

# Voortgangsrapportage

2024



 **Werk  
aan  
Uitvoering**

# Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Inleiding 4

1. Voortgang van de beweging 5

2. **Het programma:** beweging doorzetten  
en voortgang op doorbraak-opgaven 26

3. **Reflecties** van sleutelpersonen op de voortgang 32

Tot slot 45



# Voorwoord

## Christa Klijn

### Functie:

Programma-directeur-generaal  
Werk aan Uitvoering (WaU)



**Werk aan Uitvoering is de beweging van de overheid om de publieke dienstverlening substantieel te verbeteren voor mensen en bedrijven. Uitvoerders, beleidsmakers en politici zetten zich hierbij steeds meer in als één dienstbare overheid. Dat is nodig. Mensen en bedrijven ervaren op dit moment een overheid met vele gezichten. De uitvoering van overheidsbeleid is op veel plekken zo ingewikkeld geworden dat de publieke dienstverlening eronder lijdt.**

Het contact met de overheid moet menselijk, wendbaar en toekomstbestendig zijn. Dat is waar deze beweging voor is gestart. Deze voortgangsrapportage toont de stappen die zijn gezet en de uitdagingen die nog voor ons liggen. Er wordt vooruitgang geboekt. Maar we zijn nu een aantal jaren op weg en er moet meer gebeuren. Voor een betere publieke dienstverlening zijn ook fundamentele veranderingen nodig binnen de hele overheid. De omvang en snelheid van die veranderingen zijn nu nog onvoldoende.

Het programma Werk aan Uitvoering stimuleert organisaties zich bij de beweging aan te sluiten, versterkt onderlinge samenwerking en draagt verbeteringen uit. Waar mensen of bedrijven met allerlei verschillende regelingen tegelijk te maken hebben, helpt het programma grote doorbraken tot stand te brengen.

De Staat van de Uitvoering 2024 heeft ondubbelzinnig duidelijk gemaakt dat er nog flinke stappen nodig zijn om te komen tot één dienstbare overheid die beter aansluit op de wensen en behoeften van mensen en bedrijven.

In mijn contacten merk ik dat die noodzaak breed wordt gevoeld. Om een ander gesprek tussen overheid en mensen en bedrijven verder op gang te brengen.

Zodat in alle vraagstukken de perspectieven vanuit samenleving, politiek, beleid en uitvoering op tafel liggen om af te kunnen wegen, en dit de standaard manier van werken wordt. Maar het verbeteren van de publieke dienstverlening staat in ieder geval overal op de agenda en met de ambitie om het gesprek tussen mensen uit de samenleving, de politiek, publieke dienstverleners, medeoverheden en beleidsafdelingen krachtig door te zetten en samen doorbraken te realiseren.

Deze voortgangsrapportage bevat mooie initiatieven waarin ook nog een weg te gaan is. We hebben de beweging voort te zetten en onszelf te blijven uitdagen en vernieuwen. De rapportage sluit af met een aantal reflecties van belangrijke deelnemers aan het programma en externe deskundigen. Zij bieden verrijkende gezichtspunten die ons allemaal verder kunnen helpen. Ze geven moed om het gesprek met elkaar aan te blijven gaan, juist als het spannend wordt en de druk hoog is. Ik sluit me van harte daarbij aan. De bevindingen in deze rapportage sterken ons in onze ambities en dagen alle betrokkenen uit om door te pakken, zodat het belang van publieke dienstverlening voor mensen en bedrijven overal de plek krijgt die het verdient.

# Inleiding

**Mensen en bedrijven hebben contact met de overheid wanneer zij gebruikmaken van publieke dienstverlening. Dat kan zijn aan een balie, aan de telefoon of online. Hoewel de publieke dienstverlening in ons land in vergelijking met het buitenland relatief hoog scoort, kan er nog veel verbeterd worden.**

## Breed gedeelde zorg

Iedereen heeft wel eens iets meegemaakt of kent verhalen van mensen uit de directe omgeving waar het knelt in het contact met de overheid. En mede door kwesties als de kinderopvangtoeslag en de gaswinning in Groningen krijgt ook in het politieke debat het belang van uitvoering en dienstverlening een steeds belangrijkere rol. Ministeries zijn zich bewust van de noodzaak tot verandering, maar bij het ontwikkelen van beleid blijkt het in de praktijk moeilijk om voldoende aandacht te hebben voor de effecten en de uitvoering ervan. Ook zien we regelmatig de zogenaamde incident-regel-reflex: de neiging om naar aanleiding van een probleemgeval nieuwe regelgeving op te tuigen, die de uitvoering niet per se vereenvoudigt.

## Positieve beweging, maar nog veel werk te doen

Dit neemt niet weg dat ministeries verbeterstappen zetten. Het Beleidskompas helpt ambtenaren bijvoorbeeld om antwoord te geven op de vraag of

mensen en bedrijven met beleid uit de voeten kunnen en geeft zicht op de uitvoerbaarheid door publieke dienstverleners. En ministeries voeren steeds vaker een uitvoeringstoets uit voordat ze nieuw beleid maken en implementeren. Hoewel er een positieve beweging is ingezet, moet er nog veel gebeuren. Een belangrijke uitdaging is dat veel beleid tot stand komt binnen afzonderlijke beleidsvelden. Mensen of bedrijven ervaren daar negatieve gevolgen van als verschillende regelingen elkaar raken zonder dat goed naar de onderlinge effecten is gekeken.

## Gezamenlijke inzet nodig

Voor een duurzame verbetering van publieke dienstverlening, waarin de stem van mensen en bedrijven doorklinkt is de gezamenlijke inzet nodig van uitvoeringsorganisaties, medeoverheden, beleidsmakers én politiek. Gezamenlijk moeten oplossingen worden gevonden voor bijvoorbeeld verouderde systemen en knelpunten in de gegevensdeling tussen dienstverleners. Daarbij is het belangrijk

dat de overheid en politiek duidelijk zijn over wat ze wel en niet kunnen. En uitleggen waarom ze bepaalde keuzes maken en welke dilemma's daarbij een rol spelen. De samenleving lijkt immers steeds meer van de overheid te verwachten. Wanneer dienstverleners tegen de grenzen aanlopen van het werk dat ze aankunnen, en overheden en politici meer beloven dan ze kunnen waarmaken, leidt dat tot een afnemend vertrouwen van de samenleving in de overheid en de politiek.

## Voortgang in drie hoofdstukken

Deze voortgangsrapportage bestaat uit drie hoofdstukken. Hoofdstuk 1 beschrijft de voortgang van de brede beweging en bevat verschillende goede voorbeelden uit de praktijk. In hoofdstuk 2 gaan we in op het programma Werk aan Uitvoering en de voortgang ervan. In hoofdstuk 3 geeft een aantal sleutelpersonen uit de beweging hun reflectie op de voortgang, de knelpunten en de kansen voor verdere verbetering.

