

# Benutting van onderzoeksbevindingen nader bezien

Een voorstudie naar benuttingsmogelijkheden van visitatierapporten

Arno F.A. Korsten, Anne-Douwe van der Meer en Jean Schutgens

11 09 2012

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

- 1) Benutting van onderzoek in een overheidsorganisatie is niet eenvoudig zichtbaar (te krijgen) ('low visibility'; Korsten, 1983: 28).
- 2) De zeer hoge verwachtingen over benutting dragen bij aan het beeld dat 'litte utilization takes place' (Korsten, 1983:28).
- 3) Er is wel eens gezegd dat benutting van onderzoeksbevindingen te omschrijven is als een kwestie van 'stukjes en beetjes'. Of anders gesteld: '*ambiguous, amorphous, incremental and meandering*' (Webber, 1991; Bekkers, 2007: 318).

We lopen aan tegen:

- de begripsomschrijving,
- 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).

## **Begrippen**

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).

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 visitatierapporten.

'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 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 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 (Henry & Mark, 2003: 297; Mark & Henry, 2004).

Het is goed dit te beseffen maar we houden toch vast aan de termen 'benutting' en 'gebruik'.

### ***Benutting van kennis: welke?***

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

1. Datagebruik: Onderzoek levert cijfers die een bestuurder kan gebruiken om beleid te onderbouwen. Bij voorbeeld cijfers over de 'leeftijd' van rioolbuizen in het stadscentrum en daarbuiten? Cijfers over de reinheid en mate van verontreiniging van oppervlaktewater.
2. Operationele kennis: Onder geeft de operationalisering van beleid. Welke mogelijkheden heeft de burgemeester om de vestiging van drie pedofielen in een bepaalde woonwijk tegen te gaan? Als de omvang van de hennepsteelt in de gemeente wordt vastgesteld, is het nodig om .....
3. Probleemanalyses: 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 minuscuul 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 b of a.

5. Kosten-batenanalyse van alternatieven: Hoe groot is de financiële meerwaarde als een weg wordt aangelegd via dbfm (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.

### ***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 visitatierapporten 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).

Allereerst is er het 'push-model' (Korsten, 1983; Bekkers, 2007: 318). Volgens deze denkwijze, dus dit perspectief, 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 *lineair 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 omdat de oorzaak bekend moet zijn alvorens het lanceringsprogramma te vervolgen. Of een onderzoek naar uitputting van een belangrijke energiebron (Korsten, 1983).

Een tweede conceptueel model is 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 (chiquer gesteld: van cognitie en sociale interactie). Bestuurders hebben medewerking en draagvlak nodig. In een netwerk is zelfs sprake van zodanige afhankelijkheden dat niet een 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, doelvervlochten en middelenballing. Overigens geldt niet voor alle beleidsvraagstukken dat sprake is van een netwerkcontext.

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 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.

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 en 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.

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 journalistenwerk, 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 controversie en nieuwe conceptualisering, tot een andere probleemformulering of tot herontwerp van een beleid? Wie zo kijkt onderkent dat onderzoek kan bijdragen aan een ander 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' 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 te vinden wat uitkomt.

Tot zover zes perspectieven op benutting die in de literatuur 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?

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, strijd en argumentatie. Maar nu al kan gezegd worden dat wie de specifieke benutting van visitatierapporten 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 visitatierapporten bestaande toezicht.

Wat laat het onderzoek naar benutting zien?

### ***Het onderzoek van 'benutting' van kennis: vier richtingen***

Visitaties in het wetenschappelijk onderwijs (w.o.) en andere visitaties zijn te beschouwen als een vorm van evaluatieonderzoek. Daarom is onderzoek naar benutting (lees: gebruik) van evaluatieonderzoek ('research utilization') hier van belang. Hoe zouden we greep moeten krijgen op benutting of gebrekkige benutting van visitatierapporten buiten het w.o.? 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: gebruikgericht) 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 Halffman, 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 volgen we hier omdat we daarmee het meest vertrouwd zijn, deze nog steeds actualiteitswaarde heeft en we onvermijdelijk moeten uitgaan van visitatierapporten (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 consumenistisch 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 uitlopen op een expertocratie. 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 (In 't Veld, 2010: 83-100). Discursief onderzoek dat handelt over een andere wijze van kijken naar een 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 visitatierapporten. Het perspectief van de lerende organisatie gaat ons inziens te weinig uit van de visitatierapporten en sterk van 'leren' als afhankelijke variabele. Maar wel komen beschouwingen over 'organisational learning' en 'the uses of performance information' wel tegen in studies over gebruik van prestatie-metingen (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 we 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 benchmarkingproject of prestatieverbetering. Zo kan men doorgaan. Voor benchmarking is mogelijk ook te lezen 'visitatietraject waarbij meerdere organisaties betrokken zijn'.

### ***De klassieke benadering van 'the uses of performance information': twee thema's***

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

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.

We lichten beide thema's toe.

