

## Beleidsevaluaties: meer dan een ritueel!

*Frans de Haan en Jan-Maarten van Sonsbeek* \*

### Aanbevolen citeerwijze bij dit artikel

Frans de Haan en Jan-Maarten van Sonsbeek, 'Beleidsevaluaties: meer dan een ritueel!', *Beleidsonderzoek Online* september 2017, DOI: 10.5553/BO/221335502017000006001

Peter van Hoesel, één van de ‘godfathers’ van het beleidsonderzoek in Nederland, blikt in zijn column van januari terug op wat hij c.q. zijn geesteskind, heeft bereikt. Hij blijkt, anders dan zijn gemoedelijke verschijning bij de vele begeleidingscommissies waar we hem van kennen, zou doen vermoeden, tamelijk cynisch gestemd. Hij is weinig positief over de resultaten en weinig optimistisch over de toekomst. Dat is volgens ons niet terecht, hoewel hij zeker enkele belangrijke punten maakt. Daarom reageren wij graag vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) op zijn column.

### 1 Inleiding

In grote lijnen maakt Peter van Hoesel de volgende punten. In de eerste plaats ziet hij dat onderzoek en overheidsbeleid bij beleidsevaluaties twee gescheiden werelden zijn. In de tweede plaats merkt hij op dat die twee werelden niet alleen gescheiden zijn, maar zelfs vijandig tegenover elkaar staan (wat hen overigens toch weer minder gescheiden maakt ...). Overheidsbeleid wil niet worden geconfronteerd met het eigen falen, wil niet leren van onderzoek en negeert de uitkomsten. Ten derde slagen niet alleen bij beleidsevaluaties maar ook bij beleidsdoorlichtingen de twee werelden er niet in om een gelukkig echtpaar te worden dat zich stralend over de dansvloer beweegt. Het is een ‘rituele dans’, waar Peter van Hoesel louter negatieve associaties bij heeft, die ‘geen enkele substantiële verbetering van het beleid’ oplevert. Ten vierde wil hij ook een objectieve waarnemer zijn en de hand in eigen boezem steken. Zo zijn onderzoekers volgens hem eerder gecharmeerd door het ambachtelijk deel van het onderzoek dan door de mogelijke bijdrage van hun

onderzoek aan beleidsontwikkeling. Een andere tekortkoming zou zijn dat beleidsonderzoekers te streng in de leer zijn in de eisen die zij stellen aan hun onderzoeksdesign en daardoor te bescheiden zijn in hun aanpak en dus ook in hun uitkomsten. Onderzoekers zijn volgens Peter van Hoesel vooral ‘makke schappen’ die zich afhankelijk opstellen van hun opdrachtgevers. De dubbele tragedie van deze situatie is dat die opdrachtgevers zelf ook een marginaal bestaan leiden binnen overheidsorganisaties. Dit zou onder andere tot uitdrukking komen in het geringe succes van de ‘chief scientists’ bij diverse ministeries.

Peter van Hoesel besluit zijn betoog met een nostalgische verwijzing naar de gouden jaren van de ‘onderzoeksprogrammering’. Jaren waarin ‘programmeringsorganen’ het panacee voor bijna alles zouden zijn geweest: het vullen van de kennisagenda, het verzorgen van de data-infrastructuur, het beoordelen van onderzoeksvoorstellen op wetenschappelijke kwaliteit en relevantie voor beleid en praktijk, het begeleiden van lopend onderzoek, het organiseren van implementatietrajecten tot en met het uitbrengen van beleidsaanbevelingen. ZonMw zou een van de weinige hedendaagse organisaties zijn met een dergelijke positie en impact.

Zo somber als Peter van Hoesel schetst, is de relatie tussen beleid en onderzoek echter niet. Wij geven daarom graag een kijkje in de keuken van SZW, waarin wij volop ruimte voor verbetering zien, maar ook constateren dat kennis en onderzoek wel degelijk heel serieus worden genomen en ten gunste van het beleid worden gebruikt. Daarbij beperken we ons niet tot alleen beleidsevaluaties en beleidsdoorlichtingen, maar beschouwen we het hele onderzoeksspectrum binnen ons ministerie.