# 1. Voortgang van de beweging



# 1. Voortgang van de beweging

**Dienstverleners zelf, uitvoeringsorganisaties en medeoverheden, wijzen voortdurend op het belang van goede uitvoering en op manco's binnen en tussen regelingen. Dat doen zij heel nadrukkelijk in hun Standen van de Uitvoering. Steeds meer organisaties leggen hiermee verantwoording af over hun inspanningen om de dienstverlening aan mensen en bedrijven te verbeteren. Inmiddels hebben al meer dan zestig organisaties of koepels een eigen Stand van de Uitvoering gepubliceerd. Een groeiende groep publieke dienstverleners legt verantwoording af over de inzet van de gelden die zij ontvangen voor Werk aan Uitvoering.**

Via hun koepelorganisaties (het Netwerk van Publieke Dienstverleners, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg, de Unie van Waterschappen en de Inspectieraad) trekken uitvoeringsorganisaties en medeoverheden ook samen op om het belang van goede uitvoering structureel op de agenda te zetten. Ook leveren ze zelf concrete bijdragen aan het verbeteren van goede dienstverlening.

## Diverse taaie vraagstukken

De Staat van de Uitvoering 2024 heeft een scherp beeld geschetst van de ontwikkelingen in de publieke dienstverlening. Aan de hand van het groeiende aantal Standen van de Uitvoering, en op basis van eigen analyses, trekt de Staat een duidelijke conclusie: er worden stappen in de goede richting gezet, maar op een aantal 'taaie vraagstukken'

wordt niet of nauwelijks voortuitgang geboekt. De Staat wijst vooral op de complexiteit van wet- en regelgeving, gebrekkige gegevensuitwisseling tussen dienstverleners en onvoldoende betrokkenheid van dienstverleners bij beleidsontwikkeling door departementen en politiek.

## Vaak vergaande ingrepen nodig

De noodzakelijke verbetering van de publieke dienstverlening heeft verschillende dimensies. Sommige knelpunten zijn eenvoudig op te lossen, binnen de bestaande kaders. Andere vragen om een bredere invalshoek of zelfs een heel andere manier van kijken. Soms gaat het om technische of juridische uitdagingen, maar soms ook om veranderingen in de werkcultuur, zoals het aanpassen van ingesleten werkwijzen of nieuwe vormen van samenwerken. Kortom, verbeteren van publieke dienstverlening kan soms met kleine

stapjes, maar vergt vaak ook vergaande ingrepen. De verbeterpunten in die laatste categorie, worden in de Staat als het belangrijkste gezien.

## Verbeteropgaven op drie niveaus

Bij het beschrijven van de beweging naar betere publieke dienstverlening maken we onderscheid in drie niveaus:

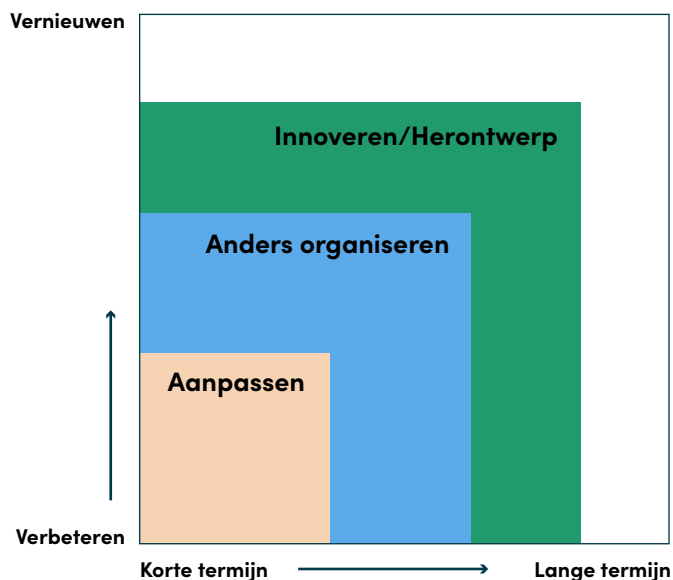
1. Aanpassen
2. Anders organiseren
3. Innoveren/herontwerpen

Bij **Aanpassen** wordt met behulp van bestaande bouwstenen een nieuwe werkwijze ontwikkeld die voor mensen en bedrijven en/of voor de uitvoerders beter, eenvoudiger, sneller of menselijker is. Voorbeelden hiervan zijn het aanpassen van taalgebruik, het schrappen van overbodige regels en het creëren van extra ruimte voor maatwerk.

Bij **Anders organiseren** worden bestaande bouwstenen op een andere manier gerangschikt. Voorbeelden hiervan zijn het koppelen van de uitvoering van verschillende regelingen, het inrichten van proactieve dienstverlening en het vereenvoudigen van de toegang tot data.

Bij **Innoveren/herontwerp** worden nieuwe bouwstenen gemaakt. Voorbeelden hiervan zijn het slechten van schotten tussen beleidsvelden, het maken van nieuwe wetten of het wijzigen van financiering.

Bij deze veranderingen horen verschillende tijdspaden. Op het niveau van aanpassen zijn vaak sneller resultaten te boeken dan bij de anders organiseren of innoveren. Dat betekent niet dat die veranderingen op de lange baan kunnen worden geschoven. Er moet evengoed aan worden gewerkt. Alleen zorgt de complexiteit ervoor dat er vaak meer tijd nodig is om tot een resultaat te komen. Schematisch ziet dat er als volgt uit:



In de volgende paragrafen beschrijven we per niveau beknopt de opgave en voortgang en delen we een aantal goede voorbeelden.

## 1.1 Aanpassen

De Standen van de Uitvoering laten zien dat veel verbeteringen zich richten op aanpassing van de bestaande praktijk binnen het eigen werkveld van de organisatie. Dat is logisch. Daar kan een organisatie vaak zelfstandig maatregelen nemen en is zij minder afhankelijk van andere partijen zoals beleid en politiek. Veel uitvoeringsorganisaties hebben een eigen visie op dienstverlening geformuleerd. Daarin zetten ze de mensen en bedrijven voor wie zij actief zijn centraal. Dat leidt vaak tot verbeterstappen die voor de dienstverlening een wereld van verschil kunnen betekenen.

- Betere communicatie, zoals ander taalgebruik, begrijpelijker vragenformulieren, toegankelijker websites, snellere feedback of duidelijkere antwoorden.
- Het mogelijk maken van meer maatwerk of van meer direct, persoonlijk contact.
- Herinrichting van procedures, zodat die voor mensen begrijpelijker worden en meer inzicht geven.

De impact van deze veranderingen is voor de betrokken dienstverleners vaak al ingrijpend. Het gaat soms om wijzigingen van lang bestaande procedures of werkwijzen. Verantwoordelijkheden kunnen veranderen. Soms is er sprake van technische ingrepen, waar bestaande systemen op moeten worden aangepast. Of die training en begeleiding vereisen van medewerkers in de uitvoering.

Op het niveau van 'aanpassen' zien we verschillende goede voorbeelden.

### IN DE PRAKTIJK



#### Rijksdienst voor Ondernemend Nederland: verhalen uit de praktijk van Werk aan Uitvoering

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) publiceerde begin 2025 het WaU-magazine RVO, met daarin een overzicht van hun inspanningen om de dienstverlening te verbeteren. Deze inspanningen zijn allemaal gefinancierd met geld uit het programma Werk aan Uitvoering. Het magazine biedt op heldere en toegankelijke wijze een boeiende inkijk in de praktijk van de veranderingen en is heel leerzaam voor andere dienstverleners.

## De klant centraal

RVO maakt een omslag van inputgericht naar impactgericht werken: niet de regeling of dienst moet centraal staan, maar het resultaat voor de klanten. Dat betekent nogal wat voor haar werkwijzen en procedures. RVO geeft daarvan mooie voorbeelden, zoals het Service Verbeter Team, proactieve dienstverlening met belacties en keukentafelgesprekken. Ook wordt er naar maatwerk gezocht, onder meer met de LegalScan, die medewerkers van RVO de juridische speelruimte toont voor gesprekken met ondernemers waarvan hulpvragen niet exact binnen de regels vallen.

