelijke evaluaties en toegepast onderzoeken voorkomen die bedoeld zijn om direct te benutten. Een toezichthouder als de inspectie hoger onderwijs ziet zelfs toe op direct gebruik van evaluaties van het wetenschappelijk onderwijs.

‘When a review report comes out, the recipients of review recommendations must consider action on it, and this action has to fit in the existing practices, beliefs and traditions’. En: ‘The review system has some in-built mechanisms to ensure that *some* action is taken’, aldus Jeliazkova (2002: 3).

We moeten dus niet doorslaan met de relativering van direct gebruik op korte termijn.

6.2 Verklaringen van afwezige of geringe benutting in de klassieke benadering- tweede thema

Het als eerste behandelde thema in de ‘utilization research’ betrof de mate van benutting of gebruik en de vorm van gebruik, het tweede themacomplex gaat over de *verklaring* van geringe of juist krachtige benutting, of van minder of meer benutting (of gebruik). In de literatuur zijn drie clusters aan theorieën te vinden voor een verklaring van onderbenutting of juist sterke benutting (Caplan, 1979; Hutjes & Cuisinier, 1982; Korsten, 1983; Van Oijen, Snellen en Van Westerlaak, 1984):

- het eerste cluster verklaringen betreft de ‘*knowledge constraints*’-verklaringen,
- het tweede cluster betreft de ‘*policy constraints*’-verklaringen, en
- het derde cluster betreft de ‘*two communities*’-verklaringen.

Korsten (1983) stelt dat deze drie verklaringsrichtingen blijkens de literatuur op drie niveaus zijn te onderzoeken:

- het projectniveau van individuele onderzoeken (is juist dit onderzoek niet benut en waarom dan?);
- het structurele niveau, dus dat van de organisatie (bijv. ligt het niet benutten aan het management van het onderzoeksinstituut waarin geen plaats is voor bezinning op gebruik?; idem, geen bezinning bij de overheidsorganisatie?);
- en het culturele niveau (bijv. is niet benutting terug te voeren op de houding en opvattingen van onderzoekers of beleidvoerders?).

Figuur 2: Verklaringsmogelijkheden voor gering gebruik van onderzoek in overheidsbeleid (vgl. Korsten, 1983)

		Niveaus van analyse van mate van gebruik		
		Niveau van onderzoeksproject	Structureel of organisatieniveau	Cultureel niveau in organisatie of sector
Verklaringen voor ondergebruik	a. Onderzoek en de onderzoeker	1a: factor 'kwaliteit van onderzoek'; reputatie onderzoeker;	2a: bijv. in onderzoeksinstituut geen sprake van reflectie op bruikbaar onderzoek?	3a: houding en opvattingen van onderzoekers: desinteresse in gebruik?; gering politiek gevoel
	b. Beleid en de beleidvoerders	1b: bijv. resultaten te laag ingebracht in gebruikersorganisatie?	2b: verbinding tussen kennisproductie en gebruik; organisatie van bezinning op onderzoek is gebruikelijk?	3b: houding en opvattingen van ambtenaren
	c. Communicatie	1c: bijv. taal waarin bevindingen worden geformuleerd; ontmoeten gebruikers onderzoekers tussentijds?; begeleidingscommissie?	2c: bijv. samenstelling begeleidingscommissie; 'knowledge utilization as a networking process'	3c: houding en opvattingen van beleidvoerders

De meeste studies naar de verklaring van meer of minder benutting zijn verricht op projectniveau en betreffen de cellen 1a, 1b en 1c. Ze gaan voor een aantal onderzoekingen na wat de reden is voor matig of juist sterk gebruik van bevindingen of meer of minder gebruik. Een studie van Van de Vall (1980) zit duidelijk in deze hoek. Ook zijn hier te plaatsen onderzoek naar gebruik van resultaten van evaluatieonderzoek of benchmarkings. Dat de andere niveaus overigens van belang zijn, blijkt bij Hutjes en Cuisinier (1982).

Bij deze figuur plaatsen we overigens twee kanttekeningen. Ten eerste is soms onduidelijk in welk cluster een verklarende factor precies zit. Ten tweede oogt de figuur statisch. In werkelijkheid kunnen factoren in elkaar grijpen of kan de ene factor bevorderend of remmend werken op een andere die dreigende onderbenutting of juist sterke benutting naderbij brengt.

Wie zicht wil krijgen op het procesverloop rond een onderzoek dat uiteindelijk wel of niet benut wordt door een opdrachtgevende overheidsorganisatie kan een *projectbiografie* opstellen. Zo is het bij voorbeeld mogelijk de onderbenutting van zeg vijf evaluatieonderzoekingen te bestuderen door van elk een biografie op te stellen waarin alle potentiële variabelen uit figuur 2 *in de tijd* aan bod kunnen komen. In een projectbiografie komt het onderzoek X aan bod vanaf het moment dat de opdracht nog niet eens geformuleerd was tot - stel - een jaar na het verschijnen van de onderzoeksresultaten. We noemen dit de *biografische benuttingsanalyse*. Deze aanpak is overigens nog vrijwel nooit toegepast. Een aanzet is ooit overigens gegeven door Ig Snellen.

We lopen de clusters langs. De figuur heeft namelijk als positief kenmerk dat de driedeling in clusters internationaal erkend is.

6.2.1. Eerste verklarend cluster: Onderbenuttingsoorzaken zoeken aan de kant van onderzoeker en onderzoek

De verklaring voor meer of minder gebruik of van onderbenutting zoeken aan de kant van onderzoek en de onderzoekers ('knowledge constraints') impliceert dat zwakke benutting of onderbenutting wordt toegeschreven aan een gebrekkige kwaliteit van het onderzoek of van de onderzoekers. Het onderzoek wordt niet benut omdat de onderzoekers bij voorbeeld het

verkeerde hebben onderzocht en/of niet de goede waarnemingsmethoden kozen of anderen methodische zwakten aan de dag legden, zoals een gebrekkig concluderende kwaliteit of het ontbreken van aanbevelingen of van aanbevelingen die niet goed aansluiten op de bevindingen (Korsten, 1983).

Is gebrekkige kwaliteit van onderzoek wel aan de orde? Is er bewijs voor dat dergelijke factoren een rol spelen als verklaring? Nogal eens wordt in dit verband benchmarking op de korrel genomen. In het rapport *'Wil tot verschil; gemeenten in 2015'* (Commissie-Bovens, 2006) wordt betoogd dat benchmarking gemeentebesturen aan banden legt. Twee nadelen worden gearticuleerd. Benchmarkings werken nivellerend in plaats van onderscheidend en ze miskennen de zegeningen van verschillen tussen gemeenten ('wij lopen achter ten opzichte van het benchmarkgemiddelde'). Benchmarking belemmert dus de pluriformiteit in gemeenteland. De eigen omstandigheden, lokale kennis en afwegingen worden door benchmarkings weggemoffeld als middel tot verantwoording van een gemeentebestuur naar de gemeenteraad en samenleving. Dat veronderstelt dat benchmarking ook daadwerkelijk gebruikt wordt en tot keuzen leidt. Is daar grond voor? Ter Bogt (2005) is kritisch over benchmarking. Benchmarking, dus organisatievergelijking, kan zinvol zijn om prestaties te verbeteren, zo stelt hij, maar de gegevens en conclusies van benchmarkrapporten zijn niet altijd goed te interpreteren. De achtergrond van scoreverschillen tussen gemeenten wordt ook niet duidelijk. Gemeente X scoort ruim voldoende in een benchmark maar waarom? Gemeente Y scoort onvoldoende maar waarom? Ligt dat aan de fysieke kenmerken van het territoire, aan het gedrag of de opvattingen van burgers of aan beleid of aan iets anders? Dergelijke informatie ontbreekt of is schaars in benchmarkrapportages. Daarmee raakt de gebruikswaarde van benchmarkings ernstig aangetast. Er wordt in de rapportages ook geen brug geslagen naar 'hoe' beleidvoerders de conclusies zouden kunnen gebruiken. De vertaalslag naar beleid wordt niet of niet voldoende gemaakt. Toch maakt onderzoek van Ter Bogt ook wel duidelijk dat bestuurders een zekere interesse hebben in benchmarkings. Logisch want er kan ook een *glamoureffect* van uitgaan. Gebruik is vaak niet geheel afwezig. Op de gebruiksladder worden wel enkele stappen op treden gezet.

Welke inzichten zijn er nog meer? De manier waarop het probleem in *onderzoekbare termen* is geformuleerd, blijkt van betekenis voor de benutting van latere bevindingen. Er moet dus een inhoudelijk rijke *vertaling* plaatsvinden van een beleidsproblematiek in een onderzoeksvraagstelling, een expliciete doelstelling en een onderzoeksstrategie (Hutjes en Cuisinier, 1982). De doelstelling moet duidelijk maken wat men waarom wil weten en dus waaraan een bijdrage geleverd wordt. Mulder e.a. (1991) stelden vast dat in de helft van onderzochte evaluatierapporten een doelstelling echter niet te vinden is.

Het heeft ook een gunstig effect op 'benutting in beleid' als onderzoekers een grote hoeveelheid potentieel *verklarende variabelen* voor een verschijnsel gebruiken? Breed verklaren is beter dan smal verklaren? Ellemers heeft verdedigd dat het beter is om variabelen in beschouwing te nemen die ertoe doen en die je met overheidsbeleid kunt beïnvloeden (*'manipuleerbare variabelen'*) dan dat een onderzoeker veel verklaart maar er weinig te veranderen valt (zie ook Ellemers, 1976; Hupe, 1984). Als men weet dat wapenbezit leidt tot meer geweld heb je daar meer aan dat dat je weet dat erfelijkheid van invloed is op geweld. Want aan wapenbezit is wat te doen en aan de genetische kenmerken van mensen komen, is niet goed mogelijk of niet toegestaan. Terwijl de genetische factor misschien wel het meest verklaart. Dit is het dilemma van 'veel kunnen verklaren en weinig kunnen veranderen' genoemd versus 'veel kunnen veranderen maar weinig kunnen verklaren'.

De relevantie van de geleverde informatie speelt een rol bij het gebruik van een onderzoek. Bij benchmarking van dienstverlening zal onderzoek dus iets moeten zeggen over *de kern* van de

dienstverlening (tijdigheid, klantvriendelijkheid, of de dienst kwalitatief goed is, enz.) en niet slechts iets over de openingstijden van het loket. Met een benchmark over marginale aspecten van dienstverlening zal weinig gebeuren.

Een *geloofwaardig* verricht onderzoek zal beter benut worden. Onderzoek is geloofwaardiger als bij de informatieverzameling gebruik is gemaakt van *meerdere waarnemingsbronnen*. 'Triangulatie', het over elkaar leggen van informatie uit verschillende bronnen, is blijkbaar gunstig (Swanborn, 1999). Ook is positief als onderzoek zich positief verhoudt tot bestaand beleid. Onderzoek vergezeld van aanbevelingen, die het bestaande beleid op de kop zetten, wordt minder gebruikt. Wat niet uitkomt, wordt blijkbaar makkelijk ter zijde gelegd (Mulder e.a., 1991; Weiss & Bucuvalas, 1980).

Aan een onderzoek moet in het algemeen voldoende *methodisch-technische kwaliteit* ten grondslag liggen wil het tot gebruik of benutting komen. Een te lage kwaliteit in dit opzicht kan een reden zijn om het rapport niet te gebruiken (Mulder e.a., 1991). Overigens worden 'zwakkere onderzoeken' soms toch gebruikt, bijvoorbeeld als ondersteuning van beleid blijkt (Hutjes en Cuisinier, 1982).

Er zijn nog enkele voor de hand liggende factoren te noemen. *Zo is timing* van belang. Een onderzoek moet verschijnen op een tijdstip dat het ook gebruikt kán worden. Een korte doorlooptijd van het onderzoek zal het gebruik ook bevorderen (Mulder e.a., 1991). Een andere factor is de *presentatie* van het onderzoek. De rapportage moet in het algemeen aansluiten op het begrip van de gebruiker(s) (Swanborn, 1999). Concrete en *duidelijke* bevindingen, conclusies en aanbevelingen zijn van betekenis om gebruik te stimuleren, zeker als ze de *aandacht* van ambtenaren, politici en anderen weten te trekken (Mulder e.a., 1991). Onderzoek dat *draagvlak* heeft, zal kans maken om gebruikt te worden (Hupe en Van der Meer, 2006) maar onderzoek dat met een uitdagende of controversiële aanbeveling komt, kan ook gebruikt worden om debat te stimuleren of zich tegen af te zetten.

We springen nu van het onderzoek naar de onderzoeker(s). Literatuurstudie wijst verder uit dat er onderzoek is gedaan naar de vraag of de *reputatie* van onderzoekers uitmaakt voor de mate van benutting van onderzoeksuitkomsten (Weiss & Bucuvalas, 1980). Een gunstige conditie is over het algemeen: gereputeerde onderzoekers die een goed onderzoek verrichten, daarover excellent en leesbaar in fasen rapporteren met bruikbare ('beleidsrelevante') bevindingen komen en op een 'goed' tijdstip met bevindingen naar buiten komen (Weiss & Bucuvalas, 1980). Voor onderzoek kan men 'visitatie' lezen. Vertaling naar visitaties doet de stelling opkomen: maakt de reputatie van de visitatiecommissie uit voor de benutting van het visitatierapport aan de kant van de gevisiteerden? Het verwachte antwoord is 'ja, dat maakt uit': hoe gereputeerder de commissie is en hoe meer de commissie in het 'veld' erkend wordt, hoe groter de kans op benutting van de inhoud (en boodschap) van visitatierapporten. Maar het is zelden de enige factor. Ook de kwaliteit van het onderzoek (lees zelfevaluatie en visitatierapport) zelf maakt uit voor de benutting.

