



VERKENNEN WAAR WAT WERKT

Vormgeven aan lerend en adaptief beleid

Notitie

9 september 2020

*Deze notitie is onderdeel van een onderzoeksprogramma dat het PBL in de periode 2019-2022 uitvoert op verzoek van het ministerie van LNV, aansluitend bij het beleid gericht op de Regio Deals. In dit beleid werken Rijk en regio's gezamenlijk aan nieuwe, concrete oplossingen voor regionale opgaven ten behoeve van een **brede welvaart**.*

In deze notitie gaan we nader in op hoe beleid zó kan worden opgezet dat er voldoende ruimte is om te leren over welke aanpak in een regio werkt en zo tijdig te kunnen bijsturen.

PBL

niet dat het beleid heeft gefaald. Het beleid kan juist doelbewust zijn bijgesteld. In hoofdstuk 4 gaan we nader in op de meting van de effectiviteit van beleid bij een tussentijdse evaluatie.

Dynamische beleidstheorie

Het uitwerken van een beleidstheorie kan worden gebruikt als middel om de zoektocht naar 'waar wat werkt' te structureren. De beleidstheorie bestaat uit alle veronderstellingen van alle betrokken partijen over hun beleid: het beeld dat zij hebben van de opgave, de ambitie (of doelen) van het beleid en de motivering voor het beleid (Hoogerwerf 1989).⁶ In een klassiek, lineair beleidsproces wordt de beleidstheorie vastgesteld in de beginfase van het beleid en niet meer gewijzigd. In lerend en adaptief beleid worden de veronderstellingen over de werking van het beleid juist steeds bijgesteld op basis van de nieuw verworven inzichten of als gewijzigde externe omstandigheden daarom vragen. De beleidstheorie is dus dynamisch.

Voor het structureren van de zoektocht in de beginfase ...

Net als bij een klassiek beleidsproces, is het ook bij lerend en adaptief beleid raadzaam al in de beginfase een beleidstheorie uit te werken. Hoewel het beeld niet volledig is, zijn er vaak bestaande inzichten en ervaringen over de opgave en wat wel en niet werkt bij de aanpak daarvan in de regio.⁷ Het vertalen van die inzichten naar concrete veronderstellingen over de werking van het beleid draagt bij aan het structureren van het beleid. Ook biedt het inzicht in de samenhang binnen de aanpak en in de mate waarin de inzet vanuit verschillende terreinen en partijen op elkaar moet worden afgestemd. Daarnaast vormt de initiële beleidstheorie het startpunt van de tussentijdse evaluatie, waarin wordt onderzocht of de beoogde veranderingen als gevolg van het beleid in de praktijk daadwerkelijk plaatsvinden op de manier zoals verwacht.⁸

Als de beleidstheorie samen met alle betrokken partijen wordt uitgewerkt, kan dat als bijkomend voordeel hebben dat er eerder een gedeeld beeld van de opgave en de aanpak ontstaat. Gezamenlijk in gesprek gaan over de regionale problematiek en de wijze waarop deze kan worden aangepakt, zorgt er voor dat verschillen in belangen, maar ook wederzijdse verwachtingen boven tafel komen. Dit is belangrijk voor het opbouwen van vertrouwen en wederzijds begrip voor elkaars rol en positie, en draagt bij aan het eigenaarschap dat betrokkenen voelen over het gekozen beleid (Blamey & Mackenzie 2007). Zeker als het succes van het beleid afhankelijk is van het gelijktijdig handelen van meerdere actoren op verschillende beleidsterreinen – zoals in de Regio Deals – is ook dit van belang voor een effectief beleid.

... én tijdens het beleid

In lerend en adaptief beleid kan de beleidstheorie ook worden gebruikt als basis voor het tijdens de looptijd van het beleid reflecteren op de effectiviteit en voortgang. Met een tussentijdse evaluatie kan worden beoordeeld of het beleid in de praktijk ook werkt zoals verwacht. De inzichten die hieruit resulteren, vormen input voor reflectie op de initiële beleidstheorie – idealiter weer samen met alle partijen. Onjuiste veronderstellingen worden aangepast en het vervolg van het beleid wordt gebaseerd op de bijgestelde verwachtingen over de werking

⁶ Voor een voorbeeld van de uitwerking van een beleidstheorie, zie: <https://www.rijksbegroting.nl/beleidsevaluaties/evaluaties-en-beleidsdoorlichtingen/handreiking-beleidsdoorlichtingen/de-beleidstheorie>.

