

**De impact van de performance audits van het Rekenhof. Survey bij ambtenaren van de federale overheid.**

Versie aanvaard voor publicatie in VTOM, Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement, 2015(3), 103-120. All rights reserved.

### Abstract

Sinds 1998 is het Belgische Rekenhof – net zoals bijna alle rekenkamers in de OESO-landen - bevoegd om naast financiële controle en wettigheids- en regelmatigheidscontrole, ook performance audits uit te voeren. Rekenkamers gaan daarbij na of de uitvoering van het overheidsbeleid voldoet aan de principes van goed beheer (volgens de zogenaamde ‘3 E’s’: economy, effectiveness en efficiency), met de uitdrukkelijke bedoeling bij te dragen aan het beter functioneren van de overheid. Impact hebben is dus een inherent streven van elke rekenkamer. Ondanks deze betrachting, is er weinig empirisch onderzoek naar de effecten van performance audits ondernomen door rekenkamers. In deze bijdrage beschrijven we de resultaten van een onderzoek dat twee concrete vragen voor ogen had: Welke impact hebben de performance audits van het Belgische Rekenhof? En: Welke factoren dragen bij tot de impact van de performance audits van het Belgische Rekenhof? Het beantwoorden van deze vragen is niet alleen wetenschappelijk interessant, maar des te meer relevant voor de auditpraktijk van het Rekenhof zelf.

### Inleiding

Sinds 1998 is het Belgische Rekenhof bevoegd om naast financiële controle en wettigheids- en regelmatigheidscontrole, ook controle uit te oefenen op de ‘goede besteding van de overheidsgelden’ (zoals gestipuleerd in de Wet Duquesne). Het Rekenhof gaat daarbij na of de uitvoering van het overheidsbeleid voldoet aan de principes van goed beheer, volgens de criteria van zuinigheid, doeltreffendheid en doelmatigheid (Desomer & Van Loocke, 2010; Rekenhof, n.d.), de zogenaamde ‘3 E’s’ (economy, effectiveness and efficiency). Vandaag hebben bijna alle rekenkamers in de OESO-landen de bevoegdheid om dit soort controles uit te voeren. Deze worden aangeduid met termen als doelmatigheidsonderzoek, contrôle de la bonne gestion, value-for-money audit of performance audit (Van Loocke & Put, 2010). ‘Performance audit’ is de meest gangbare term.

Aansluitend bij deze uitbreiding van bevoegdheden, werd ook de missie van veel rekenkamers de laatste decennia gewijzigd. De traditionele opdracht van rekenkamers was hun parlement bij te staan in het toezicht op de regering: de rekenkamer als ‘waakhond’. Nu willen steeds meer rekenkamers ook bijdragen aan het beter functioneren van de overheid: de rekenkamer als ‘raadgever’ (Sterck, 2007; Van Loocke & Put, 2010). Ook het Belgische Rekenhof heeft deze dubbele missie: ”Het staat de parlementaire vergaderingen en provincieraden bij in de uitoefening van toezicht op de inning en aanwending van overheidsgelden”. (...) ”Het Rekenhof streeft naar een verbetering van de functionering van overheden. (...)” (Rekenhof, 2004, p. 1).

Impact hebben is dus een inherent streven van elke rekenkamer: rekenkamers willen invloed hebben op het functioneren van de geauditeerde overheden en willen dat hun aanbevelingen worden opgevolgd. Deze ambitie bepaalt hoe ze hun werk organiseren in alle fasen van het auditproces: bij de selectie van mogelijke auditthema’s, bij het plannen van hun werk, bij het uitwerken van de rapporten, enzovoort (Lonsdale, 1999). Dit blijkt ook duidelijk uit de internationale standaarden die de rekenkamers zichzelf opleggen (INTOSAI, 2013):

- “The main objective of performance auditing is constructively to promote economical, effective and efficient governance” (p.3)
- “The topic selection process should aim to maximize the expected impact of the audit while taking account of audit capacities” (p. 13)
- “The report should explain why and how problems noted in the findings hamper performance in order to encourage the audited entity or report user to initiate corrective action” (p.16)

Het maximaliseren van de impact van de audits is sinds 2015 ook een centrale doelstelling in het strategisch plan van het Belgische Rekenhof.

De vraag is echter of deze ambitie in de praktijk ook gerealiseerd wordt? Volgens sommige auteurs (Morin, 2001; Power, 1997) wordt de potentiële impact van audits immers vaak overschat. Rekenkamers zouden impliciet een te naïeve en mechanistische feedback theorie hanteren. De realiteit is echter vaak complexer en onvoorspelbaarder dan het volgende lineaire scenario:

- als blijkt dat de standaarden of doelen niet worden bereikt, geeft de auditeur feedback aan de geauditeerde;
- de geauditeerde luistert naar deze feedback;
- vervolgens onderneemt hij actie;
- dit zal leiden tot de realisatie van de formele doelstellingen;
- dit zal niet leiden tot onbedoelde of ongewenste neveneffecten.

(Leeuw, 1996; Lonsdale, 1999; Morin, 2001).

Er bestaat vooralsnog weinig empirisch onderzoek over de impact van performance audits uitgevoerd door rekenkamers, noch in België, noch in een internationale context. In 2010 maakten Van Loocke & Put (2010, 2011) een inventaris op van de beschikbare internationale literatuur (tijdschriften, boeken en grijze literatuur zoals congrespapers of thesissen) omtrent de impact van performance audits van rekenkamers. De inventarisatie leverde veertien empirische impactstudies op. Opgemerkt moet dat de veertien beschikbare studies over rekenkamers evenwel sterk verschillen qua onderzoeksvragen, opzet, begrippenkader, enzovoort, wat systematische vergelijking en gevolgtrekking bijzonder moeilijk maakt. Sinds 2010 werden enkele nieuwe studies gepubliceerd over de impact van audits van rekenkamers (Kells & Hodge, 2011; Morin, 2014; Nurul Athirah Abd Manaf, 2010; Raudla et al., 2015; Reichborn-Kjennerud, 2010): de bevindingen ervan liggen grotendeels in lijn met de resultaten van de review van Van Loocke & Put. Wat het Belgische Rekenhof betreft, bestaat er tot op heden nog geen onderzoek over de impact van haar performance audits. In dit artikel willen we deze lacune, althans ten dele, aanpakken. We beschrijven de resultaten van een onderzoek dat twee concrete vragen voor ogen had:

1. Welke impact hebben de performance audits van het Belgische Rekenhof?
2. Welke factoren dragen bij tot de impact van de performance audits van het Belgische Rekenhof?

Het beantwoorden van deze vragen is niet alleen wetenschappelijk interessant, maar des te meer relevant voor de auditpraktijk van het Rekenhof zelf. De standaarden van INTOSAI verplichten rekenkamers immers om de uitvoering van hun aanbevelingen op te volgen (INTOSAI, 2013). De manier waarop het Belgische Rekenhof zijn impact meet, is echter eerder summier. In haar jaarverslagen staat enkel anekdotische informatie over de impact van de audits: niet alle audits komen hierbij systematisch aan bod. In het kader van de interne opvolging is er bovendien vooral aandacht voor de tijdigheid van de uitvoering en het aantal arbeidsdagen; impact wordt daarnaast enkel kwalitatief beoordeeld, op basis van media-aandacht en een inschatting door de auditeurs zelf (Van Loocke, 2013).