## Kritische zelfblik

RVO kijkt ook kritisch naar haar eigen werkwijzen en gebruiken. Om de voortgang van de beweging binnen de organisatie te monitoren ontwikkelde RVO zelf een Bewegingsmonitor. Ook wordt gewerkt aan een klantgerichte cultuur. De ervaringen van RVO maken duidelijk dat Werk aan Uitvoering staat of valt met volharding en een lange-termijn-inzet.

## Samenwerken is nodig

Hoewel RVO dus inzet op het verbeteren van haar eigen werkpraktijk, benadrukken RVO'ers

dat voor fundamentele verbetering ook anderen nodig zijn: beleidsmakers en politici die doenbaar en uitvoerbaar beleid maken. En dat er meer ruimte moet zijn voor gegevensdeling met andere uitvoerders en meer tijd voor de invoering van nieuwe regelingen, zowel voor de uitvoerders als voor de bedrijven waar RVO voor werkt.

## IN DE PRAKTIJK



### Rijkswaterstaat: Werken aan Uitvoering

Rijkswaterstaat (RWS) is een van de grootste en meest zichtbare uitvoeringsorganisaties van ons land. Ruim 11.000 medewerkers en een groot aantal contractpartijen zetten zich dagelijks in voor een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.

RWS heeft prioriteit gemaakt van het verbeteren van zijn dienstverlening. In twaalf verschillende programma's zet RWS de financiering van Werk aan Uitvoering in om flinke stappen vooruit te zetten. In het beleidsplan Koers en Kadern beschrijft RWS zijn einddoel: het mensgerichter

bedienen van de samenleving. Concreet betekent dat:

1. begrijpelijke taal gebruiken;
2. burgers krijgen in één keer het juiste antwoord op hun vraag;
3. RWS-informatie is eenvoudig vindbaar;
4. burgers vinden gemakkelijk hun weg in de digitale kanalen van RWS;
5. onnodig contact wordt vermeden;
6. individuele processen zijn voor burgers toegankelijk en te volgen;
7. burgers ervaren gemak bij het volgen van het werk van RWS;
8. doorverwijzingen worden zo veel mogelijk verminderd.

De programma's richten zich vooral op het versterken van het vakmanschap in de organisatie én bij nieuwe medewerkers. Dat gebeurt door middel van ontwikkel- en leeromgevingen voor vele professionals binnen RWS: van technici tot inkoopers en van asset-managers tot veiligheidsexperts. Zo worden die steeds vaardiger in het contact met mensen en bedrijven.





## Dienst Uitvoering Onderwijs: Sturen op klantwaarde

Voor het werk van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) zijn wetgeving en beleid richtinggevend. Daardoor schuiven verbeteringen vanuit het perspectief van de klant (studenten en onderwijsinstellingen) nog weleens naar de achtergrond. DUO heeft daarom een methode ontwikkeld om continu klantwaarde te meten. Daarbij wordt gebruik gemaakt van ‘klantreizen’ (een benadering van de dienstverlening vanuit het oogpunt van de klant), steeds samen met de klant en gecombineerd met de klantsignalen die bij DUO binnen komen. De methode is gebaseerd op eerdere onderzoeken van verschillende overheidsinstellingen, geeft inzicht in de drijfveren van doelgroepen, helpt prioriteiten te stellen in de verbetering van de dienstverlening en geeft concrete handvatten voor medewerkers.

Uit metingen van de klantwaarde bleek de belangrijkste drijfveer voor studenten bijvoorbeeld ‘financiële rust’. Met dat inzicht kan DUO op zoek naar mogelijkheden om via haar dienstverlening bij te dragen aan deze drijfveer

en daarmee werken aan het vertrouwen in de organisatie. Zo wordt de organisatie steeds klantgerichter.

Via klantonderzoek denken ook beleidsmakers en andere partijen in de keten steeds meer mee vanuit het perspectief van de klant. Zo heeft DUO bijvoorbeeld vooraf onderzocht of bij de herinvoering van de basisbeurs de regeling goed te begrijpen zou zijn. Daaruit kwam naar voren dat het beter was de basisbeurs niet automatisch toe te kennen. DUO en beleidsmakers namen eerst aan dat dat wél zo was. Uit het klantonderzoek bleek echter het tegendeel. Op basis van die resultaten is de regeling anders uitgewerkt.





Bekijk [hier](#) de video



### Marjan Jellema

**Functie:** Manager

**Werkt bij:** Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM)



### Saskia van Muiswinkel

**Functie:** Regievoerder

**Werkt bij:** Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM)

## Maatwerk bij multiproblematiek

**Professionals in het sociaal domein krijgen vaak te maken met complexe problemen. Schurende wetgeving en versnipperde verantwoordelijkheden maken dat inwoners**

**tussen wal en schip vallen. Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM) is erop gericht om juist in die situaties het verschil te maken. Manager Marjan Jellema en regievoerder Saskia van Muiswinkel vertellen hoe een programma zich ontwikkelde tot een krachtige hulpstructuur die niet alleen knelpunten oplost, maar ook structurele verbeteringen in gang zet.**

Professionals, beleid en uitvoering samenbrengen om maatwerk mogelijk te maken. De insteek van PMM is nog hetzelfde als bij de start in 2019. En ook de instrumenten die daarvoor worden ingezet zijn grotendeels onveranderd (zie kader). “Het idee is destijds bottom-up ontstaan”, vertelt Marjan Jellema. “Het initiatief van een groep gemotiveerde ambtenaren leidde in eerste instantie tot samenwerking tussen vijf gemeenten, een handvol uitvoeringsorganisaties en enkele ministeries. Inmiddels zijn we met zes ministeries, twintig landelijke publieke dienstverleners en meer dan 65 gemeenten. Ons doel is om nog dit jaar door te groeien naar 100 gemeenten.”

Het oorspronkelijke ‘Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens’ uit 2019 kreeg in 2023 niet alleen een nieuwe naam, maar ook een structurele vorm én financiering. Deelnemende gemeenten, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), ministeries en uitvoeringsorganisaties zijn sindsdien

gezaamenlijk eigenaar. Een stuurgroep met alle deelnemende partijen borgt dat bij belangrijke besluiten alle belangen goed worden meegenomen. “Het voorkomt dat ministeries te veel zeggenschap krijgen ten opzichte van de publieke dienstverleners en gemeenten. Het zijn nog steeds de professionals die binnen PMM centraal staan: zij brengen de casussen in en helpen elkaar om tot oplossingen te komen.”

### Domein-overstijgende aanpak

Een van de succesfactoren van PMM is dat alle gemeenten en publieke dienstverleners laagdrempelig gebruik kunnen maken van het ‘Landelijk Maatwerkloket Multiproblematiek’. Ook professionals bij niet-aangesloten gemeenten en organisaties kunnen door middel van een eenvoudige mail casussen inbrengen. Die worden vervolgens opgepakt door verschillende regievoerders, waaronder sinds 2021 ook Saskia van Muiswinkel. “Professionals nemen geen contact met ons op omdat het ‘lekker makkelijk’ is, maar omdat ze écht niet verder komen”, benadrukt ze. “Soms hebben ze een concrete vraag of zelfs al een oplossing voor ogen. Maar vaak begint ons werk met het verhelderen en afpellen van een complexe situatie. In vrijwel alle gevallen blijkt er uiteindelijk een domein-overstijgende aanpak nodig.”