⁷ Die veronderstellingen kunnen zijn gebaseerd op (wetenschappelijke) onderzoeken naar de problematiek in de regio, ervaringen met of evaluaties van eerder gevoerd beleid of de toepassing van vergelijkbaar beleid in een andere context.

⁸ Ook wel 'theorie-gedreven evaluatie' genoemd (Blamey & Mackenzie 2007).

4 Denkkader voor de verkenning van waar wat werkt

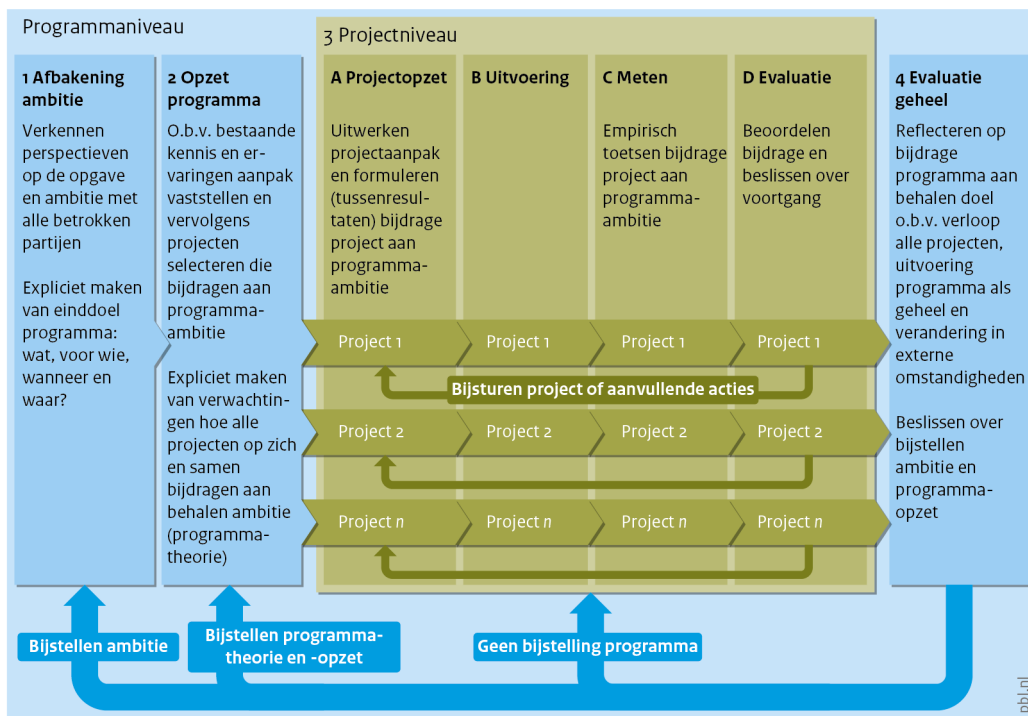
Opzet en toepassing van het denkkader

Aan de hand van het denkkader in figuur 2 beschrijven we in dit hoofdstuk welke overwegingen relevant zijn bij de vormgeving, uitvoering en evaluatie van het beleid in één fase van een lerend en adaptief beleidsprogramma (zoals weergegeven in figuur 1). We illustreren de overwegingen met behulp van een fictief voorbeeld van beleid dat is gericht op het verminderen van sociaal-economische achterstanden van (groepen) inwoners in de regio; een doel dat in meerdere Regio Deals centraal staat.

We onderscheiden vier stappen in het lerende beleidsproces. De twee kleuren laten zien welke stappen op programmaniveau (blauw) en welke op projectniveau (groen) worden gezet. De pijlen geven aan hoe de inzichten uit de programma- en projectevaluaties worden teruggekoppeld, en zo de basis vormen voor de vormgeving van het beleid in de volgende fase. Die terugkoppeling kan plaatsvinden binnen projecten (de pijlen in het groene gedeelte binnen stap 3), maar ook binnen het programma als geheel (pijlen onderaan figuur 2).

