

Tussen politiek en techniek: Informatie-uitwisseling over beleid tussen Tweede Kamer en uitvoeringsorganisaties

Thijs van den Berg Msc
Prof. dr. Sandra van Thiel
Dr. Rianne Warsen
Dr. Koen Migchelbrink



Introductie

De relatie tussen politiek en uitvoering in de actualiteit

Als gevolg van verschillende politieke crises in de uitvoering is de relatie tussen politiek en uitvoeringsorganisaties de laatste jaren in het middelpunt van de aandacht beland. In deze relatie signaleren meerdere gezaghebbende bronnen een gebrek aan politieke aandacht voor de uitvoering. Zo stelt de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties¹ dat de Tweede Kamer een 'blinde vlek' lijkt te hebben voor de uitvoering en concludeert Staat van de Uitvoering in 2022² dat de uitvoering 'niet aan het woord' komt. Andere rapporten plaatsen deze beperkte aandacht binnen een bredere parlementaire trend. Zo signaleert de Raad van State³ een ontwikkeling naar een steeds meer incident-gedreven uitvoeringsverantwoording en spreekt de Staatscommissie Parlementair Stelsel⁴ over afnemende aandacht in het parlement voor de kwaliteit en uitvoerbaarheid van wetten.

Uit bovengenoemde rapporten spreekt een behoefte aan betere informatie-uitwisseling en verbinding tussen de uitvoerders van beleid en het parlement. De gewenste vorm van deze verbinding wordt in het rapport 'Werk aan Uitvoering' verwoord als een 'directe en open wisselwerking tussen politiek en uitvoering op basis van betrouwbare informatie'. Deze wisselwerking wordt nodig geacht om tot goede uitvoering en een sterkere vertrouwensbasis van burgers te komen.⁵ Ook Minister van Staat Herman Tjeenk Willink stelt dat het voor de geloofwaardigheid van de overheid en de publieke dienstverlening essentieel is dat volksvertegenwoordigers stelselmatig aandacht hebben voor de uitvoeringsaspecten van beleid.⁶ Kortom, er bestaat een breed gedeeld beeld dat de afstand tussen politiek en uitvoering te groot is geworden en overbrugd dient te worden.

De relatie tussen politiek en uitvoering in theoretisch perspectief

Vanuit historisch perspectief is de organisatie van beleidsuitvoering op afstand van de politiek ooit onderdeel geweest van bewuste hervormingen. Deze pasten internationaal gezien binnen een bredere trend van verzelfstandiging als onderdeel van de sturingsfilosofie van New Public Management (NPM). Deze hervormingen beoogde de politieke betrokkenheid bij de uitvoering te veranderen door middel van het delegeren van uitvoeringstaken naar zelfstandige uitvoeringsorganisaties. Politici zouden zich hierdoor minder bezig gaan houden met de activiteiten van uitvoerders en meer met geleverde resultaten, waardoor managers binnen de uitvoering meer handelingsvrijheid zouden krijgen over de manier waarop ze deze resultaten konden bereiken.⁷ Op hun beurt zouden ministers, zoals ook de Raad van State⁸ schrijft, zich door het verzelfstandigen van uitvoeringsorganisaties kunnen ontslaan van 'micromanagement' en in samenspraak met het parlement meer kunnen richten op beleidsvorming.⁹ Met andere woorden, veel uitvoeringsorganisaties zijn ontstaan vanuit de wens om de afstand tussen beleid en uitvoering te vergroten.

Verschiedende wetenschappelijke studies onderzochten hoe politici hun controletaken ten opzichte van uitvoeringsorganisaties invullen. Deze studies concluderen dat politici vaak nauwelijks aandacht hebben voor verantwoordingsinformatie vanuit uitvoeringsorganisaties, behalve tijdens een crisis waarin de aandacht onevenredig groot kan zijn. Veel auteurs duiden dit als een gevolg van strategische overwegingen van politici: uit alle mogelijke bronnen die politici in hun beperkte aandacht ter beschikking staan, kiezen ze voor diegenen die hen de beste reputatie of aandacht onder potentiële kiezers brengt.¹⁰ Over de relatie tussen parlement en uitvoeringsorganisatie bij het maken van beleid is weinig bekend. In Nederland waren dergelijke contacten ook een lange tijd beperkt toegestaan (Oekaze Kok) en was uitwisseling tussen beleid en uitvoering vooral een kwestie van ministeries en uitvoeringsorganisaties.