Wie verdere inspiratie wil opdoen over factoren die er bij benutting in de Nederlandse context toe doen, kan onder meer terecht bij Van de Vall en Van Dijkum-De Jong (1979) en Van de Vall (1980). Van de Vall verrichtte een kwantitatief onderzoek naar benutting van 120 onderzoeken die alle in opdracht waren uitgevoerd en waarbij sprake was van gebruik van methoden en technieken van sociaalwetenschappelijk onderzoek. Het ging onder meer om toegepast onderzoek op het vlak van ruimtelijke ordening. Steeds waren de resultaten neergelegd in een rapport. Van de Vall komt tot de volgende bevindingen.

Onderzoek dat werd uitgevoerd door *interne* onderzoekers van een overheidsorganisatie werd meer benut dan (uitbested) onderzoek dat door externe onderzoekers was uitgevoerd (1979: 19). Een redelijke mate van betrokkenheid van de interne onderzoeker van toegepast onderzoek bij beleidsmaatregelen had ook een gunstig effect op de benutting van een rapport in de beleidsvorming (Van de Vall en Van Dijkum-De Jong, 1979: 20). Gebruik van theorieën en *abstracte begrippen* in het onderzoek had daarentegen een ongunstig effect (1979: 23). Onderzoek mag methodologisch gezien wel nauwgezet zijn als het maar een ruimte oriëntatie heeft op *de informatiebehoefte van beleidsvoerders* (1979: 25). Onderzoek moet dus beleidsrelevant zijn en de onderzoeker moet gevoel hebben voor wat speelt bij de beleidsvoerders en wat raakt aan zijn onderzoek, zodat hij daarop kan inspelen (bij voorbeeld door publicatie van bevindingen op een moment dat die bevindingen er nog toe kunnen doen).

Niet alleen de onderzoeker en het onderzoek werkt in op benutting, ook rapportagefactoren blijken – zoals eerder gesteld – relevant voor het begrijpen van de benutting van onderzoek in beleid. Dikke rapporten worden minder benut dan minder dikke (Van de Vall en Van Dijkum-De Jong, 1979: 31). Het is in het algemeen ook gunstig als onderzoekers goed nadenken over de te hanteren communicatiestrategie en dus over de verspreiding. Alleen een rapport uitbrengen is ongunstig. Het tevens tussentijds informeren van de opdrachtgever en eventuele doelgroepen apart bedienen, is juist gunstig, evenals het gedoseerd – in stukjes en beetjes – brengen van de bevindingen. Aan de kant van beleidsvoerders moet de ontvankelijkheid en aandacht voor het onderzoek blijkbaar kunnen groeien. De onderzoeker die weet te bereiken dat beleidvoerders zelfs uitzien naar het onderzoeksrapport heeft goed gewerkt. Dat zal des te beter lukken als de onderzoeker duidelijke conclusies uit het onderzoek weet te trekken.

Onderzoeken waarvan bevindingen een rel veroorzaken of protest uitlokken, blijken beter benut te worden dan andere (Van de Vall, 1980: 179). Dat komt omdat het onderzoek dan ‘in de krant komt’ en actoren in het veld zich direct op het onderzoek storten (ze leggen een verbinding met macht en belangen). Dan is de kans groot dat parlementariërs schriftelijke of mondelinge vragen aan de betrokken bewindspersoon gaan stellen en het bij de beleidvoerders direct ‘alle hens aan dek is’ (vragen moeten worden beantwoord, enz.).

Conclusie: er is dus geen sprake van monocausale werking van een goed onderzoek dat positief benut wordt. Wie als onderzoeker wil dat het onderzoeksrapport gelezen wordt zal de ruimte moeten krijgen en grijpen om tal van handelingen te verrichten om het onderzoek in het beleidsnetwerk ‘te brengen’ en een communicatiestrategie moeten uitvoeren. De kans is groot dat onderzoek dat geen protest uitlokt, onbenut neervalt als een natte krant op de grond, tenzij andere actoren het oppakken. Dat oppakken heeft een onderzoeker niet helemaal in de hand.

6.2.2 Tweede verklarend cluster: ‘Policy constraints’ als verklaring voor onderbenutting

Wie de verklaring in de hoek van de overheidsorganisatie, het beleidsnetwerk en de beleidvoerders zoekt, komt uit bij de manier waarop beleidsprocessen en andere processen verlopen aan de kant van de ontvangende partij, de ambtenaren in grote organisaties en de bestuurders. Deze factoren zijn wel getypeerd als ‘policy constraints theories’.

Het type organisatie blijkt er in het algemeen toe te doen. Is de organisatieleiding al langer bezig met prestatie meting of niet? Is prestatie meting gerelateerd aan de bestuurlijke ambitie of niet? Het interne ambitieniveau blijkt van invloed op benutting: hoe meer ambitie, hoe meer neiging om ook naar prestaties te kijken (Van Helden en Brouwer, 2005). Het maakt uit als de leidinggevendenden tonen dat ze onderzoek stimuleren om ervan te leren en ze de processen van bezinning ook stimuleren. Mulder e.a. (1991) sluiten hierop aan. De aanwezigheid van

procedureel-organisatorische voorzieningen ten aanzien van het starten van onderzoek, de uitvoering ervan en afhandeling van beleidsevaluatieonderzoek draagt bij aan de benutting van onderzoeksbevindingen. Hoe minder dergelijke voorzieningen voor onderzoeksprogrammering, bespreking en andere bezinning aanwezig zijn, hoe meer benutting afhankelijk wordt van ad hoc situaties of toeval. En als er ook nog eens vol hoon en scepsis door ambtelijke leidinggevendenden gesproken wordt over evaluaties of benchmarks zegt dat veel: de kans is gering dat er veel met onderzoeksbevindingen gebeurt.

Derksen stemt hiermee in. Veel van de factoren uit dit cluster die van invloed zijn op benutting hebben te maken met *'verbindingen'* (Derksen, 2011: 118). Naarmate een onderzoek meer aansluit op het werk- en onderzoeksprogramma van een overheidsorganisatie ('if any'), neemt de kans op benutting toe. Dan is immers sprake van *geïstitutionaliseerde ontvankelijkheid* voor het onderzoek. Maar het is niet alleen een zaak van regels en procedures. Naarmate gebruikers meer betrokken zijn bij onderzoek, en het onderzoek dus van begin tot einde kunnen volgen, zullen ze zich er minder van distantiëren (Tijssen, 1988). Naarmate ambtenaren en bestuurders meer veranderingsgezind zijn en meer open staan voor innovatie, zal de kans op benutting ook toenemen (Swanborn, 1999). Zijn ambtenaren weinig veranderingsgezind, betrek ze dan tijdig bij het onderzoek want dan zal hun weerstand vermoedelijk afnemen.

Onderzoekers hebben er ook voordeel bij als ze de ambtenaren en bestuurders kunnen *begrijpen*. Van der Meer e.a. (2000) stelden vast dat de benutting van evaluatieonderzoek niet zozeer afhangt van de evaluatie zelf maar vooral bepaald wordt door de directe en indirecte aansluiting van de evaluatie op de manieren van denken en doen van actoren in de overheidsorganisatie. In *'Can Governments learn?'* komt een vergelijkbare bevinding naar voren. Daarin is ingegaan op de vraag onder welke voorwaarden organisatorisch leren plaatsvindt en beïnvloed kan worden door evaluaties. Aangegeven wordt dat een continue inspanning nodig is om bruikbare informatie voort te brengen en samen te werken met gebruikers (Leeuw e.a., 1994). Ook hier wordt dus het belang benadrukt van bruikbare kennis, van verbindingen, van netwerken.

Een andere factor betreft het niveau waarop een onderzoek binnenkomt. Als een (in opdracht verricht) onderzoek laag wordt ingebracht in de opdrachtverlenende rijksorganisatie is dat een conditie die gebruik ernstig bemoeilijkt; het is dus een barrière in een agenderingstraject (Korsten, 1983). Immers, een onderzoek moet dan een lange route doorlopen alvorens dit onderzoek via 'samenvatting op samenvatting' in een departement of andere organisatie naar boven komt en uiteindelijk belandt op het bureau van degenen die 'er echt over gaan'. Wie wil dat een onderzoek direct en snel benut wordt, moet zorgen dat het hoog wordt ingebracht en ook de netwerkpartners bereikt.

Institutionele kaders en ontmoetingsplekken, verbindingen, bruikbare kennis, zorgen dat ze de bevindingen begrijpen, rapporten hoog inbrengen, leidinggevendenden die ambitie hebben en willen innoveren; is er nog meer? Het is mogelijk dat de beleidvoerders qua opleiding niet erg vertrouwd zijn met het lezen en interpreteren van onderzoeksuitkomsten. Op het eerste gezicht is dit een triviale, bijna 'ongeloofwaardige' factor. Toch is de werking ervan aangetoond. Als men juristen een sociaal-wetenschappelijk onderzoek naar abortusbrieven laat lezen kan dat bij voorbeeld iets krijgen van 'schuring' en 'onbegrip'. Juristen zijn over het algemeen niet vertrouwd met sociaal-wetenschappelijk onderzoek en/of begrijpen het niet of nauwelijks. Juristen weten niets van regressieanalyse; het woord 'probleemstelling' of 'operationalisering' is hun doorgaans ook vreemd. Ze vertrouwen sociaal-wetenschappelijk onderzoek daarom ook minder. Volgens Duits onderzoek zijn de meeste juristen niet

vertrouwd met sociaal-wetenschappelijke methoden en technieken van onderzoek en maakt dat uit voor benutting van onderzoek (Friedrich, 1970; Korsten, 1983).

Verbindingen vergen een bepaalde cultuur. Daar willen we ook nog eens op wijzen (Derksen, 2011: 118). Zie cel 3b in figuur 2. En hoe is het dan met cel 2b: is de structuur van de organisatie van belang voor de benutting van onderzoeksbevindingen? *'Structure matters'*. We wezen al op de institutionele factor. De aanwezigheid van 'grenswerkers' binnen een departement doet er ook toe, stelt Derksen die als 'chief scientist' werkzaam was bij het ministerie van VROM en dus van nabij heeft kunnen zien of zijn rol zoden aan de dijk zette (Derksen, 2011: 119). Grenswerkers kunnen discussies over onderzoeksbevindingen aanzwengelen en bloot leggen waar onderzoek vergeten dreigt te worden.

Zijn er meer positieve condities in dit cluster voor benutting van onderzoeksbevindingen te vinden? 'Timing' is van belang, het is al gezegd. De kennis moeten op het juiste tijdstip worden aangeleverd in de ambtelijke organisatie (Derksen, 2011: 118). De agenderingstheorie van John Kingdon (2003) biedt een voedingsbodem hiervoor. Onderzoeken en visitaties zijn volgens deze theorie effectiever als ze passen in een klik van drie stromen of die klik bevorderen: de verbinding tussen een reservoir aan problemen, oplossingen en politiek geschikt tijdstippen. Ook synchronie blijkt relevant. 'Vaak zijn visitaties effectiever wanneer de organisatie erin slaagt ze synchronoos te laten lopen met andere organisatorische trajecten', aldus Schillemans (2009: 163) die onderzoek deed naar verantwoordingsprocessen.

Tot zover dit cluster.

6.2.3. Derde verklarend cluster: Gescheiden werelden, gebrekkige communicatie als verklaring voor onderbenutting

De verklaring zoeken in de communicatie ('two communities theories') stoot op twee werelden, van onderzoekers en beleidvoerders, die elkaar niet (goed) verstaan. Hier gaat het om de interactie. Wellicht hebben onderzoekers niet in de gaten dat een onderzoek voor moment x moet verschijnen omdat dan een debat aanstaande is over een bepaald verschijnsel waar het onderzoek ook betrekking op heeft. Een onderzoek moet op het geschikte moment verschijnen gezien de politiek-bestuurlijke context. Om de kans op elkaar niet goed begrijpen te verkleinen worden vaak begeleidingscommissies ingesteld die letten op de kwaliteit van het onderzoek, de leesbaarheid van de rapportage en de onderzoekers doordringen van 'betere en slechtere momenten van publicatie en openbaarmaking van uitkomsten'. Wordt dit in onderzoek uit de 'utilization research' bevestigd?

Als een begeleidingscommissie het toegepast onderzoek begeleidt, blijkt dat een gunstig effect op de benutting te hebben, volgens het onderzoek van Van de Vall (1980: 169). Begrijpelijk want in een dergelijke commissie zijn vaak (opdrachtgevende) ambtenaren opgenomen, ambtenaren die later met het onderzoek moeten 'werken' en representanten uit het onderzoeksveld. Zo'n commissie is dus ook een hulpmiddel voor onderzoekers die de commissieleden ontmoeten om zicht te krijgen en houden wat in het veld en in de overheidsorganisatie of politieke arena speelt.

Ook blijkt dat het hanteren van (communicatieve) terugkoppelingsstrategieën een gunstig effect heeft op de benutting van onderzoeksresultaten in de beleidsvorming (Van de Vall en Van Dijkum-De Jong, 1979; Van de Vall, 1980). Voorbeelden van deze positieve strategieën zijn: a. het uitbrengen van tussenresultaten; b. het op een geschikt moment presenteren van onderzoeksresultaten, namelijk als de kans op politiek-bestuurlijke en ambtelijke aandacht groot is; c. het benutten van verschillende communicatiekanalen (niet alleen schriftelijke

rapportages maar ook mondelinge presentaties, etc.); d. het gedoseerd verstrekken van bevindingen (en niet alles tegelijk) waardoor de aandacht gevangen wordt en een onderzoek 'in de week gezet wordt' en men ernaar uitziet; e. het verstrekken van informatie over onderzoeksbevindingen aan verschillende doelgroepen, die deze informatie kunnen benutten om het bestuur te bestoken en eventueel 'lawaaï' kunnen veroorzaken (1979: 34).