Aan goede voorbeelden geen gebrek. Zoals de professional die zich meldde met de casus van een jonge vrouw met de gecombineerde last

van een chronische aandoening en financiële problemen. “Die professional wilde nagaan of een belastingteruggave de financiële problemen iets kon verlichten. Maar al pratende bleek een forste studieschuld en hoge maandelijkse aflossing het echte probleem. Een belangrijk deel van de oplossing lag bij maatwerk vanuit DUO. Die heeft de vordering die bij de gerechtsdeurwaarder lag teruggehaald de betalingsregeling aangepast. Hiermee ontstond schuldruimte voor deze vrouw.”

### Structurele systeemverbetering

Recentelijk is het team uitgebreid met een vierde regievoerder. Saskia: “We hebben alle vier een andere achtergrond: de jeugdhulpverlening, de vreemdelingenketen, het zorg- en veiligheidsdomein en de sociaal-juridische dienstverlening. Die diversiteit helpt enorm bij het duiden van casuïstiek. Bij complexe casussen kiezen we er ook steeds vaker voor om twee regievoerders te betrekken.”

Naast het helpen oplossen van concrete (multi) probleemsituaties, wil PMM ook bijdragen aan structurele systeemverbetering. Via een netwerk van ambassadeurs worden knelpunten en oplossingsrichtingen daarom actief onder de aandacht gebracht van deelnemende beleids- en uitvoeringspartijen. “Het vastleggen en delen van leerpunten hebben we het afgelopen jaar verder gestructureerd”, vertelt Marjan. “We laten ook

onderzoeken in hoeverre er vervolgens iets mee gedaan wordt. De verbetering kan plaatsvinden op allerlei niveaus. Een goed voorbeeld is de verruiming van de hardheidsclausule in de Wet studiefinanciering. Maar het kan ook gaan om de verbetering van webteksten of een betere aansluiting van ICT-systemen.”

### Een gouden lijstje

Met de nieuwe deelnemers erbij groeide het afgelopen jaar ook de kracht van het Maatwerkregister van PMM: een besloten netwerk met van elke organisatie een of twee mensen die hun eigen organisatie goed kennen en snel kunnen schakelen. Saskia: “Voor de uitvoering is dit een ‘gouden lijstje’. Het zijn allemaal echte oliemannetjes en olievrouwjes in de maatwerkstand. Mensen die net even een zetje kunnen geven. Neem bijvoorbeeld het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Dat is zó’n grote organisatie. Dan is het enorm handig als iemand je even snel kan informeren over een heel specifieke regeling. Of direct kan doorverwijzen naar de collega die kan bijdragen aan het benodigde maatwerk. Als PMM zien we hier verder niets van. Wij komen pas in beeld als het netwerk er zelf niet uitkomt.”

Maatwerkprofessionals proberen de puzzelstukjes vaak op allerlei manieren te laten passen. “Maar soms lukt het echt niet”, weet Marjan. “Omdat er stukjes ontbreken, of omdat het domweg niet past. Dan heb je drukkracht

nodig. Bij dat soort casussen komt het Landelijk Escalatie Team (LET) in beeld: ons ‘ultimum remedium.’”

De onafhankelijk voorzitter van het LET is weliswaar niet bevoegd om formele besluiten te nemen, maar heeft wel de positie om alle bij een casus betrokken bestuurders aan tafel te vragen. Binnen het LET kan alles nog eens op een rijtje worden gezet en gezamenlijk naar een doorbraak worden gezocht. Dat gebeurde bijvoorbeeld in 2023 na de evacuatie van een groep Soedanese Nederlanders. Doordat een heel klein deel van deze groep niet volgens de procedure en nét ‘te laat’ was teruggekeerd, vielen die mensen buiten de georganiseerde hulpverlening. “Door te escaleren via LET hebben we hiervoor een oplossing gevonden”, vertelt Marjan. “Hier zag je ook goed het belang van de bestuurlijke inbedding van PMM. De voorzitter van de stuurgroep slaagt er vrijwel altijd in de juiste mensen bij elkaar te krijgen.”

### Wederzijds begrip vergroten

Alle positieve resultaten ten spijt, blijft de verkokering binnen de overheid een voortdurende hindernis. Dit jaar organiseert PMM daarom voor het eerst een collectieve ‘wisselstage’. Ongeveer zestig maatwerkprofessionals gaan dan op werkbezoek bij collega’s uit andere domeinen. “We willen hiermee het wederzijds begrip vergroten”, legt Saskia uit. “Het gaat nog niet eens om gegevensuitwisseling en alle struikelblokken die daarmee samenhangen. Maar gewoon het besef dat we één overheid zijn. Dat we

het doen voor dezelfde huishoudens, die niet net als wij netjes in kokers zijn verdeeld. Professionals moeten leren denken in wat nodig is, niet in wie verantwoordelijk is.”

Een ander nieuw initiatief is de Memorie van Wetten en Waarden: een afwegingsinstrument dat professionals kan helpen om over domeinen en wetten heen te denken. “In maatwerkcasussen kan soms sprake zijn van botsende waarden”, legt Marjan uit. “Denk aan bepaalde terugvorderingen vanuit de overheid. Kijk je daar alleen naar vanuit rechtmatigheid? Of bijvoorbeeld ook vanuit billijkheid of empathie? Professionals kunnen de Memorie als ‘routehulp’ gebruiken om in een specifieke situatie gezamenlijk te bepalen welke waarden net wat zwaarder wegen dan andere.”

De Memorie gaat uit van internationale mensenrechtenverdragen en sociale grondrechten. “Niet iets waar professionals normaal zo snel mee wapperen”, weet Marjan. “Maar we denken dat het professionals bij complexe afwegingen houvast kan bieden. Of het ook echt gaat werken, toetsen we de komende periode bij een klein aantal gemeenten en publieke dienstverleners.”

Een instrument dat al veel langer bestaat maar nog niet echt van de grond wil komen, is de overbruggingsprocedure: een tijdelijke regeling voor situaties waarin de oplossing al bekend is,

maar nog niet wie dit gaat betalen. “Na twee jaar onderzoek blijkt het werken volgens deze regeling juridisch gewoon niet te kunnen”, zegt Marjan. “De Rijksoverheid kan in deze gevallen niet garant staan én het is niet mogelijk een potje aan te leggen om uit te voorfinancieren. We hebben nu besloten om twee jaar lang bij te houden hoe vaak casussen voorkomen waarbij deze procedure nuttig kan zijn. Als blijkt dat er structureel behoefte aan is, kunnen we alsnog kijken naar een juridische oplossing.”

### Onderdeel van een landelijk netwerk

Uiteindelijk is het doel dat maatwerk bieden geen uitzondering meer is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van het overheidshandelen. PMM is niet het enige initiatief dat zich hier sterk voor maakt. “En gelukkig maar”, vindt Saskia. “Die initiatieven zijn niet los te zien van elkaar. Samen met andere maatwerkplaatsen en programma’s vormen we een landelijk netwerk.”