Figuur 2

Denkkader projecten binnen programma



Bron: PBL

We beschrijven elke stap in het denkkader ongeveer even uitgebreid. In de praktijk is de relevantie van een stap en daarmee de tijd die daaraan wordt besteed variabel gedurende de looptijd van het beleidsprogramma. Als het beleid net is gestart, zal er bij het doorlopen van het denkkader relatief veel tijd worden besteed aan de eerste twee stappen. In latere fases hangt de tijd die aan deze twee stappen wordt besteed af van de mate waarin het programma moet worden bijgesteld (zie pijlen onderaan figuur 2). Als wordt besloten om de

een bepaald bestaansminimum belanden, wat een heel ander beleid vraagt dan het streven naar een gelijkere verdeling. Wanneer een verdeling voldoende gelijk is, of wat wordt beschouwd als een acceptabel bestaansminimum, is een politieke keuze.

Ook is het de vraag welke afruilen tussen de verschillende aspecten van het leven, maar ook in de tijd en ruimte politiek acceptabel worden gevonden. Het verbeteren van de positie van groepen inwoners op één aspect van het dagelijks leven kan bijvoorbeeld negatieve gevolgen hebben voor andere aspecten daarvan. Zo kan een dankzij het beleid stijgend inkomen van inwoners ertoe leiden dat meer mensen een auto gaan kopen. Het verbeteren van hun sociaal-economische positie gaat dan gepaard met een verslechtering van de fysieke leefomgeving, omdat de extra auto's leiden tot meer luchtvervuiling of meer verkeer op straat. Of het beleid leidt ertoe dat de positie van inwoners elders verslechtert. Als bijvoorbeeld in een wijk goedkope huurwoningen worden vervangen door duurdere nieuwbouw, dan kan dit oude bewoners dwingen om te vertrekken naar buurten waar voor hen nog wel betaalbare woningen zijn. De gevolgen hiervan kunnen voor deze bewoners worden beperkt door ze een urgentieverklaring te geven voor sociale woningbouw, maar daardoor stijgt de wachttijd voor een sociale huurwoning wel voor andere inwoners van de stad. Is dat wenselijk? Het is belangrijk dit soort afruilen expliciet te maken: waar wordt voor gekozen en ten koste van wie of wat?

Het kan verstandig zijn om alle partijen die een rol spelen bij het beleid al te betrekken bij het afbakenen en vaststellen van de programma-ambitie. Door hun perspectieven op wat sociaal-economische achterstanden zijn en wat het welzijnsniveau in de regio idealiter zou moeten zijn in de regio met elkaar te delen, worden eventuele verschillen hierin al vroeg in het beleidsproces duidelijk. Dit voorkomt verwarring later in het proces en vergroot de kans dat het beleidsprogramma een samenhangend geheel vormt dat wordt gedragen door alle betrokkenen.

Stap 2: opzetten van het beleidsprogramma

Nadat de programma-ambitie is afgebakend, kan de aanpak van het beleidsprogramma nader worden uitgewerkt. De volgende vraag is daarbij leidend: wat is er nodig om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen, zoals verwoord in de beleidsambitie?

Om die vraag te kunnen beantwoorden, moeten ideeën worden geformuleerd over de oorzaken van de regionale problematiek. Dat lijkt haaks te staan op het doel van lerend en adaptief beleid dat juist is gericht op het verkennen van die oorzaken en de mogelijke aanpak daarvan. Het doel van deze stap is echter niet het vaststellen van de enige, juiste aanpak – die is nu eenmaal niet bekend –, maar om een doordachte en samenhangende aanpak te bedenken op basis van wat er tot dan toe bekend is over de problematiek. Vaak zijn er wel (in elk geval ten dele) inzichten in de oorzaken van de problematiek in de regio. Bijvoorbeeld op basis van ervaringen met eerder beleid en eerder uitgevoerde beleidsevaluaties,¹² of (wetenschappelijk) onderzoek naar bijvoorbeeld de regionale economie, sociale structuur, fysieke leefomgeving of het functioneren van de arbeidsmarkt en de woningmarkt in de regio. Voor een beter beeld van wat er speelt, kan de problematiek ook worden besproken met de doelgroep of belangenorganisaties.