Dergelijke factoren zijn ook in verband te brengen met de verklaring van eventuele onderbenutting van visitatierapporten. Bij voorbeeld: Heeft een visitatiecommissie wel feedbackstrategieën gehanteerd? Is het resultaat aan doelgroepen gepresenteerd?

De betekenis van verbinding en communicatie bleek ook uit ander onderzoek. Dat wijst op de betekenis van georganiseerde bezinning, waarbij kennisgebruikers geholpen worden om na te denken over wat onderzoek voor hen kan betekenen. Reflectie werkt drempelverlagend en brengt onderzoeksbevindingen als het ware naderbij. Askim e.a. (2006) onderzochten de leereffecten bij Noorse gemeenten. Het leereffect bleek groter onder gemeenten die hadden meegedaan aan benchmarkonderzoek en in netwerken georganiseerd waren, zeker als het netwerk heterogeen samengesteld was. De betekenis van netwerken blijkt ook bij Yin & Gwaltney (1981). Ze keken naar de manier waarop onderzoeksideo's op het federale niveau in de V.S. bruikbaar konden worden. Wetenschappelijke kennis kan het meest direct gebruikt worden als er een communicatienetwerk opgezet en onderhouden wordt. Het netwerk dient te bestaan uit kennisproducenten en gebruikers en het netwerk moet continu functioneren.

6.2.4. Welk van de drie verklaringsclusters heeft het primaat?

Welke verklaring van deze drie clusters (factoren aan de onderzoekskant belemmeren benutting, of factoren aan de beleidskant of factoren in de interactie?) is de belangrijkste om onderbenutting te begrijpen? Onderzoek laat zien dat niet zelden alle drie de verklaringen betekenis hebben (Korsten, 1983; Van Oijen, Snellen en Van Westerlaak, 1984) maar Caplan (1979) heeft nadrukkelijk gewezen op de laatstgenoemde verklaring van 'gescheiden werelden' vol onbegrip. Dat we de drie verklaringsrichtingen in het oog moeten houden blijkt ook uit ander onderzoek. Onderzoek van Dal Santo e.a. (2002) naar verspreiding en gebruik van onderzoekingen bij regionale overheidsdiensten in de Verenigde Staten wijst uit dat de belangrijkste factoren die het gebruik van onderzoek beïnvloeden zijn: kenmerken van de onderzoeker, kenmerken van de 'ontvangende' organisatie en de daarin actieve medewerkers en de communicatie. Specifieke projectomstandigheden spelen ook een rol.

Belangrijk is te onderkennen dat niet slechts de betekenis van drie clusters verklaringen voor ondergebruik of onderbenutting van (toegepast) sociaal-wetenschappelijk onderzoek als zodanig aan de orde is maar juist de '*use of performance information*'. Ook hier drie clusters ter verklaring van ondergebruik van bevindingen uit prestatiemetingen? Op dit vlak is onderzoek verricht (Van Dooren en Van de Walle, 2008; Van Dooren e.a., 2010; Taylor, 2011; Moynihan e.a., 2012). Dat onderzoek leert dat de aanwezigheid van transformationele leiders de benutting van visitatie-uitkomsten positief beïnvloedt. Denk bij dergelijke leiders aan onderwijsdecanen. Waarom? Omdat transformationele leiders op beleidsverandering in de vorm van verbetering gericht zijn en daarom medewerkers kunnen en zullen aansporen om kennis te nemen van uitkomsten van prestatiemetingen. Dat gedrag kan versterkt worden door verbeterdoelen te stellen ('goal clarity') en bij te dragen aan een organisatiecultuur waarin meting en kwaliteitsverbetering van belang geacht worden (Moynihan, Pandey & Wright, 2012). Australisch onderzoek (Taylor, 2011) maakt duidelijk dat 'the use of performance information' niet alleen afhangt van een op prestatieverbetering gerichte leiderschapsstijl maar ook positief beïnvloedt wordt door het scheppen van een structuur met organisatieroutines gericht op meting en verbetering (waarin data over prestaties ook beschikbaar zijn; wie wil verbeteren

moet over gegevens kunnen beschikken), en het creëren van een cultuur van benutting (medewerkers moeten ontvankelijk zijn voor prestatiemeting en uitkomsten).

Deze factoren (leiderschapsstijl, doelgerichtheid, structuur en cultuur) horen thuis in het eerder als 'policy constraints' aangeduide cluster van verklaringen voor ondergebruik. Bleek ook iets te achterhalen over de opstelling van politieke bestuurders? Taylor signaleert 'a reported lack of interest amongst Australian politicians on performance measurement' (Taylor, 2011: 1329). Deze bevinding slaat echter vooral op benchmarking, een aanpak van prestatiemeting.

Sectoraal en internationaal onderzoek

Naar benutting van benchmarkingonderzoek is onderzoek gedaan. Dorsch & Yasin (1998) bieden een raamwerk en Nelissen en De Goede (1999) treden in hun voetsporen. Van Helden en Brouwer (2005) richtten zich op de bedrijfsvergelijking zuiveringsbeheer (bvz), een benchmarking. De relatie tussen benchmarking van bvz en prestatieverbetering bleek in hun onderzoek niet overtuigend aanwezig. Tillema (2006) blijft optimistisch. Ze onderzocht de bvz bij vier waterschappen en komt tot de vaststelling dat benchmarkinformatie zeker een rol *kan* spelen bij het realiseren van prestatieverbeteringen maar dan moeten wel enkele hindernissen worden overwonnen.

7 Een vingeroefening: visitaties als evaluatie

Lenen de in het voorgaande gebruikte begrippen zich voor gebruik in de praktijk? Kunnen we bij voorbeeld iets zeggen over benutting van evaluatieve rapportages in de vorm van visitatierapporten die betrekking hebben op de kwaliteit van universitaire studierichtingen? Deze rapporten waren zelfevaluaties van de verantwoordelijken van een studierichting die tot stand kwamen op basis van een vooraf vastgesteld protocol, waarop een landelijk opererende onafhankelijke visitatiecommissie toezag. De zelfevaluaties bevatten prestatie-informatie.

We moeten rekening houden met gebruik of benutting van het werk van visitatiecommissies in allerlei vormen. Hatry (2008) spreekt in het kader van hoe prestatie-informatie wordt gebruikt immers over *'The Many Faces of Use'*. We gaan er hier vanuit dat bij visitatierapporten in het w.o. veelal sprake was van directe en instrumentele benutting van bevindingen op de korte termijn (ook: De Lancer Julnes, 2008: 58-72) en niet of minder van indirecte en conceptuele benutting op langere termijn.

Waarom? Uit onderzoek (Korsten en Schutgens, 2012) blijkt dat de gevisiteerden vooral werk maakten van het wegwerken van 'onvoldoendes' en minder deden aan verbetering van wat al voldoende was. Dat betekent dat zekere onderbenutting van bevindingen aan de orde was. Hoe die te verklaren?

Dat ondergebruik kan vermoedelijk niet verklaard worden uit het elkaar niet verstaan ('two communities') want de visitatiecommissies waren deels bemensd met vakgenoten. En de onderwijsdecanen konden een conceptrapport van commentaar voorzien. De 'two communities'-verklaring krijgt volgens ons geen voet aan de grond.

De verklaring zoeken aan de kant van de 'knowledge constraints' (slechte zelfevaluaties?) heeft ook maar beperkte verklaringskracht. De visitatierapporten waren doorgaans van voldoende kwaliteit. Weliswaar waren de visitatierapporten geen diagnostische en remediale rapporten van een adviesbureau maar ze waren voldoende richtinggevend ('prospectief') om gebruikt te kunnen worden.

Als onderbenutting al plaatsvond, moet die vermoedelijk vooral bij de gevisiteerden (de beleidsmakers rond opleidingen) gezocht worden. Knelpunten in de vorm van 'policy constraints' veroorzaken onderbenutting of ondergebruik. Gevisiteerden hebben vermoedelijk weinig trek in een brede verbeteringsoperatie die ook gericht is op verbeteren wat al voldoende is. Maar *extern toezicht* op de visitatie zorgt voor tegendruk. Als er geen extern toezicht plaatsvindt, is de kans op ondergebruik van visitatierapporten aanzienlijk groter.

Conclusie: we nemen aan dat visitaties buiten het w.o., zoals in het grotestedenbeleid, zullen laten zien dat sprake is van een zekere mate van benutting die de vorm aanneemt van: direct, instrumenteel gebruik op de kortere termijn. Maar ook van onderbenutting. De kans dat een beleid als gevolg van de benutting van visitatie-uitkomsten opnieuw herontworpen wordt, is echter klein. Van radicale innovaties zal, naar analogie van het wetenschappelijk onderwijs, geen sprake zijn. Wie in een visitatierapport 'voldoendes' scoort, verbetert doorgaans weinig maar vanuit 'onvoldoendes' worden wel degelijk verbeterinitiatieven genomen. Om een metafoor te gebruiken: als visitatie van een bakkerij aangeeft dat de kwaliteit van het deeg voor bepaalde producten niet voldoende is, weet de bakker wel wat hem te doen staat: zorgen voor beter deeg. Hij zal niet onmiddellijk het hele assortiment gaan vernieuwen of de totale productiewijze omgooien.

Evaluaties leiden met andere woorden vaak tot 'verbeteringen bij stukjes en beetjes'.

Dat was het klassiek perspectief, een uit drie perspectieven. Wellicht is echter nog een ander (vierde) perspectief te kiezen. Dat perspectief ondergraaft de hier geformuleerde stelling iets. Onder anderen Dubnick (2005) en Swierstra en Tonkens (2008: 121) vertolken dit meer kritische perspectief. Zij zetten kanttekeningen bij een eenvoudige stap van meting naar benutting en vervolgens kwaliteitsverbetering van het gemetene; misschien treedt er wel kwaliteitsverlaging op, zo stellen zij. Ze plaatsen kanttekeningen bij:

meten = weten= verbeteren.

Immers, alle bijdragen aan de metingen en ook bezinning op uitkomsten gaat af van het werken aan primaire processen. De betrokkenen die de meting moesten ondergaan, hebben niet veel trek om zich in te laten met de uitkomsten. Wat echt moet verbeteren, hebben betrokkenen vaak zelf al in gang gezet.

Deze gereserveerde houding ten aanzien van verbeteraanpakken (of leren) als gevolg van evaluaties treft men inderdaad in de praktijk wel hier en daar – en dus niet overal - aan onder docenten, maar deze informatie komt uit het middelbaar beroepsonderwijs, niet uit het w.o.. Een van ons was in 2012 betrokken bij een audit van een Regionaal Opleidingscentrum (Roc) in het midden van het land, waar dit verschijnsel zich voordeed ('Een interne audit? Nee, liever niet'). Vanuit dit perspectief van Swierstra en Tonkens wordt dus ook rekening gehouden met machtsverschillen, met verzet tegen evaluaties van opleidingen.

Bezinning op uitkomsten van visitaties is in dit perspectief van Swierstra en Tonkens zeker niet alleen een cognitief-rationalistische zaak maar meer een zaak van interactie en sentimenten. Beleid is *niet alleen een zaak van uitdenken* en benutten maar ook van *uitvechten* en dus onder andere van deprioriteren, negeren, uitstellen, de baas spelen, ketelmuziek maken, symboolpolitiek bedrijven, etc. (zie ook Hoppe, 2008; 2012).

Integer omgaan met evaluaties

Hoe overtuigend dit ook klinkt, dit perspectief kan vooralsnog onze verwachting niet ondergraven. Maar het is goed om rekening te houden met scepsis over het gebruik van visitatierapporten en 'moves' om schijngevolgen in benutting voor te wenden (nader te bezien: De Lancer Julness & Holzer, 2001; Landry e.a., 2003; Mark & Henry, 2004; Johnson e.a., 2009). Daarmee raken we al bijna aan het fenomeen van *integer omgaan met evaluaties*.

8 Enkele tips voor benutters van evaluaties

Beleidsevaluatie kan meer zijn dan een rekwisiet in een politiek toneelstuk waar al naar gelang de interesse wel of niet gebruik van gemaakt wordt. Deze studie levert enkele tips op over evaluatieonderzoek en de benutting ervan binnen overheidsorganisaties.