Ook Marjan ziet PMM als onderdeel van een bredere beweging. Waarbij het grote aantal gemeenten wel een unieke meerwaarde biedt. “Het geluid van publieke dienstverleners wordt vaak nog best goed meegenomen in beleid. Dat van al die sociaal werkers en lokale hulpverleners veel minder. Terwijl zij van iedereen het dichtst op de inwoner zitten. Elke dag zien zij wat die wetten en procedures in de praktijk met

mensen doen. Hun geluid mag van mij nog veel meer doorklinken. Met PMM kunnen we daaraan bijdragen.”

### De zes instrumenten van PMM

- **Maatwerkloket**

Het centrale punt voor professionals die vastlopen in een casus en hulp nodig hebben bij het vinden van een passende oplossing.

- **Maatwerkregister**

Een besloten netwerk van contactpersonen binnen bij PMM aangesloten gemeenten en uitvoeringsorganisaties om snel onderling te kunnen schakelen.

- **Landelijk Escalatie Team (LET)**

Voor casussen waar op bestuurlijk niveau knopen moeten worden doorgelicht als partijen er zelf of onderling niet uitkomen.

- **Systeemleren**

Structurele analyse van casussen om leerpunten op te halen en terug te koppelen aan betrokken organisaties.

- **Professionalisering**

Scholing en reflectie voor professionals, onder andere via masterclasses en bestuurlijke casuïstiektafels.

- **Overbruggingsprocedure**

Beoogd vangnet voor situaties waarin duidelijk is wat nodig is, maar onduidelijk blijft wie betaalt (nog in ontwikkeling).

## 1.2 Anders organiseren

**Als veranderingen in organisaties verder gaan dan aanpassingen van de eigen werkwijzen en procedures komt daar vaak veel bij kijken. Er moet over organisaties heen worden gekeken. En soms naar de grenzen van wat juridisch mogelijk is. Op basis van data kunnen mensen en bedrijven bijvoorbeeld proactief op mogelijkheden voor een toelage of subsidie worden gewezen. De daarvoor benodigde veranderingen vragen ook aandacht van onder meer de Ministeriële Commissie Publieke Dienstverlening en de Ambtelijke Commissie Publieke Dienstverlening: commissies die zijn ingericht om samenhang te bieden en overkoepelende oplossingen tot stand te brengen.**

Vaak gaat het bij 'anders organiseren' om complexe vraagstukken, die om meer dan alleen gegevensdeling of beter samenwerken vragen. Binnen beleidsdomeinen worden bijvoorbeeld verschillende definities gebruikt. Dat maakt het koppelen extra lastig. Ook privacyvraagstukken kunnen zo'n koppeling bemoeilijken. Net als financiële stromen die niet op elkaar zijn afgestemd. Bovendien lukt het vaak nog onvoldoende om zicht te krijgen op de manier waarop publieke dienstverleners omgaan met de

gegevens in hun systemen. Kansen op meer en betere samenwerking komen dan niet eens in beeld.

Gelukkig zien we ook op het niveau van 'anders organiseren' stappen in de goede richting.

- Rondom de thema's inkomen en sociale zekerheid zoeken verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties samen naar mogelijkheden om regelingen beter te laten uitpakken voor mensen.
- Steeds meer ministeries en dienstverleners bundelen de krachten richting bedrijven, die vragen om snellere, simpelere, en praktischere dienstverlening en meer samenwerking. In Europees verband zijn afspraken gemaakt over het inrichten van één overzichtelijke toegang tot de overheid voor ondernemers, ook wel de Single Digital Gateway genoemd. In ons land zijn daar al grote vorderingen in gemaakt. En de ambities reiken nog verder.
- Het spreekt voor zich dat informatietechnologie veel kansen biedt om dienstverlening anders en beter te organiseren. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de huidige IT-infrastructuur veel uitvoeringsorganisaties en medeoverheden beperkt in het bieden van goed werkende digitale diensten. Toch zijn ook hiervan al concrete goede voorbeelden zichtbaar.

### IN DE PRAKTIJK



### Vereenvoudiging inkomensondersteuning voor mensen (VIM)

De overheid biedt inkomensondersteuning aan mensen die dat nodig hebben. Dat gebeurt met verschillende regelingen, zoals uitkeringen, toeslagen en gemeentelijke regelingen. Het stelsel van regelingen is steeds verder gegroeid en voor veel mensen inmiddels te ingewikkeld geworden. Zij lopen er daarom regelmatig in vast. Ze vinden het lastig om overzicht te krijgen en te weten waar ze wat kunnen aanvragen. Soms werken de regelingen ook onvoorspelbaar op elkaar in. Daarnaast leidt de kans op terugvorderingen regelmatig tot de angst om geld terug te moeten betalen. Dit alles zorgt ervoor dat mensen soms geen inkomensondersteuning aanvragen, terwijl ze hier wel recht op hebben. Of dat mensen huiverig zijn om (meer) te gaan werken omdat zij niet goed kunnen overzien welke gevolgen extra inkomsten kunnen hebben op bijvoorbeeld hun toeslagen.

In het programma Vereenvoudiging Inkomensondersteuning voor Mensen (VIM) werken vijf ministeries, een groot aantal publieke dienstverleners, maatschappelijke organisaties en lokale overheden samen vanuit het perspectief

van mensen aan een eenvoudiger stelsel van inkomensondersteuning. De organisaties onderzoeken hoe inkomensondersteuning eenvoudiger en begrijpelijker kan worden en mensen meer zekerheid kan bieden.

Op korte termijn werkt het programma aan urgente problemen in het stelsel, waaronder:

- een oplossing voor de keteneffecten die ontstaan door nabetalingen;
- het voorkomen van bruto nabetalingen door mensen voor netto ontvangsten uitkeringen;
- het vereenvoudigen van alle tegemoetkomingen die mensen met een chronische ziekte of beperking kunnen ontvangen.

Op middellange termijn staat het harmoniseren van begrippen centraal. Begrippen zoals “vermogen”, “inkomen” en “partner” hebben in wetten vaak een verschillende betekenis. Dit is verwarrend en zorgt voor problemen. Het programma werkt daarom aan eenduidige begrippen voor alle regelingen.

VIM is van grote betekenis voor Werk aan Uitvoering. Hier wordt immers over de grenzen van beleidsdomeinen heen samengewerkt

aan het verbeteren van de dienstverlening aan mensen. Daarmee is het een belangrijk voorbeeldprogramma. Inhoudelijk, maar ook qua proces: het laat zien hoe je een groot domein-overstijgend project samen aan kunt pakken.

## IN DE PRAKTIJK



### Gemeentelijke pilots uitvoeringskracht en arbeidsmarktkrakte

Dankzij een subsidie van het programma Werk aan Uitvoering financiert en ondersteunt de Pilots Uitvoeringskracht en Arbeidsmarktkrakte | VNG die de uitvoeringskracht van gemeenten versterken in tijden van arbeidsmarktkrakte. Deze pilots dragen bij aan de instroom en het behoud van personeel, innovatie door inzet van Artificial Intelligence (AI), optimalisatie van de dienstverlening en organisatieontwikkeling. Goede ideeën en innovatieve oplossingen worden in de lokale praktijk beproefd en opgedane kennis en ervaringen worden breed gedeeld.