Het hebben van impact en de opvolging ervan is eveneens cruciaal voor de legitimiteit van de auditor (Lonsdale, 1999, Van Loocke, 2013). En die komt wel eens in het gedrang, als we de krantenkop “Niemand luistert naar het Rekenhof” (Van den Broeck, 2013, p. 6) mogen geloven... Of zoals Morin (2001), prominent Canadees onderzoeker op dit thema, haar scepticisme verwoordde: “Time is up for certain public institutions which have been considered sacred cows, above attack and unimpeachable in their effectiveness. The Auditors General offices should not be above the questions which have been aimed at most of the other public institutions” (p.115-116).

Deze bijdrage is opgebouwd uit vier delen. In het eerste deel beschouwen we ‘impact’ vanuit conceptueel en theoretisch perspectief. Wat is impact precies? Welke dimensies heeft impact? En wat zijn de factoren die impact kunnen bevorderen? In een tweede deel lichten we de methodologie toe van het onderzoek. Hoe werd impact gemeten bij geauditeerden van het Belgische Rekenhof? In een derde luik komen dan de resultaten aan bod. We sluiten af met een discussie waarin we reflecteren over het belang van de bevindingen vanuit wetenschappelijk en beleidsgericht perspectief.

## Conceptueel en theoretisch kader

### Impact?

'Impact' is geen eenduidig begrip. In bovenvermelde studie van Van Loocke & Put (2010, p.191) wordt impact ruim beschouwd als een ruim gamma invloeden, direct of indirect, gewenst of ongewenst bij belanghebbenden van performance audits.

Wat impact dan concreet kan inhouden, vinden we terug bij Lonsdale (1999, p.171): "By impact we mean primarily the direct and indirect effect or influence that an SAI can have on the practices, performance, and culture of the audited entity as a result of its performance audit work. Impact may arise from recommendations made by the SAI which result in the strengthening of weak administrative procedures and practices or lead to financial savings. Alternatively, it may involve influencing or, in some cases, instigating debate on a particular subject. And, lest we assume that SAIs can have impact only when they bring about change, we should not also forget the reinforcement value of positive assurance provided by performance auditors where they find good practice" (p. 171). De definitie van Lonsdale wijst op de vele vormen van impact die performance audits teweeg kunnen brengen. In de wetenschappelijke literatuur rond performance audits van rekenkamers wordt, geïnspireerd op discours en studies omtrent gebruik, invloed en impact van beleidsevaluaties (Pollitt, 2006; Van Loocke & Put, 2010, 2011; Weets, 2011; De Peuter, Pattyn en Brans, 2008, pp. 86-87), klassiek een onderscheid gemaakt tussen drie types impact: instrumenteel gebruik, conceptueel gebruik en strategisch gebruik (Cummings, 2002; Kirkhart, 2000; Widmer & Neuenschwander, 2004).

*Instrumenteel gebruik* is het gebruik van performance audits om beleidsbeslissingen te nemen of om doelgericht problemen op te lossen. Het leidt tot directe, zichtbare acties op basis van de resultaten, of op basis van het auditrapport. Onderzoek leidt tot kennis en kennis vormt een inspiratiebron voor beleidsmakers, is het klassieke, vrij rechtlijnige idee dat erachter zit. Dit is ook het dominant perspectief van de rekenkamers zelf: de focus in hun missie op het verbeteren van het functioneren van de overheid, wijst in eerste instantie op een instrumentele benadering van impact (Van Loocke & Put, 2010, 2011).

*Conceptueel gebruik* verwijst naar het gebruik van audits om een bepaalde beleidsmaatregel of eraan gerelateerde zaken beter te begrijpen, naar het genereren van nieuwe inzichten, die niet noodzakelijk meteen in actie worden omgezet. Het gaat hier om een cognitieve impact, die niet steeds zal leiden tot een aantoonbare verandering in gedrag. Het wordt ook wel de 'verlichtingsfunctie' van audits of evaluaties genoemd (Weiss, 1977).

*Strategisch gebruik* is het gebruik van audits in functie van het overtuigen van anderen in argumentatie of in politiek debat. Persuasief of symbolisch gebruik zijn synoniemen hiervan (Leviton & Hughes, 1981).

Merk op dat de verschillende vormen van impact niet noodzakelijk exclusief zijn. Ze kunnen perfect samen voorkomen. Conceptueel gebruik zal dan meestal de andere vormen voorafgaan (Cummings, 2002).

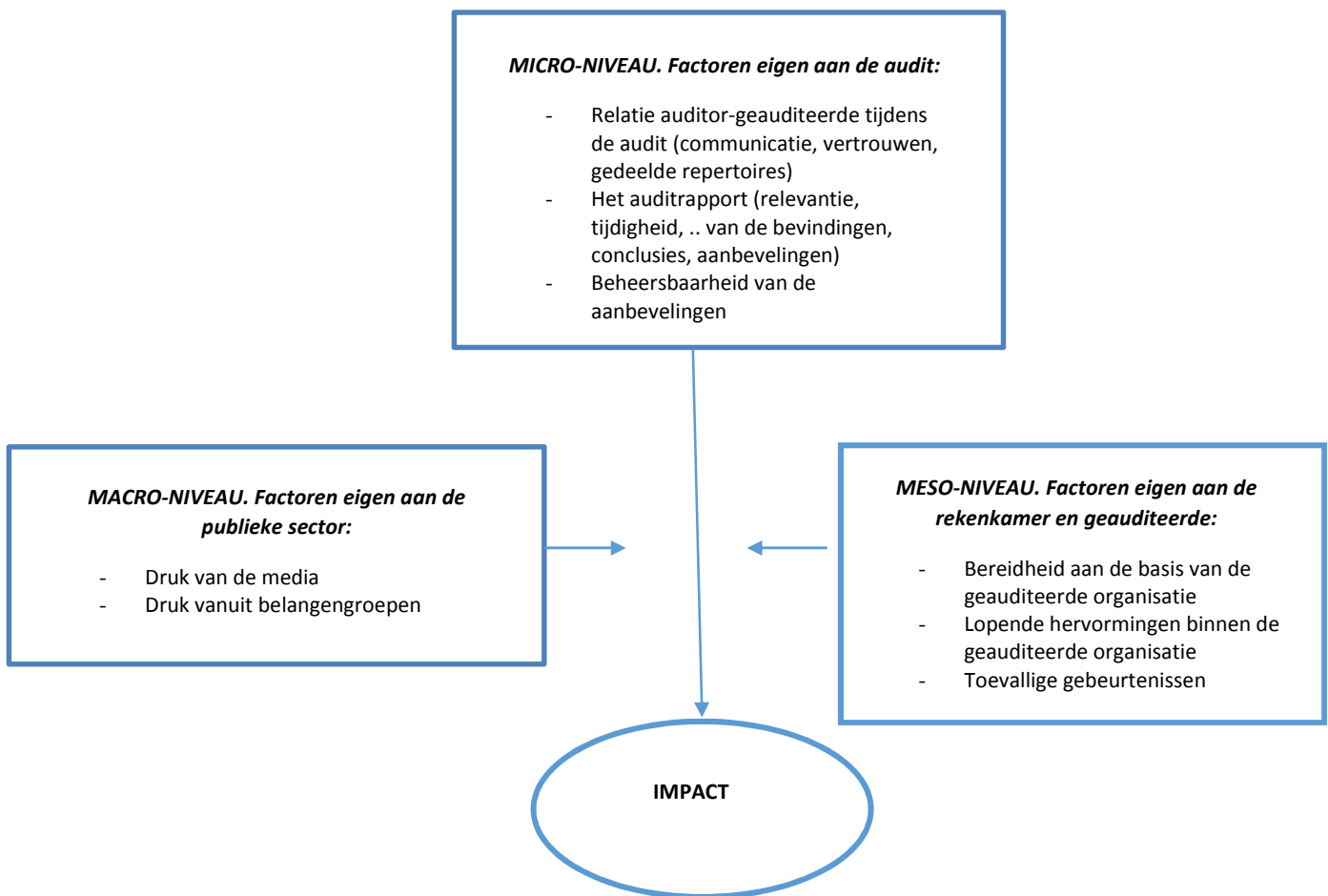
Sommige auteurs (Van Loocke & Put, 2010, 2011; Widmer & Neuenschwander, 2004) onderscheiden verder nog interactief gebruik (procedureel gebruik door verschillende betrokkenen in het politiek systeem), (politiek) legitimerend gebruik (om beslissingen die op andere gronden zijn genomen ex post te legitimeren), en tactisch gebruik (om tijd te winnen of zijn verantwoordelijkheid te ontlopen) maar in het vervolg van de studie beperken we ons op de drie bovenvermelde traditionele vormen van impact.