1. *De kwaliteit van evaluaties:* Een evaluatieonderzoek moet deugen, wil het later benut kunnen worden. Positieve onderzoekskwaliteit maakt doorgaans uit. Dat impliceert dat het nuttig is in de fase vóór het onderzoek aandacht te besteden aan de probleemstelling, de onderzoekopzet, de wijze van rapporteren, de openbaarheid, de taak en bevoegdheid van de begeleidingscommissie.
2. *De opdracht is essentieel:* De opdrachtsituatie is bij beleidsevaluaties in een overheidscontext van groot belang. Hier moet onder meer bepaald worden of het beleid dat aan evaluatie onderworpen wordt, beleid is dat zich wel of niet in een netwerkcontext voltrokken heeft en voltrekt. Is het beleid van één overheid die *alle* doorzettingsmacht bezit en daarmee dus over alle taken, bevoegdheden en middelen beschikt, dan is een effectiviteitsevaluatie in principe, gericht op criteria als effectiviteit en doelmatigheid, doenlijk en haalbaar. Deze situatie, waarin geen sprake is van een netwerkcontext, komt zeker voor maar is tegenwoordig zeldzaam. Vaak heeft een overheidsbestuur bij modifierend – op verandering gericht - beleid andere actores (eventueel departementen, provincies, gemeenten, waterschappen, eigenaren, etc.) nodig en dan dringt zich de vraag op of een *multiperspectivische* en *netwerkgerichte evaluatie* nodig is, waarin een breder waardenspectrum als maatstaf meegenomen wordt in de evaluatie. Is sprake van een beleidsnetwerk dan impliceert dit dat actores van elkaar afhankelijk zijn en dat geen overheid alleen de doorzettingsmacht heeft. Wil het tot beleid komen dan zal sprake geweest moeten zijn van *netwerkconstitutie* (alle partijen aan tafel, betrokken) en *netwerkmanagement*: vanuit een doorbreking van fixaties op eigen belang en werkend aan gemeenschappelijke beeldvorming uiteindelijk uitkomen bij gemeenschappelijke doelstellingen en een verbinding van middelen. Dan is het beleid dat resulteert beleid van het netwerk, dat overigens gelegitimeerd moet zijn in eigen contexten van provinciebesturen, gemeenten etc. Een evaluatie van beleid in een netwerkcontext mag wel uitgaan van het in het netwerk aanvaard beleid maar moet toch rekening houden met uiteenlopende gebruikers (verg. Abma en In 't Veld, 2001).
3. *Begeleidingscommissie:* Beleid is – zoals gesteld - nogal eens beleid in een netwerkcontext. Een netwerk omvat van elkaar afhankelijke organisaties, waarvan geen enkele alleen doorzettingsmacht heeft. Een begeleidingscommissie instellen met representanten uit het netwerk is daarom nuttig gebleken. Zo kunnen de representanten meedenken opdat hun organisatie zich herkent in *de opzet* van het onderzoek.
4. *Begeleidingscommissies doen ertoe vanwege de samenstelling:* Begeleidingscommissies instellen is in het algemeen ook om andere redenen nuttig, namelijk omdat dan de latere gebruikers van een evaluatie respectievelijk belanghebbenden al vroeg het onderzoek mee kunnen sturen op *relevantie*, *gebruiksgerichtheid* en *benuttingspotentie*. Dat is een positief werkende factor op benutting.
5. *De betekenis van een agenda:* Evaluaties die onderdeel zijn van een politiek-bestuurlijk goedgekeurde *evaluatie-agenda* (indien nodig door netwerkpartijen goedgekeurd) maken een grotere kans om onderwerp van bezinning te zijn dan andere evaluaties.

Zorg dus, zo gezien, voor een evaluatie-agenda. Een dergelijke agenda zorgt voor enige georganiseerde aandacht en wellicht voor druk op de ketel om resultaten van een (goede) evaluatie later serieus te nemen.

6. *Timing*: Begeleidingcommissies bij evaluatieonderzoek zijn nuttig omdat ze oog hebben voor timing: op het geschikte moment bevorderen ze dat een evaluator met een rapport komt dat aansluit op agenda-openingen ('policy windows').
7. *Disseminatie*: Een begeleidingscommissie instellen, bevordert in principe dat er een disseminatiestrategie zal komen en daarmee vermoedelijk ook over een breed leesbare samenvatting beschikt kan worden. Een conferentie na de evaluatie kan de reflectie op uitkomsten van een evaluatie bevorderen.
8. *De toekomstgerichtheid doet ertoe*: Evaluatieonderzoek kan retrospectief zijn, of retrospectief met oog voor prospectie, of radicaler prospectief zijn. Bij evaluaties die louter retrospectief zijn, en waarbij aanbevelingen ontbreken, is de kans groot dat er na afloop weinig mee gebeurt. Tal van evaluaties blijken te weinig prospectief.
9. *'Druk op de ketel' bevordert benutting*: Evaluatieonderzoek dat verplicht is en dat het gevolg is van bepalingen in wetten of verordeningen (sunset legislation) heeft een grote benuttingskans in termen van bezinning op de uitkomsten in een organisatie en in een politiek-bestuurlijke arena of netwerk. Er is overigens altijd het gevaar van rituele dansen. De kwaliteit van onderzoek, de inhoud van de bevindingen en de uitgestraalde urgentie van de bevindingen en daarmee de politiek-bestuurlijke relevantie doen ertoe.
10. *Preventie*: De kans is groot dat politieke fracties gaan shoppen in uitkomsten van een evaluatie-onderzoek. Advies: dit is te aanvaarden als (bijna) natuurlijk gedrag van politici. Onderzoekers doen er echter goed aan zo te rapporteren dat de kans op misbruik zo klein mogelijk is.
11. *De organisatiefactor*: Evaluatieonderzoek dat hoog ingebracht wordt in de ambtelijke hiërarchie van een overheidsorganisatie maakt een grotere kans op benutting dan onderzoek dat laag ingebracht wordt. Dit is een empirisch feit. De reden is dat als sprake is van vele schakels er een 'samenvatting op samenvatting' wordt doorgeschoven waardoor op het einde de evaluatie verbleekt kan zijn.
12. *De media*. Een evaluatie 'met inhoud en kwaliteit' die scherp gepresenteerd is, zal overigens inslaan als een bom en daarmee direct op de politieke agenda komen. Meestal verhinderen (opdrachtgevende) ambtenaren in begeleidingscommissies dat evaluatoren hun resultaten zelf in een persbericht formuleren doordat ze als opdrachtgever het persbericht zelf formuleren en uitbrengen. De opdrachtgever verhindert ook vaak dat de onderzoekers de resultaten op een persconferentie brengen en toelichten. Begeleidingscommissies zijn dus vaak geen machtsvrije arena's. Er bestaan overigens tal van organisaties, zoals het bureau op het gebied van justitie- en veiligheidsonderzoek WODC, waarin de positie van de begeleidingscommissie en het openbaar maken van de onderzoeksresultaten in een protocol is vastgelegd.
13. *Onderzoek en andere informatiebronnen*: Het is zelden zo dat een evaluatieonderzoek alleen een rol speelt in bezinning op beleidscontinuïteit of beleidsverandering. Beleidsvoerders willen graag ook over andere informatie beschikken, zoals van belanghebbenden. Daarom vinden er vaker conferenties plaats waarin nog eens

gereflecteerd wordt op een evaluatieonderzoek. Dat kan onderzoek een lift geven op de agenda.

14. *De ernst van het onderwerp van onderzoek:* Evaluaties die betrekking hebben op een crisis, calamiteit, catastrofe of grote affaire worden vrijwel altijd gebruikt omdat het bestuur en de controlerende organen moreel gedwongen zijn hier aandacht aan te besteden en de media druk uitoefenen. Politiek-bestuurlijk gezien zijn deze rapportages, soms uitgevoerd door commissies, over crises potentieel explosief maar feitelijk minder gevaarlijk. Van tientallen crises is gebleken dat in minder dan tien procent van de gevallen betrokken burgemeesters, wethouders of ministers moesten aftreden. De reden daarvoor ligt in de complexiteit van de zaak, het ontbreken van het Carrington-principe in Nederland (elke verantwoordelijke minister moet aftreden ook al draagt hijzelf geen schuld), het probleem van 'many hands' (velen hebben ertoe bijgedragen dat uiteindelijk een calamiteit enz. ontstond; er is niet slechts een hoofdschuldige aan te wijzen) en de 'sorry-democratie' (een houding van nederigheid en excuus maken, helpt om te overleven). Ergo, beleidsevaluatie is nuttig maar hoeft geen overdreven vrees op voorhand bij bestuurders of coalities in te boezemen.

Een lerende organisatie schept een cultuur voor het starten van beleidsevaluaties, het begeleiden ervan en het benutten van resultaten van evaluaties (Gerrichhauzen, Korsten en Fijen, 2002). De genoemde tips passen daarin. Maar om tot een lerende organisatie te komen, is nog meer mogelijk.

Literatuur bij 'Doe er wat mee- Over de benutting van evaluatieonderzoek en beleidsgericht leren'

- Abma, K. en A.F.A. Korsten, Burgers beoordelen hun gemeente. Waar zijn gemeenten volgens hun burgers goed in en waarin minder goed?, in: *Tijdschrift voor Public Controlling*, april 2009c, pp. 35-39.
- Abma, K. en A.F.A. Korsten, *Gemeenten in rapportcijfers*, Eburon, Delft, 2009a.
- Abma, K. en A.F.A. Korsten, Normenkaders bij bestuurskrachtmetingen - Een beeld van de ideale gemeente?, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 62, 2008, nr. 6, pp. 42-67.
- Abma, K., *Beoordelen van gemeenten*, Wolf Legal Publishers, Nijmegen, 2012.
- Abma, K., Bestuurskracht en kwaliteit, in: *Openbaar bestuur*, jrg. 19, nr. 10, oktober 2009b.
- Abma, K., Bestuurskrachtmeting inclusief visitatie, in: A. Eversdijk en J. Schutgens (red.), *Openbaar bestuur op expeditie - Verkenningen van bestuurlijke vernieuwingspogingen* - Liber Amicorum voor prof. dr. Arno F.A. Korsten, Boom Lemma, Den Haag, 2010, pp. 18-39.
- Abma, T. en R. in 't Veld (red.), *Handboek beleidswetenschap*, Boom, Amsterdam, 2001.
- Algemene Rekenkamer, *Bestuur op afstand in beeld- Tien jaar onderzoek van de Algemene rekenkamer naar instellingen op afstand van het Rijk*, Sdu, Den Haag, 2008a.
- Algemene Rekenkamer, *Kwaliteitsbewaking in het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen*, Verslag aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal en het Vlaams Parlement, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2008b.
- Algemene Rekenkamer, *Kwaliteitszorg Hoger Onderwijs*, Den Haag, 2000.
- Algemene Rekenkamer, *Onregelmatigheden bekostiging (hoger) onderwijs*, Den Haag, 2003.
- Amaral, A.M.S.C., The US Accreditation System and the CRE's Quality Audits - A Comparative Study, in: *Quality Assurance in Education*, vol. 6, 1998, nr. 4, pp. 184-196.
- Argyris, C., *Leren in en door organisaties*, Scriptum, Schiedam, 1996.
- Argyris, C., *On Organizational Learning*, Blackwell Publishing, Malden, USA, 1999.
- Argyris, C. & D. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, 1978.
- Askim, J., Determinants of Performance Information Utilization in Political Decision Making, in: Dooren, W. van, en S. van de Walle (eds.), *Performance Information in the Public Sector- How it is used*, Palgrave MacMillan, Londen, 2008, pp. 125-140.
- Askim, L., A. Johnson & K.A. Christophersen, Factors behind organizational learning from benchmarking: Experiences from Norwegian municipal benchmarking networks, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, 2008, nr. 2, pp. 297-320.
- Askim, L., *Local Government by Numbers - Who Makes Use of Performance Information, When and For What Purposes?*, University of Oslo, Oslo, 2007.
- Bagchus, R., *Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen - Profiel van een ministerie*, Departementale studies nr. 6, VUGA, Den Haag, 1995.
- Bagchus, R., Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, in: Twist, M.J.W. van, R. Bagchus en F.O.M. Verhaak (red.), *Kerndepartementen op afstand?*, Eburon, Delft, 1996, pp. 147-167.
- Behn, R.D., *Rethinking democratic accountability*, Brookings, Washington, 2001.
- Behn, R.D., Why measure performance? - Different Purposes Require Different Measures, in: *Public Administration Review*, 2003, vol. 63, nr. 5, pp. 586-606.
- Bekker, R., *Marathonlopers rond het Binnenhof - Topambtenaren bij het rijk 1970-2010*, Boom/Lemma, 2012.
- Bekkers, V.J.J.M. e.a., *Doorwerking van strategische beleidsadviesing*, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2004.
- Bekkers, V.J.J.M., *Beleid in beweging*, Boom/Lemma, Den Haag, 2007.
- Bekkers, V.J.J.M., M. Fenger en V. Homburg, Doorwerkingspatronen van strategische adviesing, in: *Bestuurswetenschappen*, 2005, nr. 5, pp. 431-450.
- Bekkers, V.J.J.M., *Nieuwe vormen van sturing en informatisering*, Eburon, Delft, 1994.
- Bemelmans-Videc, M.L., B. Perrin & J. Lonsdale (eds.), *Making Accountability Work: Dilemmas for Evaluation and for Audit*, Transaction Publ., Edison (NJ), 2007.
- Benneworth, P., H. de Boer, L. Cremonini, B. Jongbloed, L. Leisyte, H. Vossensteyn & E. de Weert, *Quality related funding, performance agreements and profiling in higher education: An international comparative study*, CHEPS Universiteit Twente, Enschede, 2011.

Berkel, H. van, De visitatie-illusie, in: *Tijdschrift voor hoger Onderwijs en Management (THEMA)*, 2000, nr. 5, pp. 25-29.

Beus, J. de, Te veel transparantie werkt niet, laat politici de ruimte om te besturen, in: *NRC*, 24 juni 2006.

Bogt, H.J. ter, P. Jansen en S. Tillema (red.), *Met het oog op de publieke zaak*, RUG, Groningen, 2010.

Bogt, H.J. ter, Bronnen van controlinformatie voor politieke bestuurders, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 75, 2001a, nr. 12, pp. 525-538.

Bogt, H.J. ter, De doelmatigheid van outputgerichte managementinformatie, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 16, 2002, nr. 2, pp. 114-144.

Bogt, H.J. ter, en J.G. van Helden, Gebruik van outputinformatie bij gemeentelijke overheden, in: *Bestuurskunde*, 1994, nr. 1, pp. 2-13.

Bogt, H.J. ter, Gebruik van outputinformatie door gemeentebestuurders, in: *Overheidsmanagement*, 2000, nr. 7/8, pp. 183-187.

Bogt, H.J. ter, *Neo-institutionele economie, management control en verzelfstandiging*, Labyrint, Cappelle a.d. IJssel, 1997.

Bogt, H.J. ter, Performance evaluation styles in governmental organizations: how do professional managers facilitate politicians' work?, in: *Management Accounting Research*, vol. 14, 2003, nr. 4, pp. 311-332.

Bogt, H.J. ter, Politicians and output-oriented performance evaluation in municipalities, in: *The European Accounting Review*, vol. 10, 2001b, pp. 621-643.