In ons onderzoek focussen wij ons op de informatie-uitwisseling tussen parlement en uitvoering gericht op beleidsvorming. Aangezien er weinig wetenschappelijke aandacht is geweest voor deze

specifieke relatie deden wij verkennend casuonderzoek in vier wetgevingstrajecten. Deze trajecten verschilden van elkaar in media-aandacht en beleidssector (onderwijs, veiligheid, economie en infrastructuur). Binnen deze casussen interviewden wij betrokken Tweede Kamerleden en uitvoeringsorganisaties. De interviews richtten zich naast de specifieke informatie-uitwisseling binnen de casussen ook op de algemene informatie-uitwisseling daarbuiten. De volgende vragen stonden centraal:

- Welke verschillen zijn er tussen de perspectieven van politici en uitvoerders op het maken van beleid?
- In welke mate, hoe en waarom worden perspectieven over beleid uitgewisseld en beoordeeld?
- Vinden actoren hun huidige relatie wenselijk? Zo nee, hoe kan deze volgens hen verbeterd worden?

Conclusies

Hieronder vatten we de hoofdbevindingen van het onderzoek samen in drie conclusies:

Uitvoerders richten zich ten opzichte van Kamerleden meer op de inbedding van beleid

In de interviews is allereerst onderzocht hoe kennis en perspectieven op beleid verschillen tussen Tweede Kamerleden en uitvoerders. Waar in de literatuur veel aandacht is geweest voor het kwantitatieve verschil in kennis (informatie-asymmetrie), is er in de interviews met name aandacht geweest voor hoe, en in welke mate kennis en relevantie-afwegingen ten aanzien van beleid tussen de actoren verschillen. Er zijn veel overeenkomsten tussen de aspecten die van belang worden geacht door politici en uitvoerders, al is er ook een duidelijk verschil zichtbaar. Dit verschil volgt voor een groot deel uit de verschillende rollen, taken en context van beide actoren. Waar Tweede Kamerleden beleidsvoorstellen vaak geïsoleerd, volgordelijk en ontwerpelijk benaderen, zijn uitvoerders met name gericht op de gelijktijdige inpassing en uitvoering van het geheel aan beleid waar zij verantwoordelijk voor zijn. Dit is zichtbaar in de vorm van hun beleidsaandacht.

Wanneer Tweede Kamerleden wordt gevraagd wat de primaire aandachtspunten zijn bij de behandeling van een beleidsvoorstel, benoemen zij zich met name te richten op het doel en de kwaliteit van het geïsoleerde voorstel. Tweede Kamerleden kijken doorgaans eerst naar de mate waarin een beleidsvoorstel aansluit bij gewenste veranderingen in de samenleving en de politieke ambities van de politicus en de partij. Gesprekken rondom het beleidsvoorstel worden vervolgens gevoerd met burgers en organisaties die een positie voor of tegen het beleidsvoorstel innemen. Daarnaast geven vrijwel alle politici aan het oordeel van de Raad van State over de juridische kwaliteit van de wet als vanzelfsprekend kader voor inzicht in de levensvatbaarheid en kwaliteit van de wet. De uitvoerbaarheid wordt over het algemeen pas van belang geacht als er expliciete zorgen over worden geuit.

Waar politici eerder gericht zijn op wat het beleid toevoegt, zijn uitvoerders sterker gericht op de inbedding van beleid. Zo legden zij meer nadruk op hoe bepaalde samenhangen van beleid interacteren met hun interne organisatie en externe omgeving. Dit uit zich in een focus op de totale kwantiteit van beleidsmaatregelen en de relaties en tegenstellingen tussen (nieuwe en bestaande) maatregelen. Verder zijn uitvoerders sterker gericht op hoe beleid zich verhoudt tot de interne aanwezige condities om het in praktijk te brengen, zoals benodigde financiële, technologische, fysieke en menselijke capaciteiten en kwaliteiten. Tenslotte geven uitvoerders aan kennis op te doen over hoe beleid interacteert met hun externe omgeving door het dagelijkse contact met burgers en samenleving in het uitvoeren van beleid. Hierdoor verkrijgen zij inzicht in problemen die burgers ervaren in contact met de overheid en onvoorziene gevolgen van beleid in de samenleving.