Om een volledig begrip te hebben van impact is het cruciaal het tijdspectief in rekening te brengen, of het moment van impact. Kirkhart (2000) heeft in dit verband een belangrijke theoretische bijdrage geleverd. Onmiddellijke invloed vindt plaats tijdens het plannen en uitvoeren van de evaluatie. 'End-of-cycle' beïnvloeding gebeurt bij het afsluiten van een evaluatie: ze vloeit voort uit de producten van de evaluatie of uit het proces van de disseminatie ervan. Lange termijn invloed verwijst naar gebruik in de toekomst, na enige tijd. Volgens Kirkhart moet de tijdsdimensie los worden gezien van de bovenvermelde types impact: instrumenteel gebruik is niet louter gekoppeld aan de korte termijn, en conceptueel gebruik niet enkel aan de lange termijn. Lonsdale (1999) stelde vast dat rekenkamers menen dat ze, naast alle andere vormen van impact, ook een algemeen ontradend effect hebben. Het bestaan van rekenkamers op zich, waardoor ze in

alle geledingen van de overheidsadministratie performance audits kunnen uitvoeren, zou al slechte praktijken afremmen. Dit zou op de tijdsdimensie 'preventieve invloed' kunnen genoemd worden.

### Factoren die impact bevorderen

Nu we een beter beeld hebben van de aard van impact die performance audits van rekenkamers zoal kunnen teweeg brengen (cfr. de eerste onderzoeksvraag), is het relevant stil te staan bij de factoren die deze impact faciliteren (cfr. de tweede onderzoeksvraag). We verwezen eerder naar de review van Van Loocke & Put (2010, 2011). Als onderdeel van deze review, bekeken deze auteurs welke factoren in meerdere studies terugkeerden als belangrijke causale factoren in het verklaren van impact van performance audits van rekenkamers. De factoren werden geordend in een theoretisch model, dat geïnspireerd is op wetenschappelijke inzichten over de benutting van kennis door beleidsmakers en managers. Het model (zie figuur 1) maakt een onderscheid tussen factoren op microniveau (factoren eigen aan de audit), op mesoniveau (factoren eigen aan de rekenkamer en de geauditeerde) en factoren op macro-niveau (factoren eigen aan de publieke sector). Binnen het bestek van dit artikel zou het ons te ver leiden elk van de factoren in detail te bespreken.



*Figuur 1.* Meest plausibele causale factoren voor het begrijpen van impact van performance audits (Naar: Van Loocke & Put, 2010, p. 212)

Wanneer Van Loocke & Put deze faciliterende factoren bespreken, maken ze echter geen onderscheid tussen de mogelijke verschillende types van impact.

### Methodologie

Welke impact hebben de performance audits van het Belgische Rekenhof dan precies? Met in het achterhoofd het conceptueel kader en de diverse mogelijke factoren die de impact van performance audits

kunnen beïnvloeden, beschrijven we in deze sectie de methodologie die wij hanteerden om dit moeilijk meetbare concept te operationaliseren.

## Impact meten

### *Percentage geïmplementeerde aanbevelingen*

De meest gehanteerde indicator voor impact is het percentage geïmplementeerde aanbevelingen. In meer dan een derde van de beschikbare studies over de impact van performance audits van rekenkamers wordt deze indicator gebruikt. Het gebruik van deze indicator kent evenwel heel wat beperkingen (Lonsdale, 1999; Morin, 2001; Van Loocke & Put, 2010, 2011):

- De indicator brengt enkel aanwijsbare instrumentele impact in beeld, zonder oog voor andere vormen van impact;
- De indicator houdt geen rekening met het relatieve belang (financieel of maatschappelijk) van de aanbevelingen of de complexiteit van de implementatie ervan;
- Sommige verbeteringen worden al doorgevoerd tijdens het auditproces: rekenkamers zullen hierover dan logischerwijze geen aanbevelingen meer formuleren, terwijl er echter wel impact was;
- Het toepassen van een aanbeveling hoeft niet noodzakelijk tot een verbetering te leiden en het niet toepassen van aanbevelingen is niet noodzakelijk slecht;
- De indicator zegt weinig over de echte invloed die men heeft gehad op de gang van zaken in de geauditeerde instelling.

Gezien deze beperkingen doen we een beroep op een alternatief meetinstrument om de impact van de performance audits van het Belgische Rekenhof te kennen. Rekening houdend met het gebrek aan enige beschikbare systematische evidentie in een Belgische context over de impact van performance audits van het Rekenhof, kiezen we voor een kwantitatieve studie die zich richt op een breed aantal audits, eerder dan een kwalitatieve diepte-studie van een beperkter aantal audits. In een vervolgonderzoek komt dit kwalitatief luik idealiter wel aan bod.