Bogt, H.J. ter, Politieke bestuurders, productbegrotingen en prestatiebeoordelingen bij gemeenten, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 73, 1999, nr. 12, pp. 671-683.

Bogt, H.J., ter, *Managementvernieuwing bij de overheid - Mooie woorden of echte daden?*, Groningen, 2005 (oratie).

Bogt, H.J., ter, Prestatiegegevens: nuttig voor sturing van gemeentelijke taken, in: *Public Controlling*, juni 2004, pp. 52-58.

Bongers, F. en P. den Hertog, Vernieuwing van methoden voor beleidsevaluatie, in: *Bestuurswetenschappen*, 2007, nr. 3, pp. 29-45.

Boomkens, R., *Topkisch en slow science - Kritiek van de academische rede*, Uitgeverij Van Genneep, Amsterdam, 2008.

Borst, R., C. Lako en M.S. de Vries, Is prestatie management in de publieke sector toepasbaar? - Een vergelijkend onderzoek naar de opvattingen onder ambtenaren, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 66, 2012, nr. 4, pp. 14-33.

Bouckaert, G. & J. Halligan, *Managing performance. International comparisons*, Routledge, London, 2008.

Bouckaert, G. & J. Halligan, Performance and performance management, in: B. Guy Peters & J. Pierre (eds.), *Handbook of Public Policy*, Sage, Londen, 2006, pp. 443-460.

Bouckaert, G. & W. van Dooren, Performance Measurement and Management in Public Sector Organizations, in: Boivard, T. & E. Löffler (eds.), *Public Management and governance*, Routledge, Londen, 2004, pp. 127-137.

Bouckaert, G., B. De Peuter en W. van Dooren, *Met en vergelijken van lokale bestuurlijke ontwikkeling: een monitoringsysteem voor het lokaal bestuur in Vlaanderen*, Die Keure, Brugge, 2003.

Bouckaert, G., Prestaties en prestatie management in de publieke sector, in: *Tijdschrift voor Economie en Management*, 2006, nr. 3, pp. 237-265.

Bouckaert, G., Renewing Public Sector Performance Management, in: Jann, W., M. Röber & H. Wollmann (Hrsg.), *Public Management: Grundlagen, Wirkungen, Kritik*, Sigma, Berlin, 2006, pp. 119-133.

Bovens, M. en Th. Schillemans (red.), *Handboek publieke verantwoording*, Lemma, Den Haag, 2009.

Bressers, J.Th.A., P. de Jong, P.J. Klok en A.F.A. Korsten (red.), *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*, Van Gorcum, Assen, 1993.

Brink, G. van den, Th. Jansen en D. Pessers (red.), *Beroepszeer- Waarom Nederland niet goed werkt*, Boom, Amsterdam, 2005.

Bruijn, H. de, en E. ten Heuvelhof, *Handhaving- Het spel tussen inspecteur en inspectee*, Lemma, Utrecht, 2005.

Bruijn, H. de, en G.J. van Helden, A Pea for Dialogue Driven Performance-based Management Systems: Balance from the Dutch Public Sector, in: *Financial Accountability & Management*, vol. 22, 2006, nr. 4, pp. 405-423.

Bruijn, H. de, en J. van Helden, Effectief prestatie management bij professionele organisaties in de publieke sector, in: *Overheidsmanagement*, febr. 2007, nr. 1, pp. 20-26.

Bruijn, H. de, *Framing- Over de macht van taal in de politiek*, Atlas, Amsterdam, 2011.

Bruijn, H. de, *Managers & professionals*, Academic Service/Sdu, Den Haag, 2008.

Bruijn, H. de, *Managing Performance in the Public Sector*, Routledge, Londen, 2007.

Bruijn, H. de, *Prestatiemeting in de publieke sector*, Lemma, Utrecht, 2001.

Bruinsma, F., De ondraaglijke lichtheid van de rechtenstudie, in: *Nederlands Juristenblad*, jrg. 28, 2000, pp. 1371-1374.

Burg, W. van der Burg, De regulering van professionals: twee botsende perspectieven, in: Jansen, Th., G. van den Brink en J. Kole (red.), *Beroepstrots- Een ongekende kracht*, Boom, Amsterdam, 2009, pp. 168-182.

Camps, Th.W.A., *Het besloten concilie der deskundigen*, Lemma, Utrecht, 1995 (diss.).

Caniëls, M.C.J., *Lerende organisaties in de kenniseconomie*, Open Universiteit, Heerlen, 2011.

Caplan, N., The Two-Communities Theory and Knowledge Utilization, in: *American Behavioral Scientist*, vol. 22, 1979, nr. 3.

Carter, R., Maximizing the Use of Evaluation Results, in: Wholey, J.S., H.P. Hatry & K.E. Newcomer (eds.), *Handbook of Program Evaluation*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1994, pp. 576-590.

Casey, D., *Managing Learning in Organizations*, Open University Press, Buckingham, 1993.

Charbonneau, E. & F. Bellavance, Blame Avoidance in Public Reporting: Evidence from a Provincially Mandated Municipal Performance Measurement Regime, in: *Public Performance & Management Review*, vol. 35, march 2012, nr. 3, pp. 399-422.

Commissie Accreditatie Hoger Onderwijs, *Prikkelen, presteren, profileren*, Eindrapport, Den Haag, 2001.

Commissie Diplomerings Langstudeerders Hogeschool INHolland (commissie-Leers), *Veel ruimte, weinig rekenschap*, Haarlem, september 2010.

Commissie Toekomst Lokaal Bestuur (Cie-Bovens), *Wil tot Verschil - Gemeenten in 2015*, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Den Haag, 2006.

Commissie-Korsten, *De kunst van het balanceren - Visitatierapport hbo-opleidingen bestuurskunde en overheidsmanagement*, Den Haag, 2003.

Commissie-Korsten, *Ontwikkeling door visie - Midterm review-commissie opleidingen bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit*, Rotterdam, 2007.

Daemen, H. en Th. Van der Krogt, Vier functies van internationale accreditatie, in: Kickert, W.J.M., L. Cachet, F.B. van der Meer en L. Schaap, *Liefde voor het openbaar bestuur en liefde voor de bestuurskunde*, Eburon, Delft, 2007, pp. 105-119.

Dal Santo, T., S. Goldberg, P. Choice & M.J. Austin, Exploratory Research in Public Social Service Agencies – An Assessment of Dissemination and Utilization, in: *Journal of Sociology and Social Welfare*, vol. 29, 2002, nr. 4, pp. 59-81.

Denhardt, K.D. & M.P. Aristigueta, Performance Management Systems: Providing Accountability and Challenging Collaboration, in: Dooren, W. van, en S. van de Walle (eds.), *Performance Information in the Public Sector- How it is used*, Palgrave MacMillan, Londen, 2008, pp. 106-125.

Derksen, W., A.F.A. Korsten en A.F.M. Bertrand (red.), *De praktijk van onderzoek*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1988.

Derksen, W., *Kennis en beleid verbinden*, Boom/Lemma, Den Haag, 2011.

Dijk, A. van, en H. Woldendorp, Sturen in complexe organisaties, in: A. van Dijk, G. Smid en H. Woldendorp (red.), *Sturen in complexe organisaties- Theorie en praktijk van het hoger onderwijs*, Assen, 1993, pp. 11-21.

Dill, D.D., Accreditation, Assessment, Anarchy? The Evolution of Academic Quality Assurance in the US, in: Brennan, J. e.a., *Standards and Qualities in Higher Education*, Jessica Kingsley Publ., Londen, 1997, pp. 15-44.

Dittrich, K., *Accreditatie en de mogelijke gevolgen ervan*, speech HvA/UvA, 21 okt. 2003.

Dittrich, K., Het nieuwe Nederlandse accreditatiestelsel, in: TH&MA- *Tijdschrift voor Hoger onderwijs en Management*, 2010, nr. 4, pp. 23-26.

Doelen, F.C.J. van der, Legitiem en effectief overheidsbeleid: geven en nemen, in: *Beleid en Maatschappij*, jrg. 18, 1991, nr. 2, pp. 90-100.

Dooren, W. van, en S. van de Walle (eds.), *Performance Information in the Public Sector- How it is used*, Palgrave MacMillan, Londen, 2008.

Dooren, W. van, G. Bouckaert & J. Halligan, *Performance Management in the Public Sector*, Routledge, Londen, 2010.

Dooren, W. van, *Performance Measurement in the Flemish Public Sector*, Instituut voor de Overheid, Leuven, 2006.

Dorsch, J.J. & M.M. Yasin, A Framework for Benchmarking in the Public Sector, in: *International Journal of Public Sector Management*, vol. 11, 1998, nr. 2/3, pp. 91-115.

Douma, Th., *Accreditatie: een (zelf)diagnose - Beschouwing over de werking van het stelsel*, Sdu, Den Haag, 2004.

Drooglever Fortuijn, E., *Onderwijsbeleid – Maatschappelijke functies en strategische keuzen*, Aksant, Amsterdam, 2003.

Dubnick, M., Accountability and the Promise of Performance, in Search of the Mechanisms, in: *Public Performance and Management Review*, vol. 28, 2005, nr. 3, pp. 376-417.

Ehren, M., Het spel der neveneffecten. Strategisch gedrag van toezichthouders en scholen, in: Leeuw, F.L., J.S. Kerseboom en R. Elte (red.), *Turven, tellen toetsen*, Boom Juridische uitgevers, Den Haag, 2007, pp. 195-203.

Ellemers, J.E., Veel kunnen verklaren of iets kunnen veranderen: krachtige versus manipuleerbare variabelen, in: *Beleid en Maatschappij*, nov. 1976, pp. 281-291.

Elsacker, W.J., *Roles of performance management in local government*, EPM Sneek, Groningen, 2007.

Elte, R., Het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, in: Breunese, J. en L.J. Roborgh (red.), *Ministeries van algemeen bestuur*, Spruyt, Van Mantgem en De Does, Leiden, 1989, pp. 123-139.

Elte, R., Winst- en verliesrekening van bureaucrativering van het toezicht op onderwijs, in: Leeuw, F.L., J.S. Kerseboom en R. Elte (red.), *Turven, tellen toetsen*, Boom Juridische uitgevers, Den Haag, 2007, pp. 179-193.

Engbersen, G., Ontmantel de visitatie-industrie, in: *Beleid en Maatschappij*, 2010, nr. 2, pp. 161-164.

Engbersen, G., *Fatale remedies – Over onbedoelde gevolgen van beleid en kennis*, Pallas Publications, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2009.

Engelen, E., De manager heeft gewonnen, in: *NRC*, 18 juli 2012, p. 15.

Erasmus Universiteit Rotterdam– Rijksuniversiteit Leiden, *Zelfstudie Bestuurskunde ten behoeve van Visitatie onderwijs 1997*, Rotterdam/Leiden,

Fijnaut, C., H. Boutellier e.a., *Veel te winnen- Visitatiecommissie Veiligheid Eindhoven*, Gemeente Eindhoven, 2008.

Foppen J.W., *Gistend beleid – Veertig jaar universitaire onderwijspolitiek*, Vuga, Den Haag, 1989.

Frederiks, M.M.H., *Beslissen over kwaliteit: verklaring van besluitvorming over het gebruik van onderwijsvisitierapporten in Nederlandse universiteiten*, CHEPS/De Tijdstroom, Enschede, 1996.

Frey, B.S. & M. Osterloh, Gaat de wetenschap ten onder aan de beoordeelziekte evaluïtis?, in: *NRC*, 29 november 2008.

Frey, B.S. & M. Osterloh, Onderzoeksevaluaties: verborgen kosten, twijfelachtige voordelen en betere alternatieven, in: Jansen, Th., G. van den Brink en J. Kole (red.), *Beroepstrots- Een ongekende kracht*, Boom, Amsterdam, 2009, pp. 194-219.

Friedrich, H., *Staatliche Verwaltung und Wissenschaft*, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt am Main, 1970.

Gardner, H., M. Csikszentmihalyi & W. Damon, Het GoodWork Project®: enkele resultaten van vijftien jaar onderzoek, in: Jansen, Th., G. van den Brink en J. Kole (red.), *Beroepstrots- Een ongekende kracht*, Boom, Amsterdam, 2009, pp. 48-77.

Garré, P., Externe verantwoording, kwaliteitsverbetering en –verankering in het hoger onderwijs. Accreditering: hefboom of keurslijf, droom of illusie?, in: *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, sept.-okt. 2002, nr. 1, pp. 53-60.

Gerrichhauzen, J.T.G., A.F.A. Korsten en H.J.L. Fijen, De lerende organisatie in een ambtelijke cultuur, in: *Bestuurswetenschappen*, juni 2002, nr. 3, pp. 221-236.

Goedegebuure, L., O.A.M. Maassen en D.F. Westerheijden (eds.), *Peer Review and Performance Indicators – Quality Assessment in British and Dutch Higher Education*, Cheps, Enschede, 1990.

Goossens, J., P. Fröhling en M. Laman, *De taakuitvoering van visitatiecommissies in het hoger onderwijs 1999-2001*, Inspectie voor het Onderwijs, mei 2001 (concept).

Greener, I., *Public Management – A Critical Text*, Palgrave MacMillan, Londen, 2009.

Greve, H., *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.

Grinten, T. van der, en P.L. Meurs, Publieke verantwoording in de gezondheidszorg, in: Bakker, W. en K. Yesilkagit (red.), *Publieke verantwoording*, Regimes van inzicht en rekenschap bij de uitvoering van publieke taken, Boom, Amsterdam, 2005.

Grit, K., *Economisering als probleem – Een studie naar de bedrijfsmatige stad en de ondernemende universiteit*, Van Gorcum, Assen, 2000.

Grooteman, E., Interdepartementale beleidsvisitaties – Instrument voor het evalueren van beleidsontwikkeling, in: Knaap, P. van der, en A. Schilder (red.), *Resultaatgericht sturen en evalueren*, Sdu, Den Haag, 2004, pp. 215-222.