## 2 De praktijk bij SZW

SZW realiseert zich heel goed dat kennis een cruciale voorwaarde is voor gedegen beleidsvorming, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie op alle thema’s en werkvelden. Dat uit zich op verschillende manieren. SZW besteedt jaarlijks circa € 20 miljoen aan kennis en onderzoek. Er gaan vaste bedragen, in totaal ruim de helft van dit budget, naar kennispartners zoals TNO, RIVM en CBS, die onderzoeksopdrachten voor SZW uitvoeren. Voor losse onderzoeken is een onderzoeksbudget beschikbaar van in totaal circa € 5 miljoen per jaar. SZW (mede)financiert verder op verschillende terreinen onderzoek met extern gerichte doelen. Voorbeelden hiervan zijn het Kennisplatform Integratie & Samenleving (maatschappelijk doel, uitgevoerd door het Verweij-Jonker Instituut en Movisie) en het Kennisprogramma Vakkundig aan het werk (doel versterking gemeentelijke uitvoeringspraktijk, uitgevoerd door ZonMw).

SZW heeft in 2009 ook een platform ingericht waarin diverse uitvoeringsinstituten en SZW organisatieoverstijgende kennisvragen prioriteren, kennisontwikkeling coördineren en kennis uitwisselen:

het Kennisplatform Werk & Inkomen (KWI).<sup>1</sup> De deelnemers komen bij elkaar onder leiding van onafhankelijk voorzitter prof. Paul de Beer om de overstijgende kennisprioriteiten voor het werk & inkomen-domein vast te stellen. KWI vervult met name een kennisnetwerkfunctie voor de deelnemers en hun organisaties. SZW bespreekt kennisgerelateerde onderwerpen met externe partners in een kennispartnerberaad,<sup>2</sup> dat twee keer per jaar plaatsvindt. Zo wordt de samenhang bewaakt tussen de SZW-onderzoeksbehoefte en de programmering van de belangrijkste institutionele kennispartners, aan de hand van inhoudelijke thema's en maatschappelijke trends. In tegenstelling tot veel andere ministeries kent SZW geen centrale kennis- of onderzoeksdirectie of een meer extern gepositioneerde kennisinstelling. SZW heeft mede hierom sinds 2012 een Chief Science Officer (CSO) aangesteld, die een regiefunctie heeft met betrekking tot het kennisbeleid van SZW. De CSO fungeert als adviseur van het MTSZW (secretaris-generaal en directeuren-generaal). Kennisonderwerpen staan frequent op de agenda van de ambtelijke top. De beleidsdirecties van SZW hebben verder elk een eigen onderzoekscoördinator, die binnen de directie het overzicht over onderzoek heeft.

SZW stelt elke twee jaar een kennisagenda op. De actuele versie (Ministerie van SZW, 2016) is op de website van het ministerie gepubliceerd en ook met alle kennispartners gedeeld en besproken. SZW belegt deze kennisvragen onder meer bij deze kennispartners en ook via aanbesteding van onderzoeken. Daarnaast beoordeelt een werkgroep onder leiding van de CSO twee keer per jaar, in het voorjaar en het najaar, onderzoeksvoorstellen vanuit de beleidsdirecties. Deze onderzoeksvoorstellen komen niet alleen voort uit toezeggingen aan de Kamer maar ook uit kennisvragen uit de kennisagenda. De voorstellen worden beoordeeld op verschillende criteria (zoals kwaliteit en noodzaak) en op basis daarvan gereviseerd waarna beoordeling door de verantwoordelijke Directeur Generaal plaatsvindt. Bij positieve beoordeling en budgettaire inpasbaarheid volgt uitwerking, doorgaans in de vorm van aanbesteding van het onderzoek.

### 3 Wat kan beter?

De werelden van onderzoek en beleid zijn geen gescheiden werelden. Integendeel, zoals ook uit het SZW-overzicht blijkt, ze zijn nauw met elkaar verweven. Maar er kan inderdaad veel beter. Wat en hoe? We noemen een aantal punten, waarbij we dankbaar gebruikmaken van voorstellen van onze vorige CSO, Pierre Koning (Koning, 2015). Peter van Hoesel start zijn column met een verwijzing naar de 'two-communities theory' van Nathan Caplan, waarbij – vanuit beleidsvorming gezien – een onderscheid wordt gemaakt tussen interne 'knowledge users' en externe 'knowledge producers' (Caplan, 1979). Die eerste categorie staat bij Peter van Hoesel voor