### *Een gestructureerde vragenlijst om impact en de beïnvloedende factoren in kaart te brengen*

Systematisch onderzoek naar de impact van performance audits van rekenkamers is slechts beperkt aanwezig, zo betoogden we al eerder in dit artikel. Kwantitatief onderzoek, dat verder gaat dan het louter bekijken van de geïmplementeerde aanbevelingen, is evenwel nog schaarser. Het werk van de Canadese professor Danielle Morin (2001, 2004, 2008, 2014) vormt een uitzondering in dit verband. Op basis van kwalitatief onderzoek naar de impact van zes audits van de rekenkamers van Québec en Canada (2001) ontwikkelde Morin een gestructureerde vragenlijst die de complexiteit van impact in rekening brengt. Tot nog toe is het de enige beschikbare vragenlijst specifiek ontwikkeld voor het meten van impact van performance audits van rekenkamers. Via haar vragenlijst onderzoekt ze de impact van audits op het management van de geauditeerde organisaties vanuit het standpunt van de geauditeerde. Haar vragenlijst is geschikt voor universele toepassingen: naast afname in Canadese en Australische context, waar rekenkamers tot een Westminster traditie behoren, paste ze de vragenlijst recent ook toe in een context waar rekenkamers een Napoleontische traditie volgen, zoals Frankrijk (D. Morin, persoonlijke communicatie, 8 januari 2014). De externe geldigheidswaarde in een diversiteit van contexten maakt van de vragenlijst een bijzonder geschikt meetinstrument om een zicht te krijgen op de impact van performance audits van het Belgische Rekenhof. Het Belgische Rekenhof kan algemeen worden beschouwd als eerder behorend tot een Napoleontische traditie.

Morin operationaliseert 'impact' via 12 thema's (zie tabel 1), die telkens bestaan uit minimaal 1 en maximaal 17 items. De items kunnen geclusterd worden rond onderliggende factoren (Morin, 2008). In onderstaande tabel lijsten we deze thema's op, en vermelden we telkens de factoren in kwestie (indien van toepassing). Waar mogelijk, vermelden we het type impact waar een bepaalde set vragen of vraag op doelt.

Tabel 1

### *Thema's factoren en items uit vragenlijst Morin (2008)*

<b>Thema</b>	<b>Factoren</b>	<b>Item</b>	<b>Type impact</b>
1. Bijdrage van performance audit(s)	Geauditeerden aanzetten tot actie Klokkenluider: De aandacht van de autoriteiten wekken voor specifieke problemen	Een nieuw licht werpen op de situatie	Instrumenteel Conceptueel
2. Relevantie van de aanbevelingen			NVT. Eerder een factor die impact beïnvloedt
3. Betrouwbaarheidskeurmerk: Vertrouwen in organisatie beïnvloed?			Conceptueel
4. Preventief effect			Cfr. Ontradend effect (Lonsdale, 1999)
5. Invloed op managementpraktijken			Instrumenteel
6. Relaties met belangengroepen: Verbetering/verslechtering			
7. Bruikbaarheid van het auditrapport	Instrument van verandering Referentie-instrument Onderhandelingsinstrument		Instrumenteel Conceptueel Strategisch
8. Concrete acties naar aanleiding van de performance audit			Instrumenteel
9. Negatieve gevolgen voor de organisatie (bijvoorbeeld: organisationele verlamming)			
10. Persoonlijke consequenties (positieve en negatieve)			
11. Impact op het management	Verbetering Verslechtering		
12. Globale effect van de performance audit			

De vragenlijst van Morin biedt naast informatie over de mate en aard van impact (afhankelijke variabele-onderzoeksvraag 1) eveneens de mogelijkheid om factoren die impact kunnen beïnvloeden in kaart te brengen (onderzoeksvraag 2). Merk op dat Morin het aspect ‘relevantie van de aanbevelingen’ zelf als een onderdeel (een thema) van impact beschouwt. In dit onderzoek wordt het – in navolging van Van Loocke & Put (2010) – evenwel als mogelijke beïnvloedende factor gezien. Tabel 2 geeft een overzicht van de factoren die worden bevraagd. De vragenlijst peilt telkens of de factoren in kwestie de impact versterken of verzwakken. De factoren waarvan Van Loocke & Put (2010) een causale invloed plausibel achten, staan gemarkeerd. Terugkoppeland naar Figuur 1 kan gesteld worden dat enkel ‘druk vanuit belangengroepen’ en ‘toevallige gebeurtenissen’ niet geoperationaliseerd worden door de vragenlijst van Morin.

Tabel 2

*Factoren die aan bod komen in de vragenlijst*

Omgevingsfactoren

Plaats van de aanbevelingen binnen de prioriteiten van het management

Bereidheid van de medewerkers van de geauditeerde organisatie

Politieke wil

---

Bereidheid van belangrijke overheden

Timing van de performance audit

Een grote reorganisatie

Het vertrek van sleutelfiguren

Hervormingen op overheidsniveau

Relatie met de auditeurs

Geloofwaardigheid

Legitimiteit van de interventie van de auditeurs

Leiderschapsstijl

Communicatie

Openheid

Relatie met de auditeurs: bronnen van ontevredenheid

Respons van parlementsleden

Media-aandacht

---

De vragenlijst bestaat enerzijds uit meerkeuzevragen, en anderzijds uit vragen van het ‘array-type’ waarbij items dienden te worden gescoord op een 7-punts Likert schaal.

De vragenlijst is een zelfrapporteringsvragenlijst, waarin het standpunt van de geauditeerde centraal staat. In de toekomst wordt idealiter nog een bijkomende toetsing gedaan met andere bronnen, zoals documentanalyse en interviews. We merken verder op dat de vragenlijst zich richt op de impact van ‘performance audit(s)’ in het algemeen, zonder te specificeren van welke audit(s) precies. Voor respondenten die slechts één performance audit hebben meegemaakt, is dit duidelijk, maar aan de respondenten die er meerdere hebben meegemaakt, wordt op deze manier een algemene indruk gevraagd. Ondanks deze beperkingen, menen we dat de vragenlijst een geschikt instrument vormt om een eerste globaal beeld te krijgen van de impact van de performance audits van het Belgisch Rekenhof.

### Onderzoeksopzet

Het onderzoeksopzet was zo goed als identiek aan de studies die door Morin in hogervermelde landen werden uitgevoerd. Het onderzoek werd beperkt tot organisaties binnen de Belgische federale overheid. Op deze manier werden bepaalde factoren die mogelijk een invloed zouden kunnen hebben op de impact van de performance audits, zoals bijvoorbeeld het politiek-institutioneel stelsel, constant gehouden. De vragenlijst van Morin werd vertaald in het Nederlands voor toepassing in een Belgische context (zie Bijlage 1). Enkel de vragen die peilden naar de achtergrondgegevens van de respondent (o.a. type organisatie, functie, opleidingsniveau,...), werden aangepast naar een Belgische setting. Deze aanpassingen gebeurden ook in de reeds beschikbare Franstalige versie van de vragenlijst. De onderzoekseenheden waren ambtenaren van overheidsorganisaties die een of meerdere performance audits van het Rekenhof hadden ondergaan in een welbepaalde periode, en die zelf interactie hadden met de auditeurs.

De onderzochte periode was 2005-2010. Net zoals in de meeste studies die Van Loocke & Put (2010, 2011) inventariseerden, werd gekeken naar audits die 4 jaar of langer geleden werden gepubliceerd. Dit om voldoende rekening te kunnen houden met de soms lange doorlooptijd tussen de bekendmaking van de resultaten van een audit en de veranderingen die bij de geauditeerden optreden. Enkel op deze wijze kunnen we immers het bovenvermelde lange termijn tijdsperspectief van gebruik in rekening nemen. De periode werd evenwel beperkt tot 5 jaar (waar Morin 7 jaar hanteerde) om ervoor te zorgen dat de oudste audits in

het onderzoek niet te ver in het verleden zouden liggen. Uit de Belgische auditrapporten bleek immers dat het veldwerk vaak één tot soms zelfs twee jaar voor de publicatiedatum gebeurde.