Habermas, J., *Theorie des kommunikativen Handels*, Surhkamp, Frankfurt, 1987.

Hakvoort, J. en H. Klaassen, Benchmarking: resultaten vergelijken, in: Knaap, P. van der, en A. Schilder (red.), *Resultaatgericht sturen en evalueren*, Sdu, Den Haag, 2004, pp. 205-215.

Halachmi, A., Performance Measurement, Accountability, and Improved Performance, in: *Public Performance and Management Review*, vol. 25, 2002b, nr. 4, pp. 370-374.

Halachmi, A., Who Gets What, When and How: Performance Measures for Accountability?; for Improved Performance?, in: *International Review of Public Administration*, vol. 7, 2002a, nr. 1, pp. 85-95.

Hanney, S.R., M.A. Gonzalez-Blok, M.J. Buxton & M. Kogan, The utilization of health research in policy-making: concepts, examples and methods of assessment, in: *Health Research and Policy Systems*, vol.1, 2003, nr. 3, pp. 1-28.

Hart, P. 't, J. Hufen en M.J. van Duin, De lerende overhead: mogelijkheden en grenzen van een modieuze metafoor, in: *Beleid en Maatschappij*, jrg. 15, 1988, nr. 2, pp. 83-103.

Haselbekke, A.G.J., H.L. Klaassen, A.P. Ros en R.J. in 't Veld, *Prestaties tellen – Kengetallen als instrument voor een bedrijfsmatig(er) bestuur en beheer van decentrale overheden*, VNG Uitgeverij, Den Haag, 1990.

Hatry, H., Epilogue: The Many Faces of Use, in: Dooren, W. van, en S. van de Walle (eds.), *Performance Information in the Public Sector- How it is used*, Palgrave MacMillan, Londen, 2008, pp. 227-241.

Hatry, H., Performance Measurement Principles and Techniques: An Overview for Local Government, in: Kearny, R. & E.V. Berman (ed.), *Public Sector Performance – Management, Motivation and Measurement*, ASPA, Westview Press, Boulder, 1999, pp. 304-329.

Haverland, M. en D. Yanow, Hoe overleef ik discussies over bestuurskundig onderzoek?, in: *Bestuurskunde*, 2010, nr. 4, jrg. 19, pp. 87-95.

Heiber, H., *Messung von Forschungsleistungen der Hochschulen*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1983.

Helden, G. van, *BBi in de praktijk*, Groningen, 1999.

Helden, G.J. van, & A. Johnson, A comparative analysis in the development of performance-based management systems in Dutch and Norwegian local government, in: *International Public Management Journal*, vol. 5, 2002, nr. 1, pp. 75-95.

Helden, G.J. van, & H.J. ter Bogt, The Application of Businesslike Planning & Control in Local government: A Field Study of Eight Dutch Municipalities, in: *Local Government Studies*, vol. 27, 2001, nr. 1, pp. 61-86.

Helden, G.J. van, en S. Tillema, In Search of a Benchmarking Theory for the Public Sector, in: *Financial Accountability & Management*, vol. 21, 2005, nr. 3, pp. 237-261.

Helden, G.J. van, en E. Jansen, New public management bij gemeenten, in: *Overheidsmanagement*, jrg. 15, 2002, nr. 3, pp. 64-68.

Helden, G.J. van, en N. Brouwer, Benchmarking en prestatieverbetering in de publieke sector: ervaringen met de bedrijfsvergelijking zuiveringsbeheer, in: *MAB*, jrg. 79, 2005, nr. 11, pp. 574-583.

Helden, G.J. van, en S. Tillema, Naar een benchmarkingtheorie voor de publieke sector, in: *Tijdschrift voor Openbare Financien*, jrg. 36, 2004, nr. 3, pp. 99-113.

Helden, G.J. van, Normering prestatie-indicatoren, begin- of eindpunt van doelmatigheid, in: *B&G*, september 1997, pp. 8-12.

Helden, G.J. van, S. Tillema, M. Kuppens en J.W.C. Dekking, Werkt benchmarking bij waterschappen?, in: *Bestuurskunde*, jrg. 14, maart 2005, nr. 2, pp. 30-39.

Henry, G. & M. Mark, Beyond use: Understanding Evaluation's Influence on Attitudes and actions, in: *American Journal of Evaluation*, vol. 24, 2003, nr. 3.

Hill, M., *The Public Policy Process*, Pearson, Harlow, 2009 (5^e editie).

Hoesel, P. van, *Beleidsonderzoek als professie- Een lang gekoesterd ideaal*, Stichting Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, Zoetermeer, 2003 (oratie)

Hogwood, B.W. & B.G. Peters, *Policy Dynamics*, Wheatsheaf Books Ltd., Brighton, 1983.

Francis, G. & J. Holloway, What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking, in: *International Journal of Management Reviews*, vol., 2007, nr. 3, pp. 171-189.

Hood, C., Public Service Management by Numbers: Why Does it Vary? Where has it Come From? What are the Gaps and the Puzzles?, in: *Public Money and Management*, vol. 27, 2007a, nr. 2, pp. 95-102.

Hood, C., R. Dixon & C. Beeston, Rating the Rankings: Assessing International Rankings of Public Service Performance, in: *International Public Management Journal*, vol. 11, 2008, nr. 3, pp. 298-328.

Hood, C., *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*, Princeton University Press, Princeton, 2011.

Hood, C., What Happens when Transparency meets Blame-Avoidance?, in: *Public Management Review*, vol. 9, 2007b, nr. 2, pp. 191-210.

Hoppe, R. e.a., *Beleidsnota's die (door)werken*, Coutinho, Bussum, 1998.

Hoppe, R. en A. Peterse (red.), *Bouwstenen voor argumentatieve beleidsanalyse*, Elsevier, Den Haag, 1998.

Hoppe, R. en S. Huijs, *Werk op de grens tussen wetenschap en beleid: paradoxen en dilemma's*, RMNO, Den Haag, 2003.

Hoppe, R. en W. Halffman, Wetenschappelijke beleidsadvisering in Nederland. Trends en ontwikkelingen, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 18, 2004, nr. 1, pp. 31-61.

Hoppe, R., 'Annorexia consulta': afslanking infrastructuur rijksdienst, deel 2, in: *Beleid en Maatschappij*, jrg. 34, 2007, nr.4, pp. 238-250.

Hoppe, R., From 'knowledge use' to 'boundary work'; sketch of an emerging new agenda for inquiry into science-policy interaction, in: Veld, R.J. in 't (ed.), *Knowledge Democracy: Consequences for Science, Politics and Media*, Heidelberg, 2010, pp. 169-186.

Hoppe, R., Na 'doorwerking' naar 'grenzenwerk', in: *Bestuurskunde*, 2008, nr. 2, pp. 15-26.

Hoppe, R., *The Governance of Problems – Puzzling, Powering, Participation*, Policy Press, Bristol, 2011.

Hoppe, R., *Van flipperkast naar grensverkeer- Veranderende visies op de relatie tussen wetenschap en beleid*, AWT, Den Haag, 2002.

Hoppe, R., Waarom uitvechten uitdenken overtroeft, in: *Bestuurskunde*, jrg. 21, 2012, nr. 2, pp. 7-18.

Hoppe, R., Werken op de grens tussen wetenschap en politiek: naar een typologie van grensarrangementen, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 17, 2003, nr. 2, pp. 144-170.

Huisman, H., Hoe verander je de stijl van management bij resultaatgerichte organisaties?, in: *Bestuurskunde*, jrg. 13, nov. 2004, nr. 7, pp. 301-305.

Huisman, J. & H. Theisens, Marktwerking in het hoger onderwijs, in: *Beleid & Maatschappij*, jrg. 28, 2001, nr. 3, pp. 165-177.

Huisman, J. en F. de Vijlder, Hoger onderwijs en beleid in Nederland, in: *Bestuurskunde*, jrg. 8, 1999, nr. 8, pp. 357-367.

Huisman, J., De regulering van het opleidingsaanbod. Een slingerbeweging tussen overheidsplanning en zelfregulering, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 11, 1997, nr. 2, pp. 122-142.

Huisman, J., *Differentiation, diversity and dependency in higher education*, CHEPS, Utrecht, 1995.

Huisman, P. en F. de Vijlder, *Sectorstudie toezicht hoger onderwijs*, WRR, Den Haag, 2012 (Webpublicatie 64).

Huitema, D., M. Jeliaskova en D.F.Westerheijden, Fasen, niveaus en cirkels bij beleidsontwikkeling-Hogeronderwijsbeleid en kwaliteitsinterne milieuzorg, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 17, 2003, nr. 1, 29-51.

Hulshof, M., J. Goossens en J. Meulesteen, Een archeologisch punt ... De kwaliteit van visitatierapporten, in: Hulshof, M., B. Bulder e.a. (red.), *Toezichthouder: lam of leeuw?*, Inspectie van het Onderwijs, Den Haag, 2003, pp. 21-37.

Hupe, P.L. en F.B. van der Meer, Cruciale koppelingen. Over doorwerking van emancipatie-effectrapportages in overheidsprocessen, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 20, 2006, nr. 2, pp. 3-21.

Hupe, P.L., De mythe van de beleidsrelevantie, in: *Beleid en Maatschappij*, oktober 1984, pp. 278-294.

Hupe, P.L., *Overheidsbeleid als politiek*, Van Gorcum, Assen, 2007.

Huysman, M. en R. van der Vlist, Naar een 'organizational learning'-benadering van de lerende organisatie, in: *Gedrag & Organisatie*, jrg. 11, okt. 1998, nr. 5, pp. 219-232.

Inspectie van het Onderwijs, *Onderwijsverslag 2000*, Utrecht, 2001.

Jansen, Th., G. van den Brink en J. Kole (red.), *Beroepstrots- Een ongekende kracht*, Boom, Amsterdam, 2009.

Jansen, Th., G. van den Brink en R. Kneyber (red.), *Gezagsdragers – De publieke zaak op zoek naar haar verdedigers*, Boom, Amsterdam, 2012.

Jeliaskova, M.I., Running the maze: interpreting external review recommendations, in: *Quality of Higher Education*, vol. 8, 2002, nr. 1, pp. 89-96.

Jeliazkova, M. & D. Westerheijden, The Netherlands: A Leader in Quality Assurance Follows the Accreditation Trend, in: Schwarz, S. en D. Westerheijden (eds.), *Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area*, Kluwer Academic Publ., Dordrecht, 2004, pp. 323-346.

Jeliazkova, M. & D.F. Westerheijden (red.), *Het zichtbare eindresultaat. Doorwerking van onderwijsvisitaties in hogeronderwijsinstellingen*, Algemene Rekenkamer, Den Haag, 17 februari 2000.

Jeliazkova, M., & D.F. Westerheijden, Systemic adaptation to a changing environment- Towards a next generation of quality assurance models, in: *Higher Education*, vol. 44, 2002, nr. 3-4, pp. 433-448.

Jenniskens, I.G.M., *Governmental Steering and Curriculum Innovation – A Comparative Study of the Relationship between Governmental Steering Instruments and Innovation in Higher Education Curricula*, Elsevier/De Tijdstroom, Maarssen, 1997.

Jensma, F., Interview met Grahame Lock 'De meeste mensen kunnen ook toe met minder weten', in: *NRC*, 23 febr. 2008.

Johnson, K., L.O. Greenesid, S.A. Toial, J.A.King, F. Lawrenz & B. Volkov, Research on Evaluation Use – A Review of the Empirical Literature from 1986 to 2005, in: *American Journal of Evaluation*, 2009, pp. 307-410.

Jongbloed, B.W.A., Prestatiesubsidiëring in het hoger onderwijs: een internationale vergelijking, in: *Openbare Uitgaven*, 1999, nr. 4, pp. 212-221.

Karsten, S., A.B. Dijkstra en R.J.Bosker, Openbaarmaking van prestatiegegevens in het basis- en voortgezet onderwijs- Een balans na zeven jaar, in: *Pedagogische Studiën*, jrg. 81, 2004, pp. 397-403.

Katholieke Universiteit Brabant, Faculteit der Sociale Wetenschappen, *Zelfstudie opleiding Beleids- en Organisatiewetenschappen ten behoeve van de Onderwijsvisitatie Bestuurs- en Beleidswetenschappen in 1997*, Tilburg, 1997.

Kearny, R. & E.V. Berman (ed.), *Public Sector Performance – Management, Motivation and Measurement*, ASPA, Westview Press, Boulder, 1999.

Kerseboom, J., F. Leeuw en R. Elte, Een mozaïek van toezicht, inspectie, handhaving en evaluatie in tien thema's, in: Leeuw, F.L., J.S. Kerseboom en R. Elte (red.), *Turven, tellen, toetsen*, Boom, Den Haag, 2007, pp. 9-29.

Kerseboom, J., Leren van evalueren, in: *Bestuurskunde*, jrg. 17, 2008, nr. 2, pp.41-47.

Kingdon, J.W., *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Longman, New York, 2003

Kirkhart, K., Reconceptualizing evaluation use: an integrated theory of influence, in: *New Directions for Evaluation*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000, pp. 5-23.

Klijn, E.H. en J. Koppenjan, Besluitvorming en management in netwerken: een multi-actor perspectief op sturing, in: Abma, T. en R. in 't Veld (red.), *Handboek beleidswetenschap*, Boom, Amsterdam, 2001, pp. 179-193.

Kluijtmans, F. (red.), *Leerboek HRM*, Noordhoff Uitgevers, Groningen, 2010.

Knaap, P. van der, 'Lerende' overheid, intelligent beleid, Phaedrus, Den Haag, 1997.

Knaap, P. van der, A. Korsten, K. Termeer en M. van Twist (red.), *Trajectmanagement*, Lemma, Utrecht, 2004.