‘overheidsbeleid’; hij denkt hierbij aan bestuurders, politici en ambtenaren. Volgens ons maakt hij ten onrechte geen onderscheid tussen deze groepen. Laten wij eens inzoomen op politiek Den Haag. Kabinet en bewindslieden zitten, logischerwijze, inderdaad niet te wachten op rapporten die voortdurend hun beleid onderuithalen. Zij kiezen daarom eerder voor een ‘defensieve’ insteek, sterk gericht op een verantwoording van de rechtmatigheid en doelmatigheid van de uitvoering van wet- en regelgeving op de kortere termijn, dan voor een insteek waarbij de effectiviteit en de houdbaarheid van hun beleid op de langere termijn ter discussie worden gesteld. Maar de oppositie, die het tegengestelde belang heeft, is in het algemeen even kortademig en heeft vooral een warme belangstelling voor incidenten in de uitvoering. Zowel in de Tweede Kamer als in de ministeries wordt daardoor veel ‘evaluatie-tijd’ geïnvesteerd in Kamervragen. Pendant daarvan is dat voor doorwrochte onderzoeksrapporten vaak maar weinig tijd is. Dan staat er een reeks rapporten op het programma van een algemeen overleg, die hoogstens marginaal aan de orde komen. Hoe kan dat worden doorbroken en welke rol spelen ambtenaren hierbij? Essentieel is om een sterker onderscheid te maken tussen ‘klein bier’ en ‘groot bier’, waarbij met het laatste onder andere wordt bedoeld: meer aandacht voor de periodieke beleidsevaluaties, beleidsdoorlichtingen, IBO’s, en dergelijke. Bestuurders, politici en ambtenaren maar ook de media zouden elkaar hiertoe moeten aansporen en opvoeden. Ministeries zouden een substantiëler deel van hun onderzoeksbudget moeten besteden aan die langere termijn en aan de eigen programmering en kennisontwikkeling. Nu gaat het meeste geld nog op aan ‘moetjes’ (toezeggingen aan de Kamer). Immers, net zo min als onderzoekers de vrije hand hebben, kunnen ook de opdrachtgevers van onderzoek (ambtenaren) niet geheel zelfstandig de regels van het spel bepalen.

Zijn ambtenaren dan slechts de pianisten die de composities van de politici braaf uitvoeren? Kunnen ministeries alle door Peter van Hoesel genoemde ‘gebreken’ toeschrijven aan ‘de politiek’? Nee, de ministeries zullen zich bewuster moeten zijn van hun rol en meer ruimte (tegenover de politiek en dus ook hun eigen bewindslieden) moeten opeisen. Naast de ‘eigen ruimte’ binnen hun kennisagenda vormen de verplichte en periodieke beleidsevaluaties, beleidsdoorlichtingen, IBO’s, en dergelijke daarvoor een goed kader. Nodig hiervoor is dat de twee ‘ideaaltypische evaluatiemotieven’ van verantwoorden en willen leren worden gecombineerd (Klein Haarhuis, 2016).<sup>3</sup> Ter illustratie enkele voorbeelden uit het recente verleden. Zo is over zzp’ers een omvangrijk interdepartementaal beleidsonderzoek (IBO) verricht. Dat rapport was inhoudelijk prima in orde en bevatte relevante beleidsaanbevelingen. Dat er tot nu toe weinig mee is gedaan, is volledig toe te schrijven aan de verschillen in standpunten van de twee regeringspartijen. Over de Wet SUWI is een redelijk kritische beleidsevaluatie (Witkamp et al., 2015) geschreven, die wel op tal van punten een vervolg heeft gekregen in de vorm van

verbeteracties (werkgeversdienstverlening, uitwisseling informatie tussen UWV en gemeenten, facilitering arbeidsmarktregio's, governance zbo's). En nog zeer recent is een IBO arbeidsongeschiktheid verschenen, waarin de ambtenaren goed geluisterd hebben naar ervaringen van onderzoekers, en ook opinies neerleggen die indruisen tegen de heersende politieke en maatschappelijke druk (bijvoorbeeld om de loondoorbetalingsperiode te verkorten). Aan de kwaliteit van de onderzoeken ligt het dus lang niet altijd. Belangrijk voor het inhoudelijk welslagen van dergelijke grotere evaluatietrajecten lijkt te zijn dat gekozen wordt voor een realistisch evaluatiekader en niet voor een megalomaan project (iets wat voornoemde evaluaties gemeen hebben) en dat onderzoekers de vrijheid moeten krijgen – en weten te benutten – om mee te denken over beleidsalternatieven.