Uitvoeringsorganisaties zijn terughoudend en uiten zich relatief formeel en technisch

Vervolgens richtten wij ons op de mate en vorm van direct contact tussen Kamerleden en uitvoerders. Allereerst is er een duidelijk verschil zichtbaar in de richting van contact. Zo geven Kamerleden aan over het algemeen geconfronteerd te worden met een overvloed aan toegestuurde informatie en uitnodigingen. Hierdoor bestaat een groot deel van hun werk uit het selecteren van de juiste informatiebronnen en uitnodigingen ten opzichte van het zoeken van aanvullende bronnen. De vorm waarin zij benaderd worden en contact hebben met uitvoeringsorganisaties wordt door Kamerleden aangeduid als afwijkend. Waar zij door veel maatschappelijke partijen proactief benaderd worden en informeel contact hebben, zijn contacten met uitvoeringsorganisaties veel formeler en worden relatief weinig geïnitieerd vanuit de uitvoeringsorganisaties.

Met name het feit of een organisatie onder directe ministeriële verantwoordelijkheid valt lijkt van grote invloed op de frequentie en timing van hun interactie met het parlement. Kamerleden geven aan dat direct contact met maatschappelijke organisaties die publieke taken uitvoeren relatief gebruikelijk is, maar dat dit met uitvoeringsorganisaties onder ministeriële verantwoordelijkheid (agentschappen en zelfstandige bestuursorganen) beperkt is. Verder benoemen zij dat als direct contact met uitvoeringsorganisaties plaatsvindt, dit normaal gesproken plaatsvindt buiten specifieke wetgevingstrajecten om. Uitvoeringsorganisaties bevestigen dit beeld; zij nodigen Kamerleden met name buiten specifieke wetgevingstrajecten om uit voor bijvoorbeeld werkbezoeken. Door meerdere uitvoeringsorganisaties wordt hierbij aangegeven dat zij doorgaans niet met Kamerleden in contact treden wanneer een beleidsthema 'politiek' is.

Wanneer uitvoeringsorganisaties gevraagd wordt in welke mate en hoe zij direct contact hebben met Kamerleden zeggen zij dat dit over het algemeen zeer beperkt is. De uitvoeringsorganisaties die Kamerleden meermaals via de Kamercommissie uitnodigen, geven aan doorgaans op weinig respons te stuiten. Wanneer direct contact met Kamerleden plaatsvindt, zeggen uitvoeringsorganisaties zich aan strikte normen te houden. Daarmee proberen ze informatie zo feitelijk, neutraal en technisch mogelijk te houden en zorgen dat informatie-uitwisseling stopt wanneer het aan beleidskeuzes raakt, aangezien hiermee de rol van de minister wordt overgenomen. Dit uit zich bijvoorbeeld in een grote terughoudendheid om uitspraken te doen over specifieke beleidsmaatregelen, terwijl zorgen wel geuit kunnen worden over de complexiteit van het geheel. Daarnaast uit dit zich in een grotere voorzichtigheid om te verwijzen naar de externe omgeving (burgers, maatschappij en natuur) ten opzichte van de interne omgeving (organisatorische processen, capaciteiten en kwaliteiten). Tegelijkertijd spreken de meeste uitvoeringsorganisaties uit dat meer direct contact met politici zou bijdragen aan de kwaliteit van politieke besluitvorming.

Uit de interviews blijkt verder dat meer zelfstandige organisaties met publieke taakverantwoordelijkheden andere normen hanteren dan uitvoeringsorganisaties onder ministeriële verantwoordelijkheid. Zij geven aan dat het publieke karakter van hun activiteiten niet zozeer de inhoud van de bezwaren beïnvloedt, maar wel hun procedurele handelen. Zo geven zij aan een breed palet aan politieke partijen te benaderen en niet mee te doen aan politieke onderhandelingen of formulering van parlementaire inbreng. Verder geven zij aan betrekkelijk informeel en gemakkelijk met de meeste politici in contact te komen, wanneer zij dit nodig achten.