De eerste resultaten zijn veelbelovend in termen van efficiëntie, kwaliteitsverbetering, instroom en medewerkerstevredenheid. De pilot in

Breda toont bijvoorbeeld aan dat het gebruik van generatieve AI-toepassingen de efficiëntie verhoogt en de werkdruk verlaagt. Gemiddeld is er 14 uur tijd per maand per medewerker bespaard. De pilot in Zaanstad laat zien dat objectiever en toegankelijker werven een meer diverse groep sollicitanten aantrekt en dat het de interne doorstroming bevordert. In Tiel wordt aangetoond dat actief mentorschap voor de jonge ambtenaar positieve effecten heeft op het werkplezier en de kennisoverdracht. Andersom kunnen mentoren die ‘in de herfst’ van hun gemeentelijke carrière zitten enorm veel leren van jongere generaties en zij-instromers.

In pilots zijn er uiteraard ook dingen die niet zo goed gaan. De pilots die zich richten op artificial intelligence worstelen bijvoorbeeld met vraagstukken op het vlak van privacy, inkoop en de juiste manier om de markt te betrekken. De begeleiders vanuit VNG (‘pilot meemakers’) proberen deze pilots te ondersteunen met de juiste kennis en expertise.

Het uiteindelijke doel van de pilots is niet vijftien lokale successen, maar vooral de opschaling ervan. Gemeenten staan aan de lat voor grote maatschappelijke opgaven, de financiële positie

is nijpend en de arbeidsmarkt is uitdagend. Niemand weet precies waar dat toe leidt. De pilots helpen gemeenten in de juiste richting te denken.

## IN DE PRAKTIJK



### MijnServices: transparante en proactieve overheidsdienstverlening

MijnServices is een initiatief van de VNG om bij te dragen aan de modernisering en verbetering van de digitale dienstverlening van gemeenten en andere overheidsorganisaties. Het uitgangspunt is dat mensen (ondernemers) en bedrijven eenzelfde niveau van dienstverlening verwachten als bij commerciële partijen: snel, transparant en toegankelijk via meerdere kanalen. Momenteel lukt het nog niet om dat te bieden. Dat komt omdat veel gemeentelijke systemen gefragmenteerd zijn en gesloten applicaties gebruiken die onderling moeilijk gegevens uitwisselen.

MijnServices biedt hiervoor een oplossing door de ontwikkeling van generieke, herbruikbare technische bouwstenen die elke gemeente eenvoudig kan integreren in de

bestaande systemen. Hierdoor ontstaat een samenhangende, herkenbare gebruikerservaring, waarbij inwoners en ondernemers via elk kanaal actueel inzicht hebben in hun lopende zaken, zoals vergunningsaanvragen of paspoortaanvragen. Zo draagt MijnServices bij aan een proactieve en transparante overheid.

## IN DE PRAKTIJK



### Ministerie van Economische Zaken: Actie-agenda mkb-dienstverlening

Nederland leunt sterk op het midden- en kleinbedrijf (mkb). Het mkb levert 62% van de totale toegevoegde waarde in Nederland en ruim 70% van de werkgelegenheid. Dit maakt het de drijvende kracht achter onze economie. Tegelijkertijd staat het mkb voor grote uitdagingen, zoals klimaatverandering, arbeidsmarktkrapte en digitalisering. Veel kleinere bedrijven hebben moeite om deze veranderingen bij te benen, waardoor zij kwetsbaar zijn en moeite hebben met het toekomstbestendig maken van hun bedrijf. Ondernemers wenden zich voor hulp en advies eerder tot ondernemers in hun eigen warme

(informele) netwerk, tot 'trusted advisors' als banken, accountants en andere zakelijke dienstverleners, dan tot publieke dienstverleners. Het versnipperde dienstverleningslandschap is complex en ondernemers zien door de bomen het bos niet meer. Daarom is onder leiding van het ministerie van EZ de Actieagenda mkb-dienstverlening in het leven geroepen. De Actieagenda is een samenwerkingsverband tussen publieke en private partners op zowel landelijk als regionaal niveau. De Actieagenda heeft drie doelen:

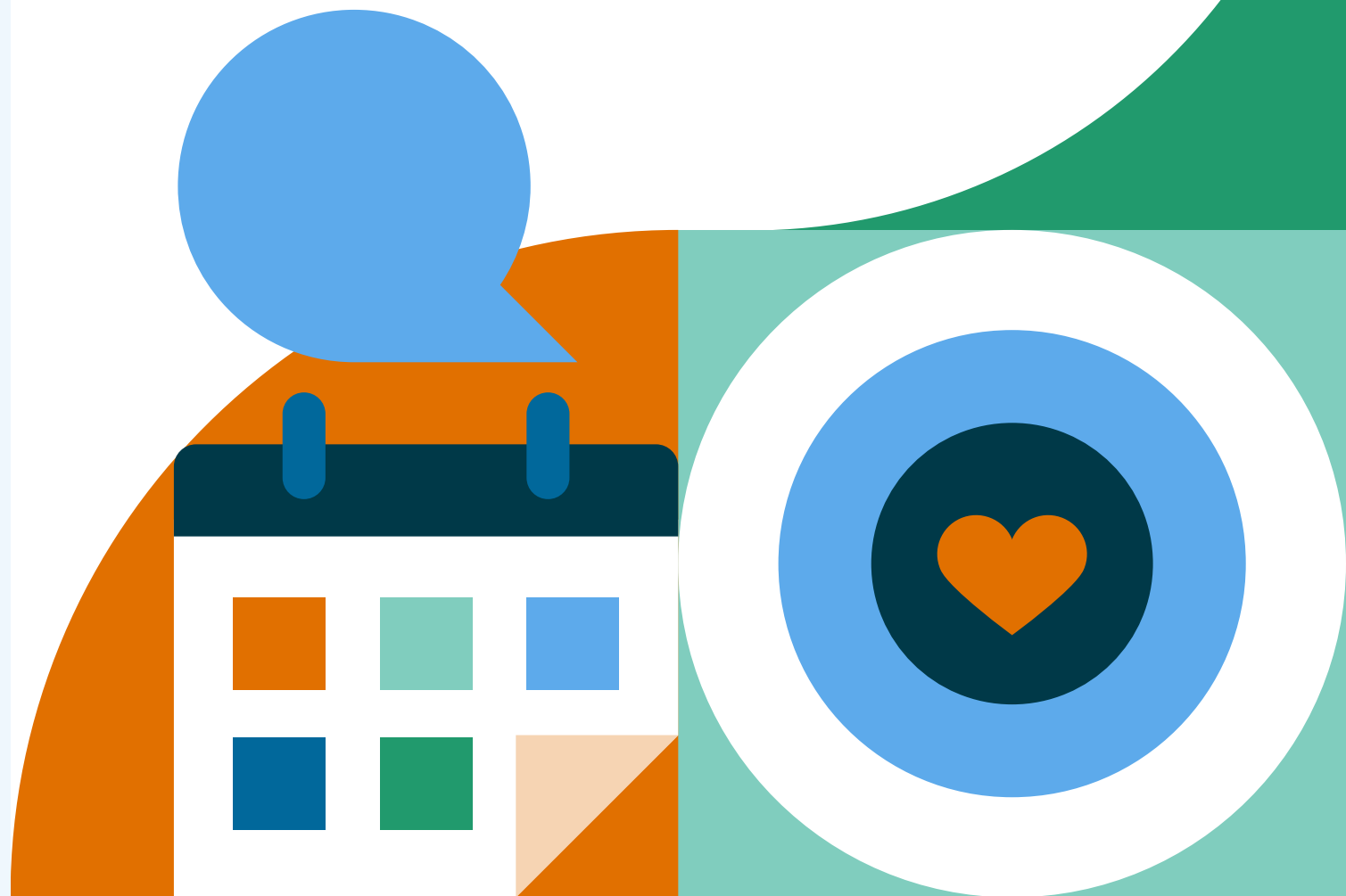
- activeren van de vraag;
- vereenvoudigen van het aanbod;
- verbeteren van samenwerking tussen stakeholders in mkb-dienstverlening.