Terecht merkt Peter van Hoesel op dat het burgerperspectief nog niet voldoende wordt meegenomen, hoewel klantgroepen en stakeholders wel steeds meer betrokken worden bij beleidsdoorlichtingen en beleidsevaluaties zoals onder andere het geval is bij de lopende evaluatie van de Participatiewet in de vorm van ervaringsonderzoeken onder werkgevers, cliënten en cliëntenraden. Maar wellicht zijn deze voorbeelden nog te schaars en kan mede hierdoor de indruk ontstaan dat evaluaties te veel een insider karakter hebben. Zijn andere kritiekpunten zien wij minder. Dat de gebruikte informatie vooral betrekking heeft op de organisaties die met de uitvoering zijn belast, lijkt ons niet meer dan logisch gezien de rijkheid van de informatie die dergelijke organisaties bezitten. En dat de maatschappelijke kosten en baten nog niet uit de verf komen klopt, maar het is redelijkerwijze ook niet te verwachten dat dit op korte termijn verandert. Ten eerste is de MKBA-methodologie nog in ontwikkeling. Dit betreft onder andere het kwantificeren van niet-financiële kosten en baten. Ten tweede is het uitvoeren van een goede MKBA een methodologisch complexe en tijdrovende kwestie, waar slechts weinig bureaus vertrouwd mee zijn. Ten derde slaan de baten bij MKBA's vaak ergens anders neer dan waar de kosten worden gemaakt, wat tot moeizame discussies leidt binnen een begrotingsgedreven beleidscontext. Dat laat onverlet dat er sterker moet worden ingezet op een verdere ontwikkeling en toepassing van de MKBA-methodologie.

Ondertussen gebeurt er onder de ruime noemer van 'beleidsevaluatie' bij ministeries veel meer dan door Peter van Hoesel wordt genoemd. Ex ante beleidsevaluaties in de zin van 'nadenken over beleid' zijn een on-going business geworden, met een piek rondom verkiezingen. Een paar voorbeelden: de Studiegroep Begrotingsruimte, de Studiegroep Duurzame Groei (voor het eerst in 2016), de serie 'Kansrijk beleid' van het CPB, en specifiek rond de verkiezingsdatum publicaties van zowel CPB en SCP naar aanleiding van de verkiezingsprogramma's. Een voorbeeld van een andere orde is de nieuwe Comptabiliteitswet van 2016 waar artikel 3.1 bepaalt dat voorstellen, toezeggingen en voornemens een toelichting moeten bevatten over doelstellingen,

instrumentarium en financiële gevolgen. Een dergelijke toelichting kan worden opgevat als een ex ante beleidsevaluatie.

Ook voor experimenten ontstaat langzaam meer ruimte (soms ook actief gesteund door de ambtelijke top<sup>4</sup>). Zo mogen verschillende gemeenten binnenkort starten met experimenten binnen de Participatiewet, in het bijzonder met meer of minder begeleiding van bijstandsgerechtigden om werk te vinden en/of met een gedeeltelijke vrijlating van inkomsten naast de uitkering. SZW heeft het door Peter van Hoesel zo bewonderde ZonMw bereid gevonden om de opzet en voorgestelde effectmeting van deze experimenten te beoordelen op hun wetenschappelijke kwaliteit. SZW heeft het voldoen aan wetenschappelijke criteria als eis gesteld voor het toestaan van deze experimenten. Ook hebben recente experimenten van onderzoekers van de VU belangrijke resultaten opgeleverd over de effectiviteit van re-integratie-instrumenten. Zo blijken netwerktrainingen voor oudere werklozen daartoe een effectief instrument dat bovendien tegen lage kosten door UWV kan worden ingezet. Uiteraard is er bij experimenten altijd een begrenzing op de politieke realiteit.