Als basis voor de selectie van audits, werd de lijst van auditrapporten gebruikt die het Rekenhof zelf hanteerde als basis voor haar 'Synthese van normen uit doelmatigheidsonderzoek (1998-2011)' (2011). Dit garandeert dat we enkel impact meten van die audits die het Rekenhof zelf beschouwt als performance audits. Alle 49 audits gepubliceerd tussen 2005 en 2010 werden opgenomen in het onderzoek. In de auditverslagen werd nagegaan welke overheidsorganisaties precies bij de audits betrokken waren: het aantal varieerde tussen 1 en 15 organisaties per audit. In totaal ging het om 44 verschillende organisaties. Het aantal audits per organisaties varieerde tussen 1 en 12.

Net zoals in de studies van Morin, werd er geen medewerking gevraagd aan het Rekenhof. Er kon dus niet aan de auditeurs gevraagd worden welke ambtenaren precies betrokken waren bij de audits. Via e-mail werd aan de leidend ambtenaren van de organisaties gevraagd of ze bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek, en, zo ja, of ze dan een lijst van e-mailadressen konden bezorgen van medewerkers die betrokken waren geweest bij de performance audit(s) in hun organisatie. Onder 'betrokken' verstaan we effectieve interactie met de auditeurs tijdens het auditproces. Het feit dat de onderzoeker zelf op het Rekenhof werkt, werd niet vermeld, omdat het uitdrukkelijk niet om een onderzoek van het Rekenhof ging en om eventueel sociaal wenselijke antwoorden te vermijden. Na twee herinneringen leverde dit 24 positieve antwoorden op van organisaties. Later, na het versturen van de vragenlijst naar de leidend ambtenaren, kwamen er nog 2 bij. 9 organisaties lieten expliciet weten niet te willen deelnemen. Als reden gaven 5 organisaties op dat men nooit rechtstreeks was bevroegd door de auditeurs. Van 9 organisaties werd geen antwoord ontvangen. Uiteindelijk konden er zo 148 e-mailadressen worden verzameld. Deze manier van werken kan beschouwd worden als een vorm van sneeuwbalsteekproeftrekking. Dit maakt dat het onderzoek niet gebaseerd is op een toevalssteekproef, waardoor strikt genomen geen statistische veralgemening toegelaten is (Billiet & Waeghe, 2003). Ondanks het feit dat contactgegevens van respondenten werden doorgegeven door hun leidinggevenden, werd er de nadruk op gelegd dat deelname vrijwillig was.

Het uiteindelijke gegevensbestand werd volledig geanonimiseerd. De analyse gebeurde met SPSS. Voor de analyse van de impact voor onderzoeksvraag 1 werd per item uit de vragenlijst de gemiddelde score berekend. In dit artikel wordt enkel gerapporteerd over het globale effect van de performance audit en over de items die informatie geven over de mate van conceptuele, strategische of instrumentele impact. Voor de analyse van de factoren die impact bevorderen voor onderzoeksvraag 2, werd ook per item de gemiddelde score berekend. Bijkomend werd ook telkens de samenhang onderzocht tussen de verschillende itemscores en het oordeel van de respondenten over het globale effect van de performance audit op hun organisatie. Hiervoor werd de non-parametrische Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt gebruikt ( $\rho$ ): enerzijds omwille van de kleine steekproef en anderzijds omdat de individuele itemscores op een 7-puntsschaal geen continue variabelen zijn, maar eerder variabelen van ordinaal niveau (Pallant, 2005). Enkel de significante resultaten ( $* < .05$   $** p < .01$ ) worden hier gerapporteerd.

## Resultaten

### Respons

De websurvey resulteerde in 46 volledig ingevulde vragenlijsten. Uitgaande van de verkregen 148 emailadressen, is dit een respons van 31%. Bij gebrek aan een exhaustief overzicht van de federale ambtenaren die betrokken waren bij alle performance audits van 2005-2010, kan onmogelijk een uitspraak worden gedaan over de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar de ganse populatie. Ondanks de vrij lage responsgraad op het niveau van individuele ambtenaren, menen we niettemin een uitspraak te kunnen doen over een voldoende groot en divers staal van performance audits. De respondenten waren betrokken bij 24 van de 49 uitgevoerde audits (49%) in 2005-2010. De respondenten komen uit 18 diverse federale overheidsorganisaties (41% van de organisaties betrokken bij de performance audits in 2005-2010). De grootste overheidsdienst, FOD financiën, is eveneens sterkst vertegenwoordigd onder de respondenten. De 46 participerende respondenten hebben minimum één audit meegemaakt; bijna de helft twee of meer. Allen zijn ze ambtenaren van niveau A of hebben een managementfunctie. Maar liefst 45.7% van de respondenten werkt al 11 jaar of meer in dezelfde functie in de huidige organisatie. Dit maakt dat deze kleine steekproef



toch valide uitspraken toelaat over de impact van de performance audits die het Rekenhof tussen 2005 en 2010 binnen de federale overheid uitvoerde. Maar liefst een derde van de personen die de vragenlijst niet of onvolledig invulden, gaven aan niet of onvoldoende betrokken te zijn geweest bij de audits, en hadden derhalve de uitnodigingsmail niet moeten krijgen. Dit zet de 31% responsgraad in perspectief. Onderstaande tabel toont de rol van de respondenten tijdens de performance audits, wat bevestigt dat de respondenten voldoende geïnformeerd zijn om de impact van de performance audits te kunnen inschatten.

Tabel 3

*Rol van respondenten tijdens de performance audits (meerdere antwoorden mogelijk)*

	Aantal (n = 46)
U was de belangrijkste respondent van het auditteam	10
U heeft de bevindingen van de auditeurs gevalideerd	11
U heeft het antwoord van uw organisatie (dat in het rapport is gepubliceerd) geschreven	13
U heeft de informatie die door de auditeurs werd gevraagd, aangeleverd.	30
U heeft de vragen van de auditeurs beantwoord (in interviews of op een andere manier)	28
U bent verschenen voor een parlementaire commissie om vragen van parlementsleden over het rapport te beantwoorden	2
U heeft documenten voorbereid voor de bespreking van het rapport in een parlementaire commissie	3

#### Welke impact hebben de performance audits van het Belgische Rekenhof?

Globaal genomen leken de performance audits die het Rekenhof tussen 2005 en 2010 uitvoerde binnen de federale overheid, wel degelijk een impact te hebben gehad op de geauditeerde organisaties. Deze was echter beperkt in omvang: de geauditeerden gaven gemiddeld een score van 3,24 (op 7) (met SD = 1,2) aan het globale effect van de performance audit(s) op hun organisatie.