Knippenberg en W. van der Ham, *Een bron van aanhoudende zorg- 75 Jaar ministerie van Onderwijs (Kunsten) en Wetenschappen: 1918-1993*, Van Gorcum, Assen, 1994.

Köbben, A.J.F. en H. Tromp, *De onwelkome boodschap- Of hoe de vrijheid van wetenschap bedreigd wordt*, Uitgeverij Jan Mets, Amsterdam, 1999.

Köbben, A.J.F., *Het gevecht met de engel - Over verheffende en minder verheffende aspecten van het wetenschapsbedrijf*, Mets en Schilt, Amsterdam, 2003.

Kool, D. de, *Monitoring in beeld*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, 2007a.

Kool, D. de, Monitoring in de publieke sector: De rapportage Water in beeld, in: *Bestuurswetenschappen*, 2011, nr. 1, pp. 21-39.

Kool, D. de, Monitoring in het openbaar bestuur, in: *Overheidsmanagement*, nr. 10, 2007b, pp. 6-10.

Kool, D. de, Monitoring in beeld, in: *Bestuurskunde*, 2007c, nr. 2, pp. 92-103.

Kool, D. de, Rational, Political and Cultural Uses of Performance Monitors: the Case of Dutch Urban policy, in: Dooren, W. van, en S. van de Walle (eds.), *Performance Information in the Public Sector- How it is used*, Palgrave MacMillan, Londen, 2008, pp. 174-192.

Korsten, A.F.A. en M. Schoenmaker, Gezond bestuur en bestuurlijke probleemgemeenten: Tijd voor de bestuurschout?, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 65, 2011, nr. 3, pp. 28-49.

Korsten, A.F.A. en P. de Goede (red.), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur*, Elsevier, Den Haag, 2006d.

- Korsten, A.F.A. en R. Hoppe, Van beleidswetenschap naar kennissamenleving, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 20, 2006e, nr. 4, pp. 34-73.
- Korsten, A.F.A. en Th.A.J. Toonen (red.), *Bestuurskunde - Hoofdfiguren en kernthema's*, Stenfert Kroese, Leiden, 1993.
- Korsten, A.F.A., Beoordeling - De betekenis van beleidsnetwerken voor beoordelen van provinciale visitatiecommissies, in: Cörvers, R. en C. Dieperink (red.), *Milieubeleid als sturingsopgave*, Open Universiteit/Universiteit Utrecht, 2011, pp. 201-211.
- Korsten, A.F.A., *Bestuurskunde als avontuur*, Kluwer, Deventer, 1988.
- Korsten, A.F.A., *Deugdelijk bestuur*, Open Universiteit Nederland, Heerlen, 2010b (afscheidsrede).
- Korsten, A.F.A., *Grote klasse - Op zoek naar excellente ambtenaren en leiderschap*, Beljon + Westerterp, Heerlen, 2005a.
- Korsten, A.F.A., *Maatstaven voor de beoordeling van overheidshandelen*, Open Universiteit, Heerlen, 14 maart 2005b (www.arnokorsten.nl)
- Korsten, A.F.A., Visitatie goed instrument voor continue verbetering, in: *Provincie en Gemeente*, jrg. 55, mei 2004c, nr. 4, pp. 3-5.
- Korsten, A.F.A., Visiteren van gemeentebesturen, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 58, aug. 2004bd, nr. 4, pp. 305-324.
- Korsten, A.F.A., *Visiteren van gemeenten - Evaluatie van de toepassing van de bestuurskrachtmonitor in Limburgse gemeenten*, Open Universiteit Nederland, Heerlen/Maastricht, 2004a.
- Korsten, A.F.A., Visiteren, in: *Binnenlands Bestuur*, 2003a, nr. 29-30, p.21.
- Korsten, A.F.A., *Wat is goed genoeg?*, Kobra, Amsterdam, 1983.
- Kuhlmann, S., J. Bögumil & H. Wollmann (Hrsg.), *Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung*, VS Verlag, Wiesbaden, 2004.
- Kwikkers, P.C., D.F. Westerheijden, N. Vercruyssen, E.V. Schalkwijk, C.J. Peels en J.A. Frederik, *Accreditatie en kwaliteit zorg, De accreditatie van hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2011.
- Mark, M.M. & H.T. Henry, The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence, in: *Evaluation*, vol. 10, 2004, nr. 1, pp. 35-57.
- Laegreid, P. P.G. Roness & K. Rubecksen, Performance Information and Performance Steering: Integrated System or Loose Coupling?, in: Dooren, W. van, en S. van de Walle (eds.), *Performance Information in the Public Sector- How it is used*, Palgrave MacMillan, Londen, 2008, pp. 42-58.
- Laman, M., Façades van Potemkin? - Kwaliteitsverbetering door visitaties, in: Hulshof, M., B. Bulder e.a. (red.), *Toezichthouder: lam of leeuw?*, Inspectie van het Onderwijs, Den Haag, 2003, pp. 37-53.
- Lancer Julnes, P. de, Performance Measurement Beyond Instrumental Use, in: Dooren, W. van, en S. van de Walle (eds.), *Performance Information in the Public Sector- How it is used*, Palgrave MacMillan, Londen, 2008, pp. 58-72.
- Lancer Julness, P. de & M. Holzer, Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: an Empirical Study of Factor Affecting Adoption and Implementation, in: *Public Administration Review*, vol. 61, 2001, nr. 6, pp. 693-705.
- Landry, R., M. Lamary & N. Amara, The Extent and Determinants of the Utilization of University Research in government Agencies, in: *Public Administration Review*, vol. 63, 2003, nr. 2, pp. 192-205.
- Leeuw, F.L. en H. van de Graaf, Onderzoek naar beleidstheorieën: uitgangspunten, methodische aspecten en praktische relevantie, in: *Beleid en Maatschappij*, jrg. 15, 1988, nr. 1, pp. 1-7.
- Leeuw, F.L., Diminishing returns in evaluation? - Challenges for educational evaluators, in: *Lifelong Learning in Europe*, vol. 9, 2004, nr. 2, pp. 106-114.
- Leeuw, F.L., J.S. Kerseboom en R. Elte (red.), *Turven, tellen, toetsen*, Boom, Den Haag, 2007.
- Leeuw, F.L., R. Rist & R.C. Sonnichsen (eds.), *Can Governments Learn?*, Transaction books, Lexington, 1994.
- Leeuw, F.L., Reconstructing Program Theories: Methods available and Problems to be Solved, in: *American Journal of Evaluation*, vol. 24, 2003, nr.1, pp. 5-20.
- Leeuw, F.L., Toezicht in het hoger onderwijs- Denkkaders voor een woelige tijd, in: *Th&Ma - Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management*, 2003, nr. 3, pp. 18-23.
- Leeuw, F.L., Visitatie, inspectie en accreditering in het hoger onderwijs, in: *TH&MA- Tijdschrift voor Hoger Onderwijs en Management*, 2001, nr. 5, pp. 44-49.
- Lock, G., De onmenselijke maat en de 'crisis in het onderwijs', Inleiding op het symposium van het BON, 4 april 2009.
- Lock, G., The Collectivisation of Dutch Universities, in: *Minerva*, vol. 27, 1989, nr. 2/3, pp. 157-176.

- Lips, A.M.B., *Autonomie in kwaliteit, Ambigüiteit in bestuurlijke communicatie over de ontwikkeling van kwaliteitszorg in het Hoger Onderwijs*, Eburon, Delft, 1996.
- Luts, M., W. Van Dooren en G. Bouckaert, *Internationale rangschikkingen gerangschikt – Een meta-analyse van rangschikkingen van publieke sectoren*, Steunpunt beleidsrelevant onderzoek- bestuurlijke organisatie Vlaanderen, Leuven, 2008.
- Maarse, J.A.M., *Marktvorming in de zorg*, Maastricht University Press, Maastricht, 2011.
- Mark, M. & G. Henry, The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence, in: *Evaluation*, vol. 10, 2004, nr. 1, pp. 33-57.
- McDaniel, O.C., *The effects of government policies on higher education- In search of alternative steering methods*, Vuga, Den Haag, 1997.
- Meer, F.B. van der, G.J. de Vries en G.A.N. Vissers, Evaluatie en leerprocessen bij de overheid: de rol van institutionele condities, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 14, 2000, nr. 3, pp. 253-277.
- Meurs, P.L., E.K. Schrijvers en G.H. de Vries, *Leren van de praktijk – Gebruik van lokale kennis en ervaring voor beleid*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2006.
- Meijerink, R., Een gulden eeuw voor universitair onderwijs?, in: *Bestuurskunde*, jrg. 8, 1999, nr. 8, pp. 377-385.
- Mertens, F., *Inspecteren - Toezicht door inspecties*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2011.
- Mertens, F.J.H., Kwaliteitsbewaking in het Nederlands hoger onderwijs: enkele persistente problemen van het Nederlands hoger onderwijs, in: *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, jrg. 17, april 1999, nr. 1.
- Mertens, F.J.H., Vertrouwen en controle in het hoger onderwijs, in: Gansewinkel, H., L. Römken en W. Spee (red.), *Complexiteit. Hoera! Kansen en krachten in het hedendaagse onderwijs*, Interstudie NDO, Arnhem, 2008, pp. 103-110.
- Ministerie van O&W, *Hoger onderwijs: autonomie en kwaliteit*, TK 1985-1986, nr. 19253, nr. 1-2.
- Ministerie van OC &W, *Bestuurlijke hantering kwaliteitszorg*. Brief aan het bestuur van de HBO-Raad en de VSNU, Zoetermeer, 3 dec. 1998.
- Ministerie van OC&W, *Keur aan kwaliteit – HOOP 2000*, TK 1999-2000, Den Haag, 2000.
- Ministerie van OC&W, *Kwaliteitszorg hoger onderwijs*, vergaderjaar 1999-2000, 27 010, nrs. 1-2, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2000.
- Montfort, C. van, Verantwoording aan departementen, in: Bovens, M. en Th. Schillemans (red.), *Handboek publieke verantwoording*, Lemma, Den Haag, 2009, pp. 81-101.
- Moynihan, D.P., *The Dynamics of Performance Management*, Georgetown University Press, Washington D.C., 2008.
- Moynihan, D.P., S.K. Pandey & B.E. Wright, Setting the Tabler: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use, in: *Public Administration*, vol. 22, jan. 2012, nr. 1, pp. 143-165.
- Mulder, H.P., G. Walraven e.a., Het gebruik van beleidsevaluatie-onderzoek bij de rijksoverheid, in: *Beleidswetenschap*, 1991, nr. 3, pp. 203-277.
- Nationale Accreditatie Organisatie, *Uitgangspunten accreditatie en accreditatiekaders*, Den Haag, maart 2003.
- Nelissen, N.J.M. en P.J.M. de Goede, Benchmarking: vergelijken en verbeteren, in: *Bestuurskunde*, jrg. 8, 1999, nr. 2, pp. 54-70.
- Newman, D.L., R.D. Brown & L.A. Braskamp, Communication Theory and the Utilization of Evaluation, in: Braskamp, L. & R.D. Brown (eds.), *Utilization of Evaluative Information*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1980, pp. 29-37.
- Noordegraaf, M. en J. Sterrenburg, Administratieve lasten voor publieke professionals: ficties en feiten, in: Jansen, Th., G. van den Brink en J. Kole (red.), *Beroepstrots- Een ongekende kracht*, Boom, Amsterdam, 2009, pp. 115-129.
- Noordegraaf, M. en J. Sterrenburg, Publieke professionals en verantwoordingsdruk, in: Bovens, M. en Th. Schillemans, *Handboek publieke verantwoording*, Lemma, Den Haag, 2009, pp.231-255.
- Noordegraaf, M., Prestatiemanagement, in: Noordegraaf, M., K. Geuijen en A. Meijer (red.), *Handboek Publiek Management*, Boom/Lemma, Den Haag, 2011, pp. 365-397.
- Noordegraaf, M. en W.J.M. Kickert, Sturen op afstand in het hoger onderwijs, in: Kickert, W.J.M. (red.), *Veranderingen in management en organisatie bij de rijksoverheid*, Samsom, Alphen, 1993, pp. 77-90.
- Noordegraaf, M., *Management in het publieke domein*, Uitgeverij Coutinho, Bussum, 2004.
- Noordegraaf, M., *Professioneel bestuur*, Lemma, Utrecht, 2008.
- NVAO, *Accreditatiekaders, website NVAO*; www. NVAO.nl.
- Onderwijsraad, *Bureaucratisering in het onderwijs*, Den Haag, 2004.
- Onderwijsraad, *Hoger onderwijs voor de toekomst*, Den Haag, 2010.