Op basis van de bestaande inzichten in of ideeën over de oorzaken van de problematiek, kan vervolgens worden nagedacht over wat er nodig is om die oorzaken aan te pakken. Om dit te illustreren, geven we in figuur 3 opnieuw de eerste twee stappen van het denkkader weer, maar dan uitgewerkt voor het voorbeeld van beleid dat is gericht op het verminderen van sociaal-economische achterstanden onder inwoners in een regio. Stel dat de ambitie is het verbeteren het welzijnsniveau van alle inwoners die op de armoedegrens leven tot het

¹² Op sommige beleidsterreinen, zoals infrastructuur en sociale zekerheid, wordt beleid regelmatig geëvalueerd.

Voor een lerend en adaptief beleidsprogramma zijn die aanvullingen van groot belang. Die analyses bieden inzicht in de werking van het beleid en daarmee of de ideeën over de oorzaken van de problematiek en verwachtingen over de werking van het beleid wel kloppen.

Tussentijdse projectevaluatie

Als een project een vrij lange looptijd heeft of de werking van de ingezette activiteit(en) onzeker is, dan wordt de effectiviteit bij voorkeur al tussentijds geëvalueerd zodat er nog ruimte is voor bijsturing (zie hoofdstuk 3). Gedurende de uitvoering van het project is het effect op de maatschappij nog niet (volledig) waarneembaar. Wel kan worden onderzocht in hoeverre de tussenresultaten worden behaald die noodzakelijk zijn om uiteindelijk de beoogde eindsituatie te bereiken. In een tussentijdse projectevaluatie staat daarom het effect van het project op de tussenresultaten centraal, in plaats van op het eindresultaat.

Voor een tussentijdse projectevaluatie is het noodzakelijk om tijdens de opzet van het project expliciet te maken welke tussenresultaten moeten worden behaald, wil het project uiteindelijk bijdragen aan de programma-ambitie: wat moet er veranderen in de ideeën, mogelijkheden, middelen of het gedrag van de doelgroep, zodat het project inderdaad leidt tot het met het beleid gewenste eindresultaat? Vervolgens wordt gedurende de uitvoering van het project gemonitord of die tussenresultaten worden geboekt en zo niet, waarom niet.¹⁷

De verwachte tussenresultaten van een project kunnen expliciet worden gemaakt door hypothesen te formuleren over de verwachte werking van het beleid, bijvoorbeeld met behulp van een 'als-dan-redenering'. We illustreren dit in figuur 4, waarin we het voorbeeld uit figuur 3 verder hebben uitgewerkt op projectniveau. Onder stap 3A staat de als-dan-redenering die past bij het project waarin via subsidies voor woningisolatie (de gekozen activiteit) wordt geprobeerd de gezondheid te verbeteren van de inwoners in de regio die op de armoedegrens leven.

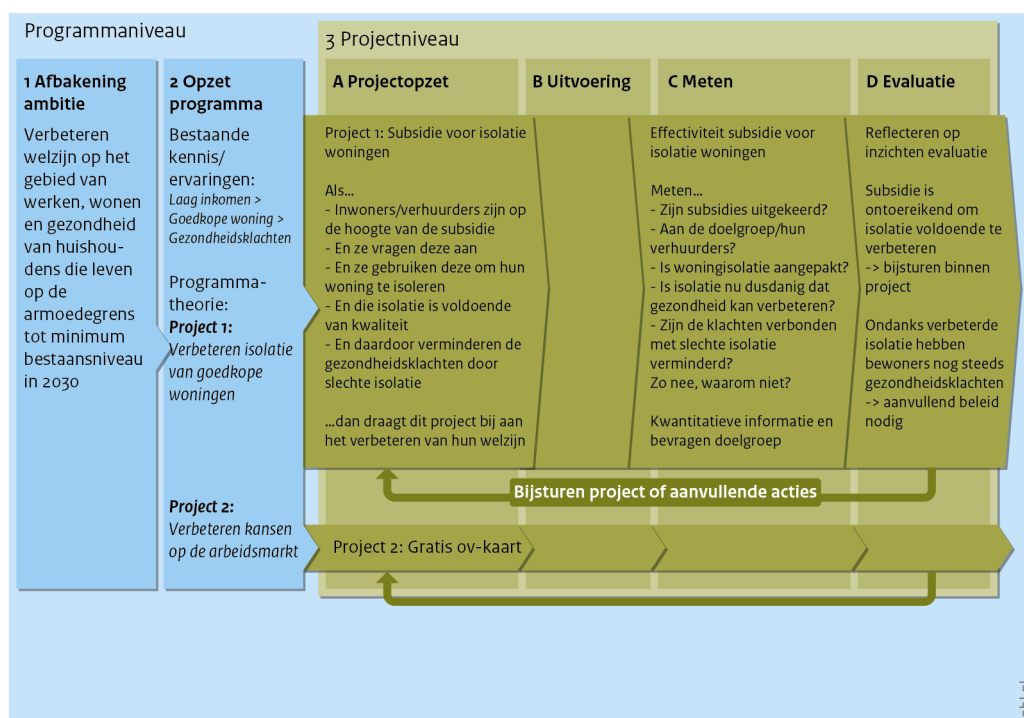
Zoals eerder is toegelicht (zie kader 4 in hoofdstuk 3) is het van belang om niet alleen de tussenresultaten te benoemen die nodig zijn om het projectdoel te behalen (de isolatie van goedkope woningen is verbeterd), maar ook de stappen tot het behalen van de programma-ambitie (de gezondheid van de inwoners van die woningen is verbeterd). Alleen dan kan worden achterhaald of het project bijdraagt aan de programma-ambitie.