### ***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 (fasenaanpak; 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 (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. 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 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 visitatierapporten 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 visitatierapporten 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 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 bevestigd 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 gevisiteerden 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 visitatierapporten geweest?

Een rapport kan instrumenteel gebruikt worden of conceptueel. 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 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 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 visitatierapporten het geval? Aannemelijk is dat hier sprake is van volgende te verwachten direct, instrumenteel gebruik op kortere termijn. De onderwijsinspectie komt immers kijken wat met het visitatierapport gebeurd is.

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. Bij onderzoek naar gedrag van bestuurders en eventueel ambtenaren gaat dus 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. Ter Bogt (2001, 2003, 2004) deed in Nederland onderzoek onder wethouders naar hun (non)gebruik van uitkomsten van prestatie-meting. 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 prestatie-meting 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 Mintzberg had al vastgesteld dat vele leidinggevendenden in organisaties minder studieus 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 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 behoeftoperspectief (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 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 blijkbaar uit maar in ene 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 verandert 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 prestatie-metingen.

c. Dan was er ook nog een derde benadering om 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 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 prestatie-metingen. Prestatie-metingen 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' (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 prestatie metingen niet in een sprookjeswereld vol naïviteit terecht komen.

### Conclusie

Deze klassieke benadering 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 houdt te weinig rekening met belangen, met machtsverhoudingen en interactie (Hoppe, 2008: 15; De Kool, 2007a, 2007b, 2007c, 2008). De interactieve benadering (zoals geformuleerd door Moynihan, 2008) houdt daar al meer rekening mee.

Wie de omvang en vorm van benutting van visitatierapporten bestudeert, kan volgens drie *complementaire* benaderingen te werken: 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 arengedrag 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 schaarst hij onder de rationalistische optiek.

Tegenover al deze verbreding in optiek staat dat er wel degelijk visitaties 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 visitaties 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 Jeliaskova (2002: 3).

We moeten dus niet doorslaan met de relativering van direct gebruik op korte termijn. Het visitatiesysteem in het w.o. dwingt in feite tot minstens enige bezinning aan de kant van de gevisiteerden.

### **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 blijken 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 geringe benutting van onderzoek in overheidsbeleid (Korsten, 1983)*

		Niveaus van analyse van mate van gebruik		
		Niveau van onderzoeksproject	Structureel of organisatieniveau	Cultureel niveau in organisatie of sector
Verklaringen	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:

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 onderzoeken 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 evaluatieonderzoeken 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.

### ***Eerste verklarend cluster: Factoren 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 onderzoekingen 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 (uitbesteed) 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 blijikbaar 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.

### ***Tweede verklarend cluster: Policy constraints***

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 prestatiemeting of niet? Is prestatiemeting 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 *geïnstitutionaliseerde 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, leidinggevend 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 synchroon te laten lopen met andere organisatorische trajecten', aldus Schillemans (2009: 163) die onderzoek deed naar verantwoordingsprocessen.

Tot zover dit cluster.

### ***Derde verklarend cluster: Gescheiden werelden, gebrekkige communicatie***

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 (opdrachtgevend) 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 uitzielt; 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 onderzoeksideoën 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.

### ***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.

#### **Visitaties**

Nu terug naar de visitaties. We moeten rekening houden met gebruik 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? Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt 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 decanen 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' heeft ook maar beperkte verklaringskracht. De visitatierapporten waren niet slecht. Weliswaar waren de visitatierapporten geen diagnostische en remediale rapporten van een adviesbureau maar ze waren voldoende richtinggevend om gebruikt te kunnen worden. Als onderbenutting plaatsvond moet die vermoedelijk vooral bij de gevisiteerden 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. 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.

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 verwachting. 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. 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 treft men inderdaad in de praktijk wel hier en daar – en dus niet overall - 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 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.

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). 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 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 bedrog.

## Literatuur

- 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.
- 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 beleidsadvisering*, 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 advisering, in: *Bestuurswetenschappen*, 2005, nr. 5, pp. 431-450.
- Bekkers, V.J.J.M., *Nieuwe vormen van sturing en informatisering*, Eburon, Delft, 1994.
- Bemelmans-Vidéc, 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.
- Boomkens, R., *Topkisch en slow science – Kritiek van de academische rede*, Uitgeverij Van Gennep, 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, *Meten 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, Berlijn, 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 Diplomering 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 bureaucratisering 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 onderwijsvisitatierapporten 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.

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., *Economiseren 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 metafoer, 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 Financiën*, 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.

Helderman, J.K. en M.E. Honingh, *Systeemtoezicht- Een onderzoek naar de condities*

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<sup>e</sup> 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., 'Anorexia 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 archemisch 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.

Jeliaskova, 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.

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

Jeliaskova, 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 Organisationswetenschappen ten behoeve van de Onderwijsvisite 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.

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](http://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. Verduyts, 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](http://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.), *Beleidsvaluatie*, 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](http://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, Maarssen, 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](http://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.