Het thema 'bruikbaarheid van het auditrapport' uit de vragenlijst laat de meest expliciete conclusie toe over de aard van de – beperkte – impact. De respondenten vonden het rapport in grotere mate bruikbaar als referentie-instrument, in mindere mate als onderhandelingsinstrument en in nog mindere mate als instrument van verandering (zie Tabel 4). Dit wijst erop dat de conceptuele impact groter is dan de instrumentele impact. De strategische impact situeert zich daar tussenin. Dit belang van conceptuele impact blijkt ook uit het thema 'bijdrage van performance audit(s)'. De twee items met de hoogste gemiddelde score zijn 'wijzen op inconsistenties in sommige programma's of activiteiten van de organisatie' en 'de nood aan verandering bevestigen'. Pas daarna komt 'aanzetten tot verandering'. De grootste bijdrage is dus het creëren van inzicht, pas in latere instantie het aanzetten tot actie.

Tabel 4

*Overzichtstabel voor de conclusie over de aard van de impact*

Conceptuele impact		Strategische impact		Instrumentele impact	
<i>Thema 'bruikbaarheid van het auditrapport'</i>					
Items	Gemiddelde	Items	Gemiddelde	Items instrument van	Gemiddelde
referentie-					

instrument	= 4,26	onderhandelingsinstrument	= 3,94	verandering	= 3,71
	(Gemiddelde SD = 1,8)		(Gemiddelde SD = 2,04)		(Gemiddelde SD = 2,07)

---

*Thema 'bijdrage van performance audit(s)'*

Item 'wijzen op inconsistenties in sommige programma's of activiteiten van de organisatie'	4,51 (SD = 1,6)	Item 'aanzetten tot verandering'	4,24 (SD = 1,8)
--	--------------------	----------------------------------	--------------------

---

Item 'de nood aan verandering bevestigen'

---

Thema 'invloed op managementpraktijken' (range) 2,69 – 3,56

---

Thema 'concrete acties naar aanleiding van de performance audit' (range) 1,25 – 3,32

---

De thema's 'invloed op managementpraktijken' en 'concrete acties naar aanleiding van de performance audit' peilden het meest expliciet naar instrumentele impact. De gemiddelde scores wezen op een (zeer) kleine tot beperkte invloed op concrete veranderingen in (het management van) de organisatie. Uit de reacties op de open vragen bleek dat ook sommige geauditeerden graag meer concrete veranderingen hadden gezien.

Eerder verwezen we naar het onderzoek van Lonsdale (1999). Hij stelde dat deelnemen aan performance audits al een algemeen ontradend effect hebben. Dit lijkt inderdaad in beperkte mate te bestaan. Dit beperkt effect lijkt het grootst op het vlak van het invoeren van controles (4,05 - SD = 1,7), het invoeren van efficiëntere managementpraktijken (3,82 - SD = 1,8), en het naleven van de regelgeving (3,80 - SD = 1,7). Dit loopt opvallend parallel met de drie kernopdrachten, en dus de belangrijkste domeinen van expertise van het Rekenhof.

Deelnemen aan een audit leek voor de geauditeerden eerder een positieve dan een negatieve ervaring te zijn: zo hadden de betrokken ambtenaren eerder meer vertrouwen (4,14 - SD = 1,6) gekregen in hun organisatie dan minder (2,26 - SD = 1,4) en de relatie met het Rekenhof leek er eerder op te zijn verbeterd (3,29 - SD = 2,0) dan verslechterd (1,56 - SD = 1,1).

#### Welke factoren bevorderen de impact?

De tweede onderzoeksvraag in deze studie was welke factoren bijdragen tot de impact van de performance audits van het Rekenhof. Als theoretisch referentiekader hanteerden we hiertoe het werk van Van Loocke & Put (2010), die op basis van een analyse van bestaande empirische studies naar de impact van performance audits, een model ontwikkelden van de meest plausibele causale relaties tussen bepaalde factoren en impact (zie Figuur 1). Alhoewel gebaseerd op een causaal model, konden we in het kader van ons onderzoek louter nagaan of er een bepaalde *samenhang* was tussen (de beoordeling door de respondenten van de bijdrage van) bepaalde factoren en (de beoordeling door de respondenten van) de impact van de performance audits. Verder vervolgonderzoek spit idealiter de onderliggende causale mechanismen uit via technieken als bijvoorbeeld process tracing, en gebruikt nog andere instrumenten dan een zelfrapporteringsvragenlijst (zie hoger)

Wat de relatie auditor – geauditeerde betreft, bleken een vlotte communicatie tussen auditeurs en geauditeerden, openheid bij de auditeurs, en erkenning van de geloofwaardigheid van de auditeurs en van de legitimiteit van hun interventie positief samen te hangen met de globale impact van de performance audits.

Tabel 5

#### Relatie met de auditeurs

	Gemiddelde (SD)	$\rho$
1		7
'Geen effect'	.....	'Groot effect'
'Vlotte communicatie tussen auditeurs en geauditeerden: versterkte de impact'	4,19 (1,8)	0.418*
'Openheid bij de auditeurs: versterkte de impact'	4,08 (1,9)	0.522**
'Erkenning van de geloofwaardigheid van de auditeurs: versterkte de	3,88 (1,7)	0.534**

impact'

'Erkenning van de legitimiteit van de interventie van de auditeurs: versterkte de impact'

3,88 (1,8)

0.513\*\*

De kwaliteit en beheersbaarheid van de aanbevelingen bleken er ook toe te doen. Het Rekenhof werd op dit vlak positief beoordeeld door de geauditeerden: gemiddeld genomen vonden ze heel wat van de aanbevelingen gepast, realistisch en toepasbaar. Dit oordeel bleek samen te hangen met een positiever oordeel over impact. Indien geauditeerden de indruk hadden dat de aanbevelingen niet compatibel waren met de evoluties naar grotere responsabilisering van overheidsmanagers, was hun oordeel over impact negatiever.

Tabel 6

*Relevantie van de aanbevelingen*

	Gemiddelde (SD)		$\rho$
1		7	
'Helemaal niet akkoord voor de meeste	.....	'Akkoord voor de meeste	
	Aanbevelingen'		
'De aanbevelingen zijn gepast, realistisch en toepasbaar'	4,95 (1,4)		0.361*
'De aanbevelingen zijn niet compatibel met de evolutie naar grotere responsabilisering van overheidsmanagers'	2,66 (1,8)		-0.346*

Uit het onderzoek bleek dat een hele reeks omgevingsfactoren positief lijken samen te hangen met de impact van de performance audits.

Tabel 7

*Omgevingsfactoren*

	Gemiddelde (SD)		$\rho$
1		7	
'Geen effect'	.....	'Groot effect'	

‘De plaats van de aanbevelingen van de auditeurs binnen de prioriteiten van het management versterkte de impact’	3,28 (1,8)	0.672**
‘De bereidheid van de medewerkers van de organisatie versterkte de impact’	3,16 (1,6)	0.680*
‘De bereidheid van de belangrijke overheden versterkte de impact’	2,58 (1,5)	0.558**
‘De politieke wil versterkte de impact’	2,45 (1,8)	0.409*
‘Hervormingen op overheidsniveau versterkten de impact’	2,06 (1,3)	0.571**
‘De grote reorganisatie versterkte de impact’	2,05 (1,5)	0.452**
‘De timing van de performance audit versterkte de impact’	1,97 (1,3)	0.393*

De factoren uit het model van Van Loocke & Put - bereidheid aan de basis van de geauditeerde organisatie en lopende hervormingen binnen de geauditeerde organisatie – spelen inderdaad een rol, maar er blijken er ook nog andere te zijn, met name: de plaats van de aanbevelingen van de auditeurs binnen de prioriteiten van het management, bereidheid van de belangrijke overheden, politieke wil en een goede timing.