Wederzijds begrip wordt bevorderd door informalisering en contextualiseren van informatie-uitwisseling

Naast de vorm van contact worden ook de informatie-uitingen van uitvoeringsorganisaties door Kamerleden anders ervaren dan uitingen van andere publieke en maatschappelijke organisaties. Zo geven Kamerleden te kennen dat de doorgaans relatief gedetailleerde, technische en 'managerial' vorm van informatie vanuit uitvoeringsorganisaties de beleidsrelevantie kan verhullen. Ook in direct

contact met uitvoeringsorganisaties ervaren meerdere Kamerleden spanning over de vraag of informatie die 'meer dan technisch' is, gedeeld kan worden. Hierdoor spreken sommige Kamerleden reserves uit over de relevantie van op te halen informatie in werkbezoeken bij uitvoeringsorganisaties. Ook ervaren zij een grotere persoonlijke afstand en geven aan weinig korte informele lijnen met uitvoeringsorganisaties te hebben in het geval van acute informatiebehoefte. Tegelijkertijd waren er Kamerleden die aangeven dat wanneer uitvoeringsorganisaties praktijkvoorbeelden delen over hoe burgers door beleid geraakt worden en hoe verschillende waarden conflicteren, zij dit als uiterst relevant ervaren. Ook verschillende uitvoerders geven aan dat het verbinden van informatie aan de maatschappelijke context tot meer reactie bij Kamerleden leidt.

Wanneer de respondenten gevraagd wordt naar de wenselijkheid van de huidige relatie geven bijna alle Kamerleden en uitvoeringsorganisaties aan dat meer uitwisseling tussen de politiek en uitvoeringspraktijk gewenst zou zijn. Als antwoord op de vraag hoe onderlinge informatie-uitwisseling gestimuleerd zou kunnen worden werden er vier hoofdthema's genoemd. Deze richten zich op de capaciteit van de Tweede Kamer en de timing, contactlijnen en attitude van zowel Kamerleden als uitvoerders. Ten eerste wordt het vergroten van de capaciteit van de Tweede Kamer genoemd. Volgens Kamerleden ontbreekt in de huidige situatie vaak de ruimte om diepgaande analyses uit te voeren. De recente uitbreiding van de Dienst Analyse & Onderzoek wordt in dit opzicht genoemd als een welkome vernieuwing. Daarnaast wordt aangegeven dat kortere informatielijnen en snellere feedbackcycli zouden bijdragen aan nauwer contact en beter geïnformeerde besluitvorming. Zo geven Kamerleden aan dat informatiebehoefte snel kunnen ontstaan en geregeld ook snel antwoord vereisen. De doorlooptijd van formele contactlijnen sluit niet altijd goed aan bij deze behoefte. Verder wordt er op een benodigde verbreding van verantwoordelijkheden binnen de beleidsketen gewezen. Zo zouden Kamerleden meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor de aansluiting van beleid bij de uitvoeringscontext en moeten uitvoeringsorganisaties sterker anticiperen op potentiële uitvoeringsproblemen van beleid. Als laatste verbeterpunt wordt gewezen op het verhogen van urgentie van informatie uit de uitvoering. Meerdere uitvoeringsorganisaties geven aan zich zorgen te maken of de urgentie voor de uitvoering behouden kan worden als de media-aandacht weer afneemt. Daarnaast geven Kamerleden aan dat het lastig te overzien is hoe bepaald beleid problematisch kan uitpakken in de uitvoering. De uiting van expliciete zorgen door uitvoeringsorganisaties kan daarbij helpen.

Aanbevelingen

Wat betekenen deze bevindingen voor het in 'Werk aan Uitvoering'¹¹ gestelde toekomstperspectief van 'directe en open wisselwerking tussen politiek en uitvoering op basis van betrouwbare informatie'? Ons onderzoek laat zien dat de mate waarin open en directe wisselwerking tussen politiek en uitvoering plaatsvindt sterk bepaald wordt door de formele verhoudingen tussen de uitvoeringsorganisatie en de politiek. De hiërarchische relatie van de uitvoeringsorganisatie met de minister en de Tweede Kamer heeft invloed op de timing, formalisering en taal van de uitvoerder: Uitvoeringsorganisaties zijn nu relatief terughoudend in het delen van informatie wanneer hun taken politiek relevant zijn en in het benadrukken van deze relevantie in de informatie die zij delen. Mede hierdoor lijken Kamerleden interacties met uitvoeringsorganisaties als minder betekenisvol te zien.