Het overkoepelende doel is het verbeteren van de publieke dienstverlening aan de ondernemer. Binnen zes focusregio's van de Westelijke mijnstreek tot aan de regio Zwolle wordt geëxperimenteerd met het aanbrengen van een passende mkb-dienstverleningsstructuur waarin de ondernemer centraal staat. Zo ontstaat een regionaal ecosysteem waarin de ondernemersvraag en samenwerking tussen lokale partijen hand in hand gaan.



De Actieagenda heeft het afgelopen jaar geleid tot enkele mooie initiatieven. Bijvoorbeeld de verkenning van de mogelijkheden van AI voor (regionale) dienstverlening. Sittard-Geleen heeft hiervoor Claire in het leven geroepen: een AI-assistent die enerzijds als inspiratiebron dient en anderzijds ondernemers de weg wijst in het landschap van overheidsdienstverlening. Daarnaast is er onder leiding van de Kamer van Koophandel (KvK) een klantreis Digitalisering afgerond waarbij vanuit het perspectief van ondernemers de knelpunten en mogelijkheden tot verbetering in kaart zijn gebracht.

Binnen de Actieagenda is het delen van kennis en expertise een belangrijk doel. Tijdens maandelijkse regiobijeenkomsten, roadshows, webinars en in de nieuwsbrief zijn al veel lessen gedeeld. Met de ontwikkeling van een leerplatform zal het delen van kennis en ervaringen nog meer worden gestimuleerd.







Bekijk [hier](#) de video



### Sianne van Rhee

**Functie:** Programmamanager

**Werkt bij:** Centraal Justitieel  
Incassobureau (CJIB)



### Corinne Pijnenburg

**Functie:** Coördinator schuldenbeleid

**Werkt bij:** Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid (SZW)

## Succesvolle koppeling tussen techniek, beleid én mensen

**Het programma Clustering Rijksincasso laat al drie jaar zien dat het wel degelijk mogelijk is: samenwerken als één overheid. Verschillende uitvoeringsorganisaties zetten zich binnen dit programma gezamenlijk in om, bijvoorbeeld, mensen één totaaloverzicht te kunnen bieden van vorderingen bij de overheid en op één gezamenlijke plek tot een betalingsregeling te komen. Programmamanager Sianne van Rhee vanuit het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB) en Corinne Pijnenburg, coördinator schulden beleid bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), vertellen over de succesfactoren en de voortgang.**

Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat ongeveer 2 miljoen mensen een betaalachterstand hebben bij een grote partij. En zo'n 500.000 daarvan hebben een achterstand bij twee of meer partijen. Over het belang van het programma Clustering Rijksincasso is dan ook weinig discussie. Sianne: "Ik heb dit soort cijfers al zo vaak gezien dat ik er niet meer van schrik. Maar het is een gigantisch probleem. Zeker als je weet dat veel van deze mensen verdwalen in een wirwar van brieven van diverse overheidsinstellingen. En ook telefonisch kunnen zij niet op één plek geholpen worden."

Al in 2016 werd een gezamenlijke Rijksincassovisie opgesteld. Het doel daarvan was om overheidsinstanties meer samen te laten werken en meer rekening te houden met de situatie van mensen met schulden. Een belangrijke stap, volgens Corinne. "Maar de focus lag daarbij vooral nog op inning en de rol van de gerechtsdeurwaarder."

De betrokken instanties voelden een groeiende behoefte om zich meer te gaan richten op het voorkómen van problematische schulden. Ze namen daar ook andere overheidsorganisaties in mee, waaronder de Belastingdienst. Een belangrijke stap was vervolgens dat Carola Schouten coördinerend minister werd op het dossier armoede en schulden. Sianne: "Zij gaf in 2022 uiteindelijk de politieke opdracht die we nodig hadden. Daarmee kregen we de middelen én het mandaat om door te pakken." Corinne: "Inmiddels is ook de Rijksincassovisie geactualiseerd. Die richt zich nu meer op het voorkomen van betaalachterstanden, zodat mensen überhaupt niet in de schulden terechtkomen. Op die visie borduren we in het programma voort."

### Meervoudig opdrachtgeverschap

Toen Sianne drie jaar geleden bij het CJIB aan haar baan als programmamanager begon, werd meteen duidelijk dat samenwerking binnen de overheid een uitdaging blijft, óók als er een politieke opdracht ligt. "Iedereen keek een beetje naar elkaar. Niemand 'was

er echt van'. De gesprekken die ik voerde maakten duidelijk dat we naar een vorm van zogeheten 'meervoudig opdrachtgeverschap' moesten. Daar wordt tegenwoordig veel over gezegd en geschreven. Maar nergens staat h e je dat dan precies moet doen. We hebben dus zelf het wiel moeten uitvinden. Ik ben er best trots op dat het gelukt is om tot een goed bestuursmodel te komen."

In dat model is het ministerie van SZW de coördinerende opdrachtgever en is er een stuurgroep Geldzorgen, Armoede en Schulden vanuit de gelijknamige kabinetsaanpak. De stuurgroep schakelt met het Strategisch Bestuurlijk Beraad Clustering Rijks Incasso (SBB CRI), met daarin de bestuurders van alle deelnemende uitvoeringorganisaties: Belastingdienst, DUO, RVO, CJIB, Dienst Toeslagen, CAK, UWV en SVB. Sianne: "Het mooie vind ik dat er vanuit beleid een resultaat wordt gevraagd aan de uitvoeringsorganisaties en dat zij z lf verantwoordelijk zijn voor de aanpak. Soms is het best even zoeken naar elkaar. Maar doordat alle betrokkenen zijn meegenomen in een overlegstructuur, kunnen we vrij makkelijk met elkaar schakelen."

Het programma startte met de realisatie van twee concrete 'producten': het Vorderingenoverzicht Rijk en de Betalingsregeling Rijk. Eind 2022 kon de laatste al met de eerste partijen live en konden de eerste burgers

al elektronisch een betalingsregeling afsluiten. Het doel is voor  lle vorderingen bij de Rijksoverheid een betalingsregeling aan te bieden, met de mogelijkheid om schulden te pauzeren. In het eerste jaar hebben 14.000 mensen hiervan gebruikgemaakt. Inmiddels zijn dat er al meer dan 40.000. Sianne: "Vergeleken met de ruim 300.000 regelingen die het CJIB afsluit is dat nog beperkt. Maar het werkt en is echt groeiende. We hebben bewust voor een groeimodel gekozen, waarin elk jaar nieuwe partijen aansluiten."

Het tweede instrument waaraan het programma werkt is het Vorderingenoverzicht Rijk: dit geeft burgers inzicht in hun openstaande bedragen bij verschillende rijksorganisaties. De planning is dat deze nog dit jaar beschikbaar komt. Sianne: "Het afgelopen jaar hebben we vooral op technisch vlak grote stappen gezet. We hebben bijvoorbeeld voorbereid dat het overzicht straks via verschillende kanalen te raadplegen is. Ook hebben we een gegevensmodel vastgesteld. Overheidsorganisaties gebruiken namelijk vaak verschillende termen voor hetzelfde begrip, zoals 'vordering' of 'factuur'. We hebben daarom uniforme en voor de burger begrijpelijke begrippen vastgelegd."