Indien er media-aandacht was voor een audit (in 19% van de onderzochte gevallen), had dit volgens de geauditeerden een eerder kleine tot beperkte positieve invloed op de impact ervan. Tot slot wijzen onze vaststellingen erop dat, indien ze er waren (in 31% van de onderzochte gevallen), de acties van parlementsleden volgens de geauditeerden inderdaad invloed konden uitoefenen en zo konden bijdragen aan de impact van een audit.

### Conclusies en discussie

In deze bijdrage beschreven we de resultaten van een onderzoek naar de impact van de performance audits van het Belgische Rekenhof en naar de factoren die bijdragen tot die impact.

Wat de eerste onderzoeksvraag betreft, stelden we vast dat de performance audits die het Belgische Rekenhof tussen 2005 en 2010 uitvoerde, wel degelijk, zij het een beperkte, impact hebben gehad op de geauditeerde organisaties. Deze bevinding bevestigt wat Morin (2004) vaststelde in een Canadese context: er waren geen radicale veranderingen of ‘paleisrevoluties’ in de onderzochte organisaties, maar de invloed van de tussenkomst van de auditeurs was wel waarneembaar. Deze was niet invasief, maar “slow and subtle” (Morin, 2008, p. 717). De aard van de impact was eerder conceptueel dan strategisch of instrumenteel. Dit ondersteunt wat ook werd vastgesteld in de literatuur over beleidsevaluatie, nl. dat conceptuele impact doorgaans de twee andere vormen vooraf gaat (Cummings, 2002; Van Loocke & Put, 2010). Dat audits een negatieve psychologische impact zouden hebben zoals Lonsdale (1999) aangaf, kon niet worden bevestigd in Canadese context (Morin, 2004), en blijkt evenmin op te gaan voor de Belgische context. Het wetenschappelijke belang van dit luik

van het onderzoek zit vooral in het feit dat de eerder schaarse bekende onderzoeksbevindingen op een onafhankelijke manier konden worden gerepliceerd in de Belgische context en zo meer robuustheid verwerven.

Het wetenschappelijke doel van onze tweede onderzoeksvraag was, voor het eerst, een empirische toetsing van een bestaand theoretisch model. We onderzochten de relevantie van alle variabelen, die door Van Looke & Put (2010) in een literatuurstudie werden geïdentificeerd als plausibele causale factoren voor het betrijpen van de impact van performance audits. Volgens de bevroegde respondenten bleken alle factoren, althans deze die konden worden gemeten in ons onderzoek, een klein tot merkbaar effect te hebben. Als factoren eigen aan de audit kwamen de relatie auditor – geauditeerde (o.a. een vlotte communicatie, openheid bij de auditeurs, erkenning van de geloofwaardigheid en legitimiteit door de geauditeerden) en de kwaliteit (gepast, realistisch en toepasbaar) en beheersbaarheid van de aanbevelingen naar voor. Het belang van de factoren eigen aan de geauditeerde uit het model werd bevestigd, maar er bleken er ook nog andere relevant te zijn, met name: de plaats van de aanbevelingen van de auditeurs binnen de prioriteiten van het management, bereidheid van de belangrijke overheden en politieke wil. Het bleek zoals Morin (2004) aangaf: een consensus tussen de drie machtscentra i.v.m. de aanbevelingen van de auditeurs – de basis, het management en de politiek - is belangrijk voor de implementatie ervan. Ook in een Belgische context lijkt dit te gelden.

De resultaten van dit onderzoek zijn ook beleidsmatig relevant voor de auditpraktijk van het Rekenhof. Het was de eerste impactstudie in België en de resultaten van ervan stellen de legitimiteit van het Rekenhof niet in vraag. Integendeel: de perceptie van de betrokken overheidsorganisaties is eerder positief. “Niemand luistert naar het Rekenhof” is dus duidelijk overdreven: heel wat ambtenaren doen dit wel. Maar ook zij stellen vast dat de kennis niet steeds wordt omgezet in actie. Dat impact nu een centrale plaats heeft in het strategisch plan van het Rekenhof is een belangrijk signaal dat impact ernstig wordt genomen. Een van de pistes die in dit verband wordt bekeken is of de vragenlijst uit voorliggende studie op regelmatige basis kan worden gerepliceerd. Op zich is dit al een verdienste van dit onderzoek.

Meer en beter impactonderzoek blijft uiteraard nodig. Enkel en alleen al op basis van de vragenlijst van Morin zijn er nog heel wat mogelijkheden. Naast internationaal vergelijkend onderzoek, om inzicht te krijgen in de beïnvloedende factoren op macroniveau, zou het ook interessant zijn om binnen België verschillende overheidsniveaus te betrekken, om meer informatie te verzamelen over de beïnvloedende factoren op mesoniveau. De verschillen tussen overheidsorganisaties, maar ook die tussen ambtenaren van de verschillende niveaus, zouden daarnaast verder kunnen worden onderzocht.

Om de complexiteit van de relaties tussen alle mogelijke beïnvloedende factoren goed te kunnen analyseren, is een veel grotere steekproef nodig, die van betere kwaliteit is. Dit is ook nodig om te komen tot een betere operationalisering van impact, aan de hand van factorscores voor de verschillende aspecten ervan. Dit kan enkel gerealiseerd worden in samenwerking met het Rekenhof: indien de geauditeerden kunnen geïdentificeerd worden via de auditeurs, kan de steekproef veel doelgerichter en met grotere kans op succes worden samengesteld. Bovendien kan dan ook met zekerheid de link gelegd worden met specifieke audits, zodat niet alle performance audits waarin een bepaalde organisatie was onderworpen over dezelfde kam moeten worden geschoren en als ‘groep’ worden beoordeeld. Voorts zou het interessant zijn om het perspectief van de auditeurs zelf mee te nemen. Onze studie was immers louter ‘ontvanger’ gefocust. Een onontgonnen, maar gerelateerd thema blijft eveneens het gebruik van de audits door het parlement. In welke mate, en op welke manier maken parlementairen gebruik van de uitgevoerde studies? Bij uitbreiding kan dan ook gebruik van auditrapporten door de pers worden onderzocht. Tot slot pleiten we voor aanvullende kwalitatieve diepte-interviews met auditeurs en geauditeerden zodat narratieve informatie kan worden getrianguleerd met de survey-data, en zodat causale mechanismen kunnen worden blootgelegd die de beïnvloedende factoren linken met de gepercipieerde impact.

## Bronnen

Bekkers, V., Fenger, M., Homburg, V. & Putters, K. (2004). *Doorwerking van strategische beleidsadviesing*. Rotterdam/Tilburg: Erasmus Universiteit Rotterdam & Universiteit van Tilburg.

Billiet, J. & Waeye, H. (eds.) (2003). *Een samenleving onderzocht. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Antwerpen: De Boeck.