Ook is het niet voldoende om alleen de input (de beschikbaar gestelde middelen of capaciteit) of de output (de uiteindelijke prestaties die zijn bereikt met die middelen of ingezette capaciteit) van het project te meten. Hoewel deze tussenresultaten zeker informatief zijn, is daarmee nog niet gezegd dat het beleid een dusdanig effect heeft dat uiteindelijk de gewenste eindsituatie wordt bereikt. Hoeveel inwoners (of verhuurders) een subsidie hebben gekregen om hun woning te isoleren, zegt weinig over een daadwerkelijke verbetering van het welzijn van de bewoners. Daarvoor moet binnen de doelgroep aanvullende informatie worden verzameld, bijvoorbeeld over de toereikendheid van de subsidie om de woning goed te kunnen isoleren, en daaruit volgend of hun gezondheid ook is verbeterd. Niettemin is het wel zinvol om bij te houden hoeveel subsidie beschikbaar is (input) en hoeveel subsidie er is verstrekt en aan wie (output). Als slechts weinig bewoners een subsidie ontvangen, of vooral bewoners voor wie het beleid eigenlijk niet is bedoeld, dan is de kans klein dat het project ook het gewenste effect zal hebben.

¹⁷ De hier beschreven monitoring verschilt van monitors van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de monitor van het CBS over hoe het is gesteld is met de brede welvaart. Die laatste zijn bedoeld om trends in de uitkomsten (zoals brede welvaart) en daarmee eventuele beleidsopgaven te signaleren. Daarvoor is het noodzakelijk elk jaar zoveel mogelijk dezelfde indicatoren te verzamelen. Bij monitoring om te leren over waar wat werkt is moeten de indicatoren juist steeds worden afgestemd op de projecten die dan lopen, zodat kan worden getoetst of die projecten ook in de praktijk het verwachte effect hebben.

Figuur 4

Denkkader projecten binnen programma



Bron: PBL

Het moment waarop de eerste tussentijdse resultaten kunnen worden gemeten (stap 3C in figuur 4), hangt af van hoe snel na de start van de uitvoering de eerste effecten van het beleid kunnen worden verwacht. Dat moment is sterk afhankelijk van wat voor type project het is. Zo kan het wel even duren voordat na het verstrekken van een subsidie een woning ook daadwerkelijk is geïsoleerd (project 1), terwijl een project waarin gratis ov-kaarten worden verstrekt om zo de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten (project 2 in het voorbeeld in figuur 4) het mobiliteitsgedrag direct kan veranderen.