### Een atypische manier van werken

Dat het Vorderingenoverzicht als alles meezit nog in 2025 van start kan gaan, had Sianne vooraf nauwelijks durven hopen. Naast een goede onderlinge

afstemming tussen de betrokken partijen, is hierin ook de gezamenlijke uitvoeringscapaciteit een belangrijke succesfactor. Corinne: "Als je ziet hoeveel werk er voor zo'n Vorderingenoverzicht moet worden verzet op het gebied van informatievoorziening... Dat zouden we bij SZW alleen nooit voor elkaar hebben gekregen. Je hebt de capaciteit  n kennis nodig om ideeën écht verder te kunnen brengen. De ervaring van onder meer het CJIB is dan ook heel waardevol."

Ook het belang van goede en gemotiveerde mensen moet volgens Sianne niet onderschat worden. "En een manier van werken die voor de overheid misschien een beetje a-typisch is. Onze teams werken bijvoorbeeld samen met designers. Ze doen veel met klantenonderzoek en vertalen alles meteen naar beelden. Je kunt een heel verhaal houden over 'architectuur' en 'koppelvlakken', maar dan ben je de gemiddelde beleidsmedewerker in twee zinnen kwijt. In de plaats daarvan richten ze zich op wat de uiteindelijke gebruiker concreet op het beeldscherm te zien moet krijgen. En vervolgens wat daar aan de achterkant voor nodig is. Ze maken heel goed de koppeling van techniek naar beleid  n naar mensen."

Leren en reflectie krijgt binnen het programma veel aandacht. Onder meer via een kennis- en expertisecentrum dat alle informatie biedt over rijksincasso en de organisatie van reflectiesessies.

“Ook hebben we een promovendus van de TU Delft in ons team”, zegt Sianne. “Zij promoveert bij de TU Delft op het onderwerp goede dienstverlening en helpt ons heel goed om de burger centraal te blijven zetten.”

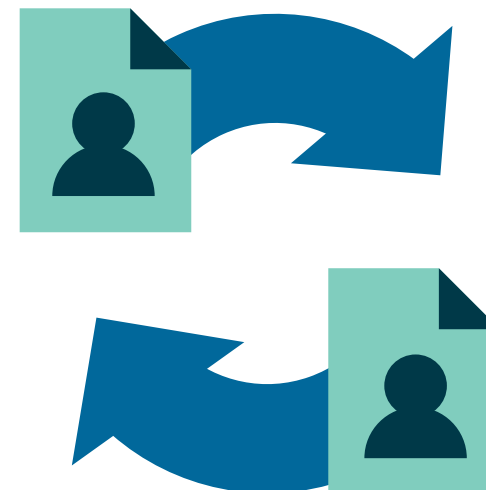
### **Nieuwe partijen**

Uiteraard blijven er ook drempels op de weg liggen. Zo zorgen de schaal en complexiteit van de overheid vaak voor traagheid bij de implementatie. Dat is bijvoorbeeld ook aan de orde bij de Belastingdienst en Dienst Toeslagen, waar sprake is van krappe ICT-capaciteit. Toch is het de ambitie dat ook zij uiterlijk in 2027 aansluiten bij de Betalingsregeling Rijk. “We onderzoeken ook al de aansluiting van decentrale overheden, zoals gemeenten en waterschappen”, vertelt Sianne. “Uiteindelijk moet het programma overgaan in regulier beleid. Dan is het geen programma meer, maar gewoon goed overheidshandelen.”

Gegevensdeling zal hierbij een uitdagend vraagstuk blijven. Niet alleen tussen overheidsorganisaties onderling, maar (idealiter) ook met private partijen. “Mensen kunnen bijvoorbeeld ook een betalingsregeling afsluiten bij Wehkamp”, weet Corinne. “Daar hebben we als overheid nu geen zicht op. We onderzoeken wel al welke mogelijkheden hiervoor zijn. Bijvoorbeeld via het bredere traject ‘integraal schuldenoverzicht’. Zo lopen er op allerlei plekken nog verschillende

samenwerkingsinitiatieven op het thema incasso en schulden. Ook dat maakt het complex.”

Mensen die verstand hebben van schulden, noemen bijna altijd inzicht en overzicht als belangrijke factoren om eruit te komen, weet Sianne. “Met het Vorderingenoverzicht Rijk kunnen we dan ook al veel meerwaarde bieden voor de samenleving. Niet alleen voor mensen met financiële zorgen, maar ook voor de zelfredzame burger zónder financiële stress. Want dat de overheid dit overzicht gezamenlijk kan bieden, zou eigenlijk heel normaal moeten zijn.”



## 1.3 Innoveren/herontwerpen

**Bij het verbeteren van publieke dienstverlening is ‘aanpassen’ of ‘anders organiseren’ niet altijd voldoende. Wet- en regelgeving of bestaande systemen zorgen hier voor structurele belemmeringen, zodat ingrijpende veranderingen nodig zijn: innoveren en/of herontwerpen.**

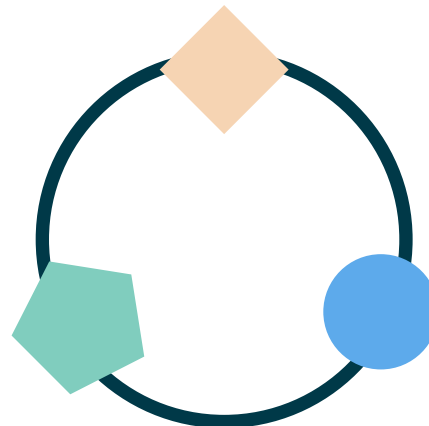
De Staat van de Uitvoering geeft aan dat hier de grootste uitdagingen liggen. Een knelpunt als gegevensdeling kan slechts in beperkte mate worden aangepakt als de juridische mogelijkheden daartoe niet verruimd worden.

Het verminderen van complexiteit is binnen afzonderlijke beleidsdossiers nog enigszins mogelijk, maar als het gaat om vereenvoudiging voor mensen en bedrijven over verschillende domeinen heen, is de situatie vaak té gecompliceerd. We zullen meer zicht moeten krijgen op de onderliggende mechanismen die belemmeren dat samenwerking tussen uitvoering en van beleid – ondanks ieders goede bedoelingen – niet goed van de grond komt. Op basis van die inzichten wordt gekeken of de keuze voor innovatie of herontwerp uitkomst biedt.

De decentralisatie van rijkstaken naar het gemeentelijke niveau is een verandering die als innovatie of herontwerp gezien kan worden. Belangrijk aandachtspunt hierbij is het toenemend aantal uitvoeringstaken dat de afgelopen jaren naar medeoverheden is gegaan, in het bijzonder naar

gemeenten. Zij hebben – naar hun inzicht – niet altijd voldoende beschikking gekregen over de instrumenten die bij deze taken horen. Dit laat andermaal zien dat innoveren en/of herontwerpen bijzonder moeilijk en veelomvattend is.

Hoewel innoveren en/of herontwerpen in de praktijk vaak nog erg moeilijk is, worden er op dit vlak al goede initiatieven genomen.



### IN DE PRAKTIJK