Ons onderzoek laat daarmee zien dat in het contact over beleid tussen uitvoeringsorganisaties en politici een spanning ontstaat tussen 'politiek' en 'techniek'. Uitvoeringsorganisaties willen tegelijkertijd wel en niet meepraten over beleid. Enerzijds geven zij aan beleidsrelevante kennis te hebben die de kwaliteit van politieke besluitvorming zou verhogen. Anderzijds geven zij aan te stoppen met informatiedeling wanneer deze aan (politieke) beleidskeuzes raakt. Beide uitersten lijken echter onwenselijk. Waar het ene uiterste leidt tot rolvervaging, leidt het andere uiterste tot gescheiden werelden. Wanneer uitvoerders zich namelijk beperken tot het delen van informatie zonder duidelijke beleidsbetekenis, wordt dit door Kamerleden als minder interessant en relevant beoordeeld. Het stimuleren van informatie-uitwisseling tussen politiek en uitvoering lijkt dus vooral

een kwestie van legitimiteit en positie: welke inzichten die uitvoerders over beleid opdoen kunnen op een legitieme en betekenisvolle wijze met de Tweede Kamer gedeeld worden?

Concreet betekent dit dat de wisselwerking tussen politici en uitvoerders bevorderd zou kunnen worden als beiden meer aansluiting zoeken bij elkaars leefwereld. Voor uitvoeringsorganisaties betekent dit meer initiatief tonen en kortere lijnen hanteren wanneer er in politieke afwegingen relevante informatie uit de uitvoering mist. Voor politici betekent dat het vertragen van het beleidsoordeel en meer actieve aandacht voor de complexiteiten waar beleid in de uitvoering mee te maken krijgt. Deze toenadering kan echter niet onbegrensd zijn, aangezien rollen en mandaten verschillen en de interactie niet plaatsvindt in een institutioneel vacuüm. Zo zijn tegelijkertijd institutionele waarborgen als loyaliteit en gelijke behandeling van kracht. De uitvoerders zouden hun loyaliteit bijvoorbeeld actiever kunnen invullen en in de toenadering juist de verscheidenheid aan waarden en typen burgers waar zij mee te maken hebben kunnen benadrukken.

Daarnaast vindt interactie plaats binnen een bestaand politiek krachtenveld dat wordt beïnvloed door de formele verantwoordelijkheden van actoren ten opzichte van elkaar. Door de dubbele rol van Tweede Kamerleden, namelijk die van controleur en medewetgever, heeft informatie-uitwisseling de dubbelzinnige potentie om gebruikt te kunnen worden voor zowel controle van de minister als voor verbetering van beleid. Daarom zal nagedacht moeten worden over welke eigenstandige verantwoordelijkheid door uitvoeringsorganisaties genomen kan worden in beleidskwesties. Ook de Raad van State¹² signaleerde eerder dat, alhoewel de ministeriële verantwoordelijkheid dicteert dat gedeelde informatie niet impliciet of expliciet aan beleidskeuzes mag raken, dit in de praktijk al snel het geval is. Voor het bevorderen van verdere directe interactie tussen Kamer en uitvoeringsorganisaties ten aanzien van de kwaliteit en uitvoerbaarheid van overheidsbeleid zal dus ook nagedacht moeten worden over de legitimiteit van het uitvoeringsperspectief in beleidskwesties.

Dit brengt ons tot de volgende aanbevelingen:

1. Effectieve informatie-uitwisseling vereist een zekere vorm van nabijheid en aansluiting bij elkaars leefwereld.

Contact tussen politici en uitvoerders wordt bevorderd bij kortere afstanden en meer nadruk op hoe verschillende perspectieven elkaar raken binnen een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid en relevantie.

2. Onderzoek het spanningsveld waarbinnen informatie-uitwisseling tussen politiek en uitvoeringsorganisaties over beleid plaatsvindt

Onderzoek en expliciteer spanningen in interactie tussen Kamer, minister en uitvoering. Voer hierover het gesprek: Welke spanningen zijn reëel? Hoe kun je hier mee om gaan?