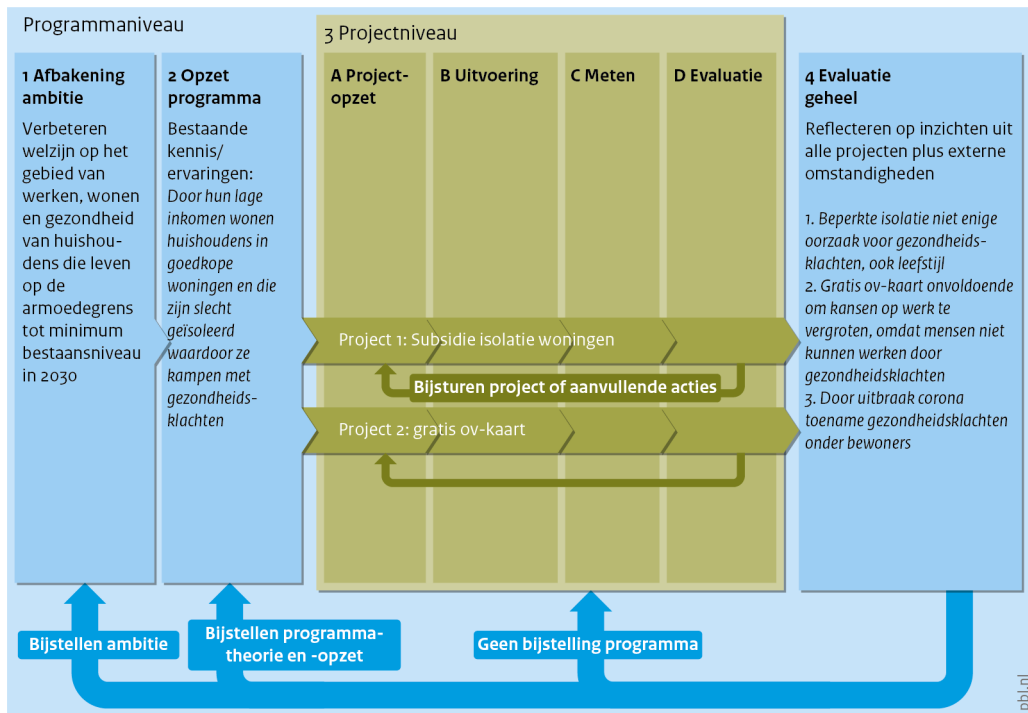
Als bij het meten van het effect van een project blijkt dat bepaalde tussenresultaten niet worden behaald, dan is het cruciaal om na te gaan *waarom* dat zo is. Dit geeft houvast bij keuzes over hoe het beleid moet worden bijgestuurd om de programma-ambitie alsnog te kunnen verwezenlijken. Voor het achterhalen waarom iets niet is gebeurd, is het vaak noodzakelijk om in gesprek te gaan met de betrokken uitvoerende organisaties of de doelgroep.

Tot slot kan op basis van de inzichten van de meting van de effectiviteit van een project (stap 3C in figuur 4) worden gereflecteerd op de rol van het project in het vervolg van het beleidsprogramma (stap 3D). Haalt het project de programma-ambitie in de huidige opzet voldoende dichterbij of moet het worden aangepast of kan het zelfs beter worden stopgezet? In figuur 4 geven we bij stap 3D twee voorbeelden van resultaten uit de evaluatie, die een indicatie zijn dat bijsturing nodig is. Bij de reflectie is het de vraag of het voldoende is om het project bij te sturen, of dat er aanvullend beleid nodig is op programmaniveau. Dat laatste is bijvoorbeeld het geval als het project alleen effect kan hebben als er ook op een ander terrein beleid wordt gevoerd of als er sprake is van negatieve interacties tussen projecten.

van de COVID19-pandemie ertoe leiden dat de gezondheid van mensen die op de armoedegrens leven dusdanig is verslechterd, dat zij niet in staat zijn om te werken. Dan kan worden besloten het beleid volledig te richten op het verbeteren van hun gezondheid, en niet langer ook op het gebied van werken. Maar ook bij ongewijzigde externe omstandigheden kan worden besloten de ambitie bij te stellen. Bijvoorbeeld als uit de projectevaluaties blijkt dat de aanpak van het probleem veel meer vraagt dan gedacht en de streefdatum niet reëel is.

Figuur 5

Denkkader projecten binnen programma



Een andere optie, die in de praktijk vaker zal voorkomen, is dat wordt besloten de programmaopzet bij te stellen. Stel dat uit de projectevaluatie blijkt dat ondanks de betere isolatie van de woningen de gezondheid van de bewoners amper is verbeterd, en nader onderzoek laat zien dat dit komt omdat veel van hen roken. De achterblijvende gezondheid wordt dus door meer veroorzaakt dan alleen de slechte kwaliteit van de woning, en alleen het isoleren van de woning is dan niet voldoende om het doel te bereiken; er zijn ook activiteiten nodig die hen helpen om te stoppen met roken.