Kortadernigheid en dichtgetimmerde regeerakkoorden zijn nu eenmaal niet altijd te verenigen met een geduldige aanpak waarbij door zorgvuldig experimenteren wordt gekomen tot een juiste instrumentkeuze. Naast politieke beperkingen wordt hier in de praktijk ook op andere bezwaren gestuit, zoals 'non compliance' bij uitvoeringsorganisaties (Koning, 2015). Ethische bezwaren, zoals dat het onethisch zou zijn om mensen een potentieel kansrijk re-integratietraject te onthouden, zouden daarbij minder zwaar moeten wegen. Immers, als dergelijke ethische bezwaren doorslaggevend zouden zijn, zou er in de medische wereld immers helemaal geen medicijnonderzoek meer kunnen plaatsvinden.

Overigens is het door de recente decentraliseringen (onder andere van het sociaal beleid) ook moeilijker geworden om beleid te evalueren. Het aantal actoren is toegenomen, de decentrale beleidsruimte is groter geworden, de verantwoordelijkheden en de budgetten zijn anders verdeeld, de informatiestromen lopen anders, et cetera. Het is niet de bedoeling dat beleidsevaluaties zich in de toekomst zullen beperken tot de 'systeemverantwoordelijkheid' van het rijk, maar het is nog een hele ontdekkingstocht hoe het dan wel moet.

Peter van Hoesel wil een grotere rol toekennen aan 'regieorganen', maar volgens ons staan dergelijke organen te ver af van de beleidspraktijk om een panacee te kunnen zijn voor alle door hem gesignaleerde tekortkomingen. Bovendien leveren regieorganen ook per definitie overhead op. Wel kunnen zij een brug- of scharnierfunctie vervullen tussen beleid en wetenschap. Voorwaarde is dan wel een meerjarige programmering en financiering vanuit beleid/politiek en een bereidheid vanuit onderzoek mee te willen werken aan toepassingsgerichte oplossingen. Niet voor niets kiest SZW ervoor om op specifieke terreinen in zee te gaan met zo'n regieorgaan (zie het eerdergenoemde voorbeeld van ZonMw).

SZW doet dus meer dan Peter van Hoesel weet of vermoedt. Dat wil zeker niet zeggen dat alles perfect loopt. Zo zien wij dat er nog belangrijke stappen te maken zijn in de ontsluiting (disseminatie) en benutting (valorisatie) van onderzoeksinformatie en in de aandacht voor onderzoek en kennismanagement in het dagelijks werk en de rol van leidinggevenden daarin. Dat onderkennen wij en dat onderkent onze ambtelijke top ook. Ook dat is geen panacee, maar gebrek aan aandacht of berusting in een kansloze situatie herkennen wij geenszins.

En wat zien wij als verbeterpunten bij (beleids)onderzoeksbureaus? Allereerst dat ook wij, als opdrachtgevers, geen enkele behoefte hebben aan ‘makke schapen’, om in de terminologie van Peter van Hoesel te blijven. Sterker, een onderzoeksbureau dat zijn oren laat hangen naar de opdrachtgever, diskwalificeert zichzelf. Wanneer medewerkers van bureaus constateren dat een beleidstheorie zwak is onderbouwd of zelfs volledig ontbreekt, dient dit ‘gewoon’ te worden beschreven en te worden onderkend. Om dit te kunnen doen worden, ten tweede, hoge eisen gesteld aan de bureaus. Zij moeten namelijk, zonder aan authenticiteit in te boeten, met één been in de wereld van beleid en politiek staan en met het andere been in de wetenschap. Dit laatste om te kunnen ontsnappen aan wat Schuyt de beperkingen van beleidsonderzoek noemt: ‘Bij beleidsonderzoek heeft een extra reductie van de maatschappelijke werkelijkheid plaats omdat de opdrachtgever de probleemdefinitie, de vraagstelling en vaak ook de onderzoeksmethode bepaalt. Daardoor is beleidsonderzoek vaak theoriearm, sterk kwantificerend, (...) en gericht op het vinden van significante correlaties zonder het theoretische waarom van die correlaties op te sporen (...)’ (Schuyt, 1984). Overwogen kan worden om de bij beleidsdoorlichtingen ingeschakelde onafhankelijke experts een grotere rol toe te kennen, zodat zij met meer mandaat kunnen opereren als ‘mediator cum aanjager’ tussen de twee ‘communities’ van Caplan.