- Oijen, P. van, I.Th.M. Snellen en J.M. van Westerlaak, *Ambtenaren en onderzoekers*, Leiden, 1984.
- Patton, M.Q., *Utilization-focused Evaluation*, Sage, Thousand Oaks, 1997.
- Pollitt, C., X. Girre e.a., *Performance or Compliance? – Performance Audit and Public Management in Five Countries*, Oxford University Press, Oxford, 1990.
- Power, M., *The Audit Explosion*, Demos, Oxford, 1994.
- Power, M., *The Audit Society - Rituals of verification*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Power, M., The Theory about the Audit Explosion, in: Ferlie, E., L.E. Lynn jr & C. Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford, 2005, pp. 326-346.
- Prick, L., *Drammen, dreigen, draaien – Hoe het onderwijs twintig jaar lang vernieuwd werd*, Mets en Schilt, Amsterdam, 2006.
- Pröpper, I.M.A.M., Het gebruik van beleidsevaluatie: terugkoppeling, in: Hoogerwerf, A. (red.), *Overheidsbeleid*, Samsom, Alphen a.d. Rijn, 1993, pp. 180-198.
- Pröpper, I.M.A.M. en M.S. de Vries, Presentatie en gebruik van evaluatie-onderzoek, in: Bressers, J.T.A. en A. Hoogerwerf (red.), *Beleidsevaluatie*, Samsom, Alphen a.d. Rijn, 1995, pp. 158-177.
- Quality Assurance Netherlands Universities (QANU), *Assessment of degree programmes, Public Administration*, Utrecht, September 2005.
- Quality Assurance Netherlands Universities (QANU), *Onderwijsvisitatie Bedrijfswetenschappen*, Utrecht, 2004.
- Quality Assurance Netherlands Universities (QANU), *QANU-KADER*, februari 2004, www.qanu.nl.
- Quality Assurance Netherlands Universities (QANU), *Onderwijsvisitatie Politicologie*, Utrecht, 2004.
- Raad voor het openbaar bestuur, *Presteren door leren – Benchmarken in het binnenlands bestuur*, Rob, Den Haag, 2002.
- Rein, M. & D.A.Schön, Frame-reflective policy discourse, in: *Beleidsanalyse*, 1986, nr. 4, pp. 4-18.
- Rein, M., Reframing Problematic Policies, in: Moran, M., M. Rein & R.E. Goodin (eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy*, Oxford UP, Oxford, 2006, pp. 389-409.
- Reitsma, A.B., *Kritische succesfactoren bij visitatie en kwaliteitsverbetering van P&A opleidingen*, Open Universiteit, Heerlen, 2003. (diss.).
- Rossi, P.H. & H.E. Freeman, *Evaluation – A systematic approach*, Sage, Newbury Park, 1989.
- Scheele, J.P., P.A.M. Maassen & D.F. Westerheijden (eds.), *To be Continued Follow-UP of Quality Assurance in Higher Education*, Elsevier/De Tijdstroom, Maarsse, 1998.
- Schillemans, Th. en M. Bovens, Publieke verantwoording 2.0: sober maar scherp, in: Bovens, M. en Th. Schillemans (red.), *Handboek publieke verantwoording*, Lemma, Den Haag, 2009, pp. 275-295.
- Schillemans, Th., *Verantwoording in de schaduw van de macht - Horizontale verantwoording bij zelfstandige uitvoeringsorganisaties*, Lemma, Den Haag, 2007.
- Schillemans, Th., Visitaties als vorm van verantwoording, in: Bovens, M. en Th. Schillemans (red.), *Handboek publieke verantwoording*, Lemma, Den Haag, 2009, pp. 161-181.
- Schoenmaker, M., *Bestuurlijk gedonder*, Wolf Publ., Nijmegen, 2011.
- Schön, D.A. & M. Rein, *Frame Reflection – Towards the Resolution of Intractable Policy Controversies*, Basic Books, New York, 1994.
- Schutgens, J.M.L.R., A.J.C. Maessen en A.F.A. Korsten, *Beoordeling van gemeenten – Financiële verdiepingsonderzoeken en bestuurskrachtmetingen van gemeenten*, Eburon, Delft, 2009.
- Schwarz, S. & D.F. Westerheijden (eds.), *Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area*, Kluwer Academic Publ., Dordrecht, 2004.
- Scott, J., *Seeing like a State – How certain schemes to improve the human condition have failed*, Yale University Press, New Haven, 1996.
- Shulba, L.M. & J.B. Cousins, Evaluation use: theory, research and practice since 1986, in: *Evaluation Practice*, vol. 18, 1997, nr. 3, pp. 195-208.
- Smid, G., *Goed werk vraagt om goed besturen*, Open Universiteit, Heerlen, 2012 (oratie).
- Slob, A., Sturen op kwaliteit van evaluatieonderzoek, in: Knaap, P. van der, en A. Schilder (red.), *Resultaatgericht sturen en evalueren*, Sdu, Den Haag, 2004, pp.139-145.
- Smith, H. e.a., *Benchmarking and Threshold Standards in Higher Education*, Kogan Page, London, 2000.
- Smith, P., On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector, in: *International Journal of Public Administration*, 1995, nr. 18, pp. 377-e.v.
- Steijn, B., *Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak – Over ambtenaren en hun motivatie*, Erasmusuniversiteit, Rotterdam, 2006.
- Steijn, B., Er leeft onvrede over managers in de publieke sector, in: Brink, G. van den, Th. Jansen en D. Pessers (red.), *Beroepszeer*, Boom, Amsterdam, 2005, pp. 132-143.

- Swanborn, P.G., *Evalueren*, Boom, Amsterdam, 1999.
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters Noordhoff, Groningen, 1990.
- Swierstra, T. en E. Tonkens (red.), *De beste de baas? Prestatie, respect en solidariteit in een meritocratie*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2008.
- Taylor, J., Factors Influencing the Use of Performance Information for Decision Making in Australian State Agencies, in: *Public Administration*, vol.89, 2011, nr. 4, pp. 1316-1335.
- Thiel, S. van, en F.L. Leeuw, De prestatieparadox in de publieke sector, in: *Beleidswetenschap*, jrg. 17, 2003, nr. 2, pp. 123-144.
- Tijdelijke adviescommissie Beoordeling Projectvoorstellen Studeerbaarheidsfonds (BPS), *3000x beter – Slotrapport Studeerbaarheidsfonds*, Ministerie van OC en W, Zoetermeer, 1999.
- Tijssen, I., *Kwaliteit noodt tot meer gebruik- Bruikbaarheid van sociaal-wetenschappelijke onderzoeksresultaten volgens arts-bestuurders*, Quickprint, Nijmegen, 1988.
- Tillema, S., Gebruik van benchmarkinformatie in de publieke sector, in: *MAB*, vol. 80, 2006, nr. 6, pp. 300-308.
- Tillema, S. en G.J. van Helden, *Van vergelijking naar verbetering? Onderzoek naar de actiebereidheid van waterschappen naar aanleiding van de bedrijfsvergelijking Zuiveringsbeheer 1999*, Groningen, 2003.
- Tonkens, E., *Mondige burgers, getemde professionals*, Van Gennip, Amsterdam, 2008.
- Tops, P., *Veiligheid: iedereen een zorg? Visitatiecommissie veiligheidsbeleid in Tilburg*, Gemeente Tilburg, Tilburg, 2006.
- Twist, M.J.W. van, R. Bagchus en F.O.M. Verhaak (red.), *Kerndepartementen op afstand?*, Eburon, Delft, 1996.
- Universiteit Twente, Faculteit Bestuurskunde, *Zelfevaluatie Opleiding Bestuurskunde*, mei 1997.
- Vall, M. van de, *Sociaal beleidsonderzoek*, Samsom, Alphen, 1980.
- Vall, M. van de, en B. van Dijkum-De Jong, *Het rendement van sociaal beleidsonderzoek – Een onderzoek naar de voorwaarden voor beleidsrelevantie*, Samsom, Alphen a.d. Rijn, 1979.
- Veld, R.J. in 't, De sturingsconceptie van paars, in: Becker, F., W. van Henekeler, M. Sie Dhian Ho en B. Tromp (red.), *Zeven jaar paars*, De Arbeiderspers, Amsterdam, 2001a, pp. 164-197.
- Veld, R.J. in 't, Onderwijs: bevrijding uit de beleidsgevangenis, in: Bussemaker, J. en R. van der Ploeg (red.), *Leven na Paars?*, Prometheus, Amsterdam, 2001b, pp. 85-97.
- Veld, R.J. in 't, *Kennisdemocratie- Opkomend stormtij*, Academic Service/ Sdu, Den Haag, 2010.
- Veld, R.J. in 't, *Een vlucht naar Isfahan?*, Vuga, Den Haag, 1984.
- Veld, R.J. in 't, en P. van der Knaap (red.), *Dynamische bestuurskunde*, Phaedrus, Den Haag, 1994.
- Verhoeven, J. en K. de Wit, Hoger onderwijs en beleid in Europa, in: *Bestuurskunde*, jrg. 8, 1999, nr. 8, pp. 346-357.
- Visitatiecommissie Rechtspraak, *Rapport visitatie gerechten*, Raad voor de Rechtspraak, Den Haag, 2006 en 2010.
- Visitatiecommissie Vlaamse steden (Commissie-Korsten-Reynaert/IDEA), *Syntheserapport Visitaties stedenfonds 2011 - Over het Stedenfonds en het samenspel tussen de Vlaamse overheid en haar centrumsteden*, IDEA Consult, nov. 2011 (op www.thuisindestad.be).
- Vries, J. de, 'Bildung is iets voor in het weekend'- Interview met Grahame Lock, in: *De Groene Amsterdammer*, 22 augustus 2008.
- Vries, J. de, *Paars en de managementstaat – Het eerste Kabinet-Kok (1994-1998)*, Garant, Amersfoort, 2002.
- Vries, M.S. de, *De ontmythologisering van het openbaar bestuur*, Radboud Universiteit, Nijmegen, 2005.
- VSNU, *Assessment of Research Quality - Protocol 1998*, VSNU, Utrecht, 1998.
- VSNU, *Assessment of Research Quality- Public Administration – Political Science – Communication Science*, Utrecht, 2002.
- VSNU, *Assessment of Research Quality– Rechtsgeleerdheid*, VSNU, Utrecht, 2002.
- VSNU, *Onderwijsvisitatie Economie*, Utrecht, juli 2003.
- VSNU, *Quality Assessment of Research - Onderzoekbeoordeling – Protocol 1994*, VSNU, Utrecht, 1994.
- VSNU, *Quality Assessment of Research – Rechtsgeleerdheid*, VSNU, Utrecht, 1996.
- VSNU, *Quality Measurement Made tot Measure: Protocol for External Assessment of Educational Programs 2000-2005*, Utrecht, 1999.
- VSNU-visitatiecommissie Bestuurs-, Beleids- en Politieke Wetenschappen, *Onderwijsvisitatie – Bestuurs-, beleids- en politieke wetenschappen*, VSNU, Utrecht, 1992.

- VSNU-visitatiecommissie Bestuurskunde, *Onderwijsvisitatie – De kwaliteit van het universitair onderwijs – Bestuurskunde*, VSNU, Utrecht, 1998.
- Vught, F.A. van, en D.F. Westerheijden, Toward a general theory of quality assessment in higher education, in: *Higher Education*, jrg. 28, 1994, pp. 355-371.
- Walle, S. van de, & A. Roberts, Publishing Performance Information: An Illusion of control?, in: Dooren, W. van, en S. van de Walle (eds.), *Performance Information in the Public Sector- How it is used*, Palgrave MacMillan, Londen, 2008, pp. 211-227.
- Walle, S. van de, *Perceptions of Administrative Performance: The Key to Trust in Government?*, KULeuven, Leuven, 2004.
- Walle, S. van de, Zullen beter werkende overheidsdiensten bijdragen tot vertrouwensherstel?, in: Korsten, A. en P. de Goede (red.), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur – Diagnoses en remedies*, Elsevier, Den Haag, 2006, pp. 125-139.
- Webber, D.J., The Distribution and Use of Policy Knowledge in the Policy Process, in: *Knowledge and Policy*, vol. 4, 1991, nr. 4, pp. 6-35.
- Weibel, A., K. Rost & M. Osterloh, Pay for performance in the public sector- Benefits and (hidden) costs, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 20, 2009, nr. 2, pp. 387-412.
- Weiss, C.H. (ed.), *Using Social Science Research in Public Policy-Making*, Lexington Books, Lexington, 1977.
- Weiss, C.H. (with M. Bucuvalas), *Social Science Research and Decision-making*, Columbia University Press, New York, 1980.
- Weiss, C.H., E. Murphy-Graham & S. Birkeland, An Alternative Route to Policy Influence, in: *American Journal of Evaluation*, vol. 26, maart 2005, nr. 1, pp. 12-30.
- Weiss, C.H., Evaluation Research in a Political Context, in: Struening, E. & M. Guttentag (eds.), *Handbook of Evaluation Research*, Sage, Beverly Hills, 1976, pp. 13-27.
- Weiss, C.H., Knowledge Creep and Decision Accretion, in: *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 1980, pp. 381-404.
- Weiss, C.H., Research for Policy's Sake: the Enlightenment Function of Social Science, in: *Policy Analysis*, vol. 3, 1977, nr. 4, pp. 531-545.
- Weiss, C.H., The Many Meanings of Research Utilization, in: *Public Administration Review*, sept/oct. 1979, pp. 426-431.
- Westerheijden, D.F. e.a., *Changing contexts of quality assessment, Recent trends in West European Higher Education*, CHEPS/Lemma, Utrecht, 1994.
- Westerheijden, D.F., A solid base for decisions: Use of the VSNU research evaluations in Dutch universities, in: *Higher Education*, vol. 33, 1997, nr. 4, pp. 397-413.
- Westerheijden, D.F., B. Stensaker en M.J. Rosa (red.), *Quality Assurance in Higher Education, Trends in Regulation, Translation and Transformation*, Springer, Dordrecht, 2007.
- Westerheijden, D.F., Quality assessment in Dutch higher education: Balancing improvement and accountability, in: *European Journal for Education Law and Policy*, vol. 1, 1997, pp. 81-90.
- Weusthof, P.J.M., *De interne kwaliteitszorg in het wetenschappelijk onderwijs*, Lemma, Utrecht, 1994.
- Wildavsky, A., The Self-Evaluating Organization, in: Kearny, R. & E.V. Berman (ed.), *Public Sector Performance – Management, Motivation and Measurement*, ASPA, Westview Press, Boulder, 1999, pp. 273-293.
- Winter, H.B. en M. Herweijer, Evaluatie van beleid, in: *Strategie en beleid in de publieke sector*, Samsom, Alphen, dec. 1995, F2120, pp. 1-26.
- Yin, R.K. & M.K. Gwaltney, Knowledge Utilization as a Networking Process, in: *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, vol. 2, 1981, nr. 4, pp. 555-580.