3. Formuleer legitimiteit van het uitvoeringsperspectief ten opzichte van beleidsvorming in de Kamer

Wat zou de legitimiteit van het perspectief van een uitvoeringsorganisatie ten opzichte van beleidsvorming in de Kamer moeten zijn? Wanneer en hoe zou welk type informatie gedeeld kunnen worden? Hiervoor zouden de drie onderscheidende beleidsperspectieven van uitvoerders als leidraad gebruikt kunnen worden:

Samenhang: *In welke mate en wanneer mogen waarde conflicten die de uitvoerder (voor)ziet tussen beleidsvoorstellen geëxpliciteerd worden?*

Interne interactie: *Onder welke interne organisatorische condities kan een uitvoerder beleid bestempelen als niet of beperkt uitvoerbaar?*

Externe interactie: In welke mate en hoe mogen reacties van burgers en partijen in de samenleving op beleid door de uitvoerder doorvertaald worden naar de politiek?

4. Denk na over de formele en informele verhoudingen en procedures waarbinnen de als legitiem geachte uitvoeringsperspectieven gedeeld kunnen worden

Hoe verhoudt de gewenste vorm van informatiedeling zich tot de huidige verhoudingen en procedures?

Informeel: Kan deze gerealiseerd worden door aanpassingen in communicatiekanalen, cultuur, leiderschap en trainingen/opleidingen?

Formeel: Is structurele institutionele borging nodig? Zo ja, kan dit in de vorm van formele taak/advies-verantwoordelijkheden of is een verdergaande eigenstandige positie nodig? Voor welke uitvoerders geldt dit?

5. Reflecteer op eventuele wijzigingen in de verhouding tussen politiek en uitvoering

Reflectie: Wat betekent een eventuele verandering van verhoudingen en procedures voor andere functies die de huidige afstand tussen beleid en uitvoering dient?

Concluderend zou de gewenste verhouding tussen politiek en uitvoering idealiter volgen uit de gewenste interactie tussen politiek, beleid en uitvoering. Waar de huidige verhoudingen ooit ingegeven zijn om politiek en beleid van uitvoering te scheiden, zal de vraag beantwoord moeten worden of de huidige verhoudingen aansluiten bij de groeiende wens om de interactie tussen politiek, beleid en uitvoering te vergroten. Hierbij zal nagedacht moeten worden wat de legitimiteit van het perspectief van de uitvoerder ten aanzien van beleid zou moeten zijn en hoe de (informele en/of formele) institutionele ruimte gecreëerd kan worden waarin deze tot uiting gebracht kan worden.

Noten

¹ Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) – Klem tussen balie en beleid (2021)
https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225_eindrapport_tijdelijke_commissie_uitvoeringsorganisaties.pdf

² Staat van de Uitvoering – Staat van de uitvoering 2022 (2023)
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/01/18/bijlage-3-staat-van-de-uitvoering-2022>

³ Raad van State – Advies ministeriële verantwoordelijkheid (2020)
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/06/16/advies-rvs-over-ministeriele-verantwoordelijkheid>

⁴ Staatscommissie Parlementair Stelsel – Lage drempels, hoge dijken (2018)
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-867564.pdf>

⁵ Werk aan de Uitvoering - Fase 2: Handelingsperspectieven en samenvatting analyse (2021)
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2021/03/05/eindrapport-abd-tc-werk-aan-uitvoering-fase-2-handelingsperspectieven>

⁶ Herman Tjeenk Willink - Groter denken, kleiner doen (2018)

⁷ Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3–19.

⁸ Raad van State – Advies ministeriële verantwoordelijkheid (2020)

⁹ Raad van State – Advies ministeriële verantwoordelijkheid (2020)

¹⁰ Onder andere:

- McCubbins, M., & Schwartz, T. (1984). Congressional Oversight Overlooked: Police Patrols versus Fire Alarms. *The American Journal of Political Science*, 28 (1), 165–179.
- Pollitt, C. (2006). Performance management in practice: A comparative study of executive agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1), 25–44.
- Van Thiel, S. (2022). Blame avoidance, scapegoats and spin: Why Dutch politicians won't evaluate ZBO-outcomes. *Public Policy and Administration*, 37 (4), 457-49.

¹¹ Werk aan de Uitvoering - Fase 2: Handelingsperspectieven en samenvatting analyse (2021)

¹² Raad van State – Advies ministeriële verantwoordelijkheid (2020)

Colofon

Thijs van den Berg, MSc., prof. dr. Sandra van Thiel, dr. Rianne Warsen & dr. Koen Migchelbrink

Uitgave: Erasmus School of Social and Behavioral Sciences Erasmus Universiteit Rotterdam, maart 2024

Foto voorkant ©Tweede Kamer der Staten-Generaal