Een andere reden voor het wijzigen van de programmaopzet is als er nadere afstemming nodig is tussen twee projecten. Zo zal een gratis ov-kaart weinig bijdragen aan de kansen op de arbeidsmarkt van personen die door hun slechte gezondheid niet kunnen werken. Voor die groep is het belangrijk eerst hun gezondheidssituatie te verbeteren, voordat zij een gratis ov-kaart krijgen.

Bijdragen van het denkkader

We eindigen deze notitie met een aantal suggesties voor hoe het doorlopen van het denkkader kan bijdragen aan een lerend en adaptief beleidsproces.

In het beginstadium van het beleid, nog voor de uitvoering is gestart, kan het kader worden benut voor het doordenken en expliciet maken van de verwachtingen over de opgave, ambitie en werking van het beleid. Met het vroegtijdig doorlopen hiervan ontstaat eerder een samenhangende en integrale beleidsopzet. Zeker in beleidsprogramma's kan het doorlopen van het denkkader helpen bij het identificeren van mogelijke interacties, maar ook knelpunten tussen de verschillende projecten.

Ook helpt het denkkader om de monitoring en evaluatie van afzonderlijke projecten zodanig op te zetten dat duidelijk wordt of het project (voldoende) bijdraagt aan de ambitie op programmaniveau. Een project kan nog zo effectief zijn, binnen een beleidsprogramma heeft het pas zin als het bijdraagt aan de overkoepelende programma-ambitie.

Tot slot kan het doorlopen van het denkkader samen met alle betrokken partijen – zowel op strategisch als uitvoerend vlak – de kans vergroten dat zij de ambitie en aanpak zullen ondersteunen en meer begrip hebben voor elkaars positie en belangen. Dat vermindert het risico op verwarring over elkaars rol en inzet later in het beleidsproces, en bevordert daarmee ook de effectiviteit van het beleid.

Bijlage 1 Reflectiebijeenkomsten

In 2019 is het denkkader gebruikt als basis voor een kritische reflectie op de programma-opzet en monitoringsaanpak van de Regio Deals Zeeland en Groene Hart. In vier workshops heeft het PBL samen met strategische en uitvoerende partijen uit deze Deals de diverse onderdelen van hun beleidsprogramma onder de loep genomen en gereflecteerd op hun beleidstheorie en de wijze waarop de effectiviteit van het beleid in de praktijk kan worden gemonitord. De inhoudelijke inzichten uit die workshops zijn meegenomen in de beschrijving van het denkkader in hoofdstuk 4.

In dit tekstkader delen we de inzichten die zijn opgedaan over het organiseren van een bijeenkomst waarin betrokken partijen gezamenlijk aan de slag gaan met het doorlopen van het denkkader, om zo een beleidstheorie te ontwikkelen en een daarbij aansluitende monitorings- en evaluatiesystematiek op te zetten.

- Zorg voor een procesbegeleider die kennis heeft van en ervaring heeft met tussentijdse evaluatie van beleidsprogramma's en -projecten, en wat voor type indicatoren daarvoor nodig zijn. Hij of zij kan dan beoordelen of de juiste informatie boven tafel komt.
- Doorloop de stappen op programmaniveau met alle betrokken partijen, zodat eventuele verschillende perspectieven op de opgave en ambitie duidelijk worden. Neem hiervoor de tijd, zodat de partijen elkaar goed begrijpen en er uiteindelijk een gedeeld beeld kan ontstaan. Zo kan een door iedereen gedragen beleidstheorie worden ontwikkeld.
- Bespreek de verwachte werking van afzonderlijke projecten in aparte groepen en maak de verwachtingen over de werking van het project zo concreet mogelijk: hoe zal het project bijdragen aan de programma-ambitie, en welke tussenresultaten zijn daarvoor nodig?
- Deel de opgedane inzichten uit de afzonderlijke projecten plenair om te zien hoe de projecten samenhangen, zodat duidelijk wordt waar noodzaak is tot afstemming of verbinding tussen projecten.
- Zorg voor de aanwezigheid van partijen op zowel strategisch als uitvoerend niveau. Om te komen tot concrete hypothesen over de verwachte werking van het beleid – en daarmee indicatoren die moeten worden verzameld om deze te toetsen – is het belangrijk dat ook personen aanwezig zijn met kennis over de uitvoeringspraktijk.