Cummings, R. (2002). Rethinking evaluation use. *Paper presented at the 2002 Australasian Evaluation Society International Conference October/November 2002 – Wollongong Australia*

De Peuter, B., Pattyn, V. & Brans, M. (2008). Risico's op perverse effecten bij beleidsevaluatie? Een vergelijking van mogelijke evaluatiemotieven tegen de achtergrond van de Vlaamse hervormingscontext. In D. Verlet & C. Devos (Eds.). *Over beleidsevaluatie: Van theorie naar praktijk en terug*. Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering 2008/2

Desmedt, E. (2014). *De impact van de performance audits van het Rekenhof. Survey bij ambtenaren van de federale overheid*. Masterproef aangeboden tot het verkrijgen van de graad van Master of Science in het Overheidsmanagement en –Beleid, KU Leuven. Desomer, I. & Van Loocke, E. (2010). Performance audit van het Rekenhof: bijdrage tot een efficiënte en effectieve overheid? *VTOM*, 1, pp. 41-48.

Devos, C. (18.11.2013). Wiskunde. *De Morgen*, p. 16.

Etverk, J. (2002). *Measuring performance audit effectiveness: the case of Estonia* [master thesis]. Tartu: University of Tartu.

Fobé, E. & Brans, M. (2012). *Toekomstverkenningen in een beleidscontext. Theoretische beschouwingen over een geïnformeerde beleidspraktijk en de rol van beleidsgerichte toekomstverkenningen* (Rapport). Leuven: SBOV.

Fobé, E. & Brans, M. (2012a). *Toekomstverkennen bij de Vlaamse overheid. Analyse van praktijken en doorwerking* (Rapport). Leuven: SBOV.

Hondeghem, A. (2011). The national civil service in Belgium. In M. Van der Meer (Ed.), *Civil service systems in Western Europe* (pp. 115-149). Cheltenham/Aldershot: Edward Elgar.

INTOSAI (2013). *ISSAI 300 - Fundamental Principles of Performance Auditing*. Vienna: INTOSAI.

Kells, S., Hodge, G. (2011). Performance auditing and public sector innovation: friends with benefits or strange bedfellows? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 33(2), pp. 163-184.

Kirkhart, K.E. (2000). Reconceptualizing evaluation use: an integrated theory of influence. *Directions for Evaluation*, 88, pp. 5-22.

Leeuw, F.L. (2006). Over impact en neveneffecten van performance monitoring en auditing. *VTOM*, 4, pp. 36-44.

Leviton, L.C. & Hughes, E.F.X. (1981). Research on the utilization of evaluations: a review and synthesis. *Evaluation Review*, 5(4), pp. 525-548.

Lonsdale, J. (1999). Impact. In Ch. Pollitt, X. Girre, J. Lonsdale, R. Mul, H. Summa & M. Waerness (Red.), *Performance or Compliance? Performance Audit and Public Management in Five Countries* (pp. 171-193). Oxford: Oxford University Press.

Morin, D. (2001). Influence of value for Money audit on public administrations: looking beyond appearances. *Financial Accountability and Management*, 17(2), pp. 99-118.

- Morin, D. (2004). Measuring the impact of value-for-money audits: a model for surveying audited managers. *Canadian Public Administration*, 47(2), pp. 141-164.
- Morin, D. (2008). Auditors general's universe revisited: An exploratory study of the influence they exert on public administration through their value for money audits. *Managerial Auditing Journal*, 23(7), pp. 697-720.
- Morin, D. (2014). Auditors general's impact on administrations: a pan-Canadian study (2001-2011). *Managerial Auditing Journal*, 29(5), pp. 395-426.
- Nurul Athirah Abd Manaf (2010). *The Impact of Performance Audit: the New Zealand Experience*. A thesis submitted to the Victoria University of Wellington in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Commerce and Administration in Accounting, Victoria University of Wellington.
- Nutley, S. & Webb, J. (2000). Evidence and the policy process. In H. Davies, S. Nutley & P. Smith (Red.), *What Works? Evidence-Based Policy and Practice in Public Services* (pp. 31-41). Bristol, UK: The Policy Press.
- Patton, M.Q. (1998). Discovering process use. *Evaluation*. 4(2), pp. 225-233.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival manual*. Berkshire, UK: Open University Press.
- Pollitt, Ch. (2006). Performance information for democracy: the missing link? *Evaluation*, 12(1), pp. 38-55.
- Power, M. (1997). *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Raudla, R., Taro, K., Agu, C. & Douglas, J.W. (2015). The impact of performance audit on public sector organizations: the case of Estonia. *Public Organization Review*, march.
- Rekenhof (n.d.). *Bevoegdheden*. Geraadpleegd via <https://www.rekenhof.be/NL/Voorstelling/Bevoegdheden.html>
- Rekenhof (2004). *Missieverklaring*. Geraadpleegd via <https://www.rekenhof.be/NL/Voorstelling/VisieEnWaarden.html#Missieverklaring>
- Rekenhof (2011). *Synthese van normen uit doelmatigheidsonderzoeken (1998-2011)* intern document
- Reichborn-Kjennerud, K. (2013). *Does Performance Auditing Matter? The Government Administration's Response to the Performance Auditing of the Norwegian Office of the Auditor General*. Thesis for the degree of philosophiae doctor (PhD), University of Bergen, Norway.
- Sterck, M. (2007). Impact of performance audit. In V. Conings, M. Sterck & G. Bouckaert (Red.), *Budgeting, Accounting and Auditing for Results – Towards Integrated Financial Management* (pp. 95-123). Leuven: Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.
- Swanborn, P.G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Boom Meppel.
- Van Dale (2014). *Gratis woordenboek*. Geraadpleegd via [http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=impact&lang=nn#.U0ewk\\_1\\_uz4](http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=impact&lang=nn#.U0ewk_1_uz4)
- Van den Broeck, A. (14.11.2013). Niemand luistert naar het Rekenhof. *De Morgen*, p. 6.
- Van Loocke, E. & Put, V. (2010). De impact van performance auditing: “slow and subtle”?. In D. Verlet & C. Devos (Red.), *Efficiëntie en effectiviteit van de publieke sector in de weegschaal* (pp. 187-220). Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.



Van Loocke, E. & Put, V. (2011). The impact of performance audits: a review of the existing evidence. In J. Lonsdale, P. Wilkins & T. Ling (Red.), *Performance Auditing. Contributing to Accountability in Democratic Government* (pp. 175-208). Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Van Loocke, E. (2013, juni). *Performance auditing. De impact van performance audits*. Presentatie in het kader van de Masterclass Overheidsauditor van de Antwerp Management School.

Weets, K. (2011). Impact at local government level: a multiple case study. In J. Lonsdale, P. Wilkins & T. Ling (Red.), *Performance Auditing. Contributing to Accountability in Democratic Government* (pp. 248-267). Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Weiss, C. (1977). Research for policy's sake: the enlightenment function of social science research. *Policy Analysis*, 3(4), pp. 531-545.

Weiss, C. (1979). The many meanings of research utilization. *Public Administration Review*, September/October, pp. 426-431.

Widmer, T. & Neuenschwander, P. (2004). Embedding Evaluation in the Swiss Federal Administration: Purpose, Institutional Design and Utilization. *Evaluation*, 10(4), pp. 388-409.