#### 4 Tot slot

Beleidsbeoordelingen en in bredere zin alle onderzoeken uitgevoerd ten behoeve van het beleid en de uitvoering zijn op het SZW-terrein dus meer dan een ritueel. Kennis en onderzoek verliezen ook niet aan invloed maar lijken juist langzaam maar zeker een sterkere positie te verwerven. Er is geen sprake van gescheiden werelden, maar van werelden die op een uitdagende, spanningsvolle manier tot elkaar zijn veroordeeld (Schuyt, 1984). Duidelijk is ook dat er intensiever kan worden samengewerkt en dat de expertise over en weer beter kan worden benut. Dat de politieke werkelijkheid daarbij grenzen stelt, is onvermijdelijk.

#### Literatuur

Caplan, N. (1979). The two-communities theory and knowledge utilization. *American Behavioral Scientist*, 22(3), 459-470.

Centraal Planbureau. (2015). *Kansrijk arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: CPB.

Centraal Planbureau. (2016). *Kansrijk arbeidsmarktbeleid, deel 2*. Den Haag: CPB.

Klein Haarhuis, C.M. (2016). *Evaluatievermogen bij beleidsdepartementen: Praktijken rond uitvoering en gebruik van ex post beleids- en wetsevaluaties*. Den Haag: WODC/Ministerie van VenJ.

Koning, P.W.C. (2015). Beleidsevaluaties: we kunnen het wél leuker maken. *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, 47(2), 86-92.

Ministerie van Financiën. (2015). *IBO Zelfstandigen zonder personeel*. Den Haag: Rijksoverheid.

Ministerie van Financiën. (2016). *Focusonderwerp en aanpak beleidsdoorlichtingen*. TK-brief 23 december 2016. Den Haag: FIN/IRF.

Ministerie van Financiën. (2017). *Geschikt voor de arbeidsmarkt: Mogelijkheden om de arbeidsparticipatie in de WIA te bevorderen*. Den Haag: Rijksoverheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2016). *Hoofdpijnennotitie Kennisvragen SZW 2017-2018*. Den Haag: SZW.

Schuyt, C. (1984). De kloof tussen willen en weten. *Beleid en Maatschappij*, 11(1/2), 21-28.

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2017). *Kwesties voor het kiezen: Analyses van enkele maatschappelijke thema's voor de Tweede Kamerverkiezingen 2017*. Den Haag: SCP.

Studiegroep Begrotingsruimte. (2016). *Van saldosturing naar stabilisatie*. Den Haag: Studiegroep Begrotingsruimte.

Studiegroep Duurzame Groei. (2016). *Kiezen voor duurzame groei*. Den Haag: Studiegroep Duurzame Groei. Alsmede het rapport van de werkgroep Arbeidsmarkt en Sociale Zekerheid (2016).

Van Hoesel, P. (2017). Beleidsevaluatie als ritueel. *Beleidsonderzoek Online*, januari.



Witkamp, A. et al. (2015). *Van beheersing naar veerkracht: Evaluatie en beleidsdoorlichting uitvoering sociale zekerheid (Suwi) 2007-2014*. Zoetermeer: Panteia.

## Noten

\* De auteurs danken hun collega's Manuel Buitenhuis, Dirk Scheele, Anneke van der Giezen en Jesse Hoogenbosch voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel.

**1** In het KWI participeren naast SZW en de Inspectie SZW de gemeenten Amersfoort, Amsterdam en Rotterdam, CBS, CPB, Divosa, Instituut Gak, SCP, SVB en UWV.

**2** In het kennispartnerberaad participeren tien verschillende organisaties: CBS, CPB, Instituut Gak, KWI, RIVM, SCP, SVB, TNO, UWV en WRR.

**3** Zie ook de brief 'Focusonderwerp en aanpak beleidsdoorlichtingen' van het ministerie van Financiën aan de Tweede Kamer (23 december 2016). In deze brief worden maatregelen genoemd om de kwaliteit van beleidsdoorlichtingen te vergroten.

**4** Zie [www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/02/20/internationale-conferentie-over-actief-arbeidsmarktbeleid](http://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2017/02/20/internationale-conferentie-over-actief-arbeidsmarktbeleid). Zie ook de brief van 30 maart 2017 van de gezamenlijke secretarissen-generaal aan informateur Schippers.

---

© Boom bestuurskunde