Literatuur

Astbury, B. & F.L. Leeuw (2010), 'Unpacking black boxes: mechanisms and theory building in evaluation', *American Journal of Evaluation*, 31(3), 363-381.

Blamey, A., & Mackenzie, M. (2007), 'Theories of change and realistic evaluation: peas in a pod or apples and oranges?' *Evaluation*, 13(4), 439-455.

Broekhoven, S. van & A. van Buuren (2020), 'Climate adaptation on the crossroads of multiple boundaries. Managing boundaries in a complex programme context', *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2020.1722066.

Buitelaar, E. (2020), *Maximaal, gelijk, voldoende, vrij. Vier perspectieven op de rechtvaardige stad*. Haarlem/Den Haag: Trancity*valiz/PBL.

Bulte, E. & R. Lensink (2020), 'Beter evalueren van hulp vergroot de impact ervan', *ESB*, 105(4782), 58-61.

Busscher, T. (2014), *Towards a programme-oriented planning approach: Linking strategies and projects for adaptive infrastructure planning*, Groningen: University of Groningen.

Cartwright, N. (2009), *Will this policy work for you? Predicting effectiveness better: how philosophy helps. Presidential Address PSA 2010*. Londen: LSE.

Echtelt, P. van., Sadiraj, K., Hof, S., Muns, S., Karpinska, K., Das, D. & M. Versantvoort (2019), *Eindevaluatie van de participatiewet*. Den Haag: SCP.

Commissie Theeuwes (2012), *Durf te meten. Eindrapport expertgroep effectmeting*. Utrecht/Amsterdam/Den Haag: commissie Theeuwes.

Evenhuis, E., Weterings, A. & M. Thissen (te verschijnen), *Keuzes bij het Bevorderen van Brede Welvaart in de Regio*. Den Haag: PBL.

Folkert, R., L. Verwoerd & F. Verwest (2018), 'Lerend evalueren: navigeren tussen verantwoord en leren', *Beleidsonderzoek Online* juli 2018, DOI: 10.5553/BO/221335502018000007001.

Groenleer, M. (2016), *De regio als redding? Over de governance van ruimte en plaats in de netwerksamenleving*, oratie. Tilburg: Tilburg University.

Groenleer, M., Stam, E., Tordoir, P., Verba, M., Broekman, C., & R. Ponds (2018), *Differentiatie in regionale governance en de relatie met economische groei en ontwikkeling*. Tilburg/Utrecht/Amsterdam: Telos, Tilburg University, Universiteit Utrecht.

Hoogerwerf, A. (1989), 'De beleidstheorie uit de beleidspraktijk: een tussenbalans', *Beleidswetenschap*, 1989(3), 320-341.

Janssen, M. (2019), 'What bangs for your buck? Assessing the design and impact of Dutch transformative policy', *Technological Forecasting & Social Change*, 138, January 2019, 78-94.

Mastop H & A. Faludi (1997), 'Evaluation of Strategic Plans: The Performance Principle.' *Environment and Planning B: Planning and Design*, 24(6), 815-832. doi:10.1068/b240815.

Ministerie van LNV (2019), *Kamerbrief Aanpak Regio Deals*. Den Haag: Ministerie van LNV.

Morgan, K. (2019), *Experimental governance and territorial development*. Background paper for an OECD/EC Workshop on 14 December 2018 within the workshop series "Broadening innovation policy: New insights for regions and cities", Paris.

Pawson, R. & N. Tilley (1997), *Realistic Evaluation*, London: Sage.

Pellegrinelli, S. (2011), 'What's in a name: Project or programme?' *International Journal of Project Management*, 29(2), 232–240.

Stam, E., Bosma, N., Gerards, J., Geuijen, K., Meijer, A., Nehmelman, R., Raven, R., & I. Robeyns (2017), *Regionale sturing: inspelen op maatschappelijke uitdagingen*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Steen, M. van der, J. Scherpenisse, O.J. van Gerwen & S. Kruitwagen (2014), *Leren door doen - Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag: NSOB & PBL.

Steen, M. van der, Faber, A., Frankowski, A. & F. Norbruis (2018), *Opgavegericht evalueren. Beleidsevaluatie voor systeemverandering*. Den Haag: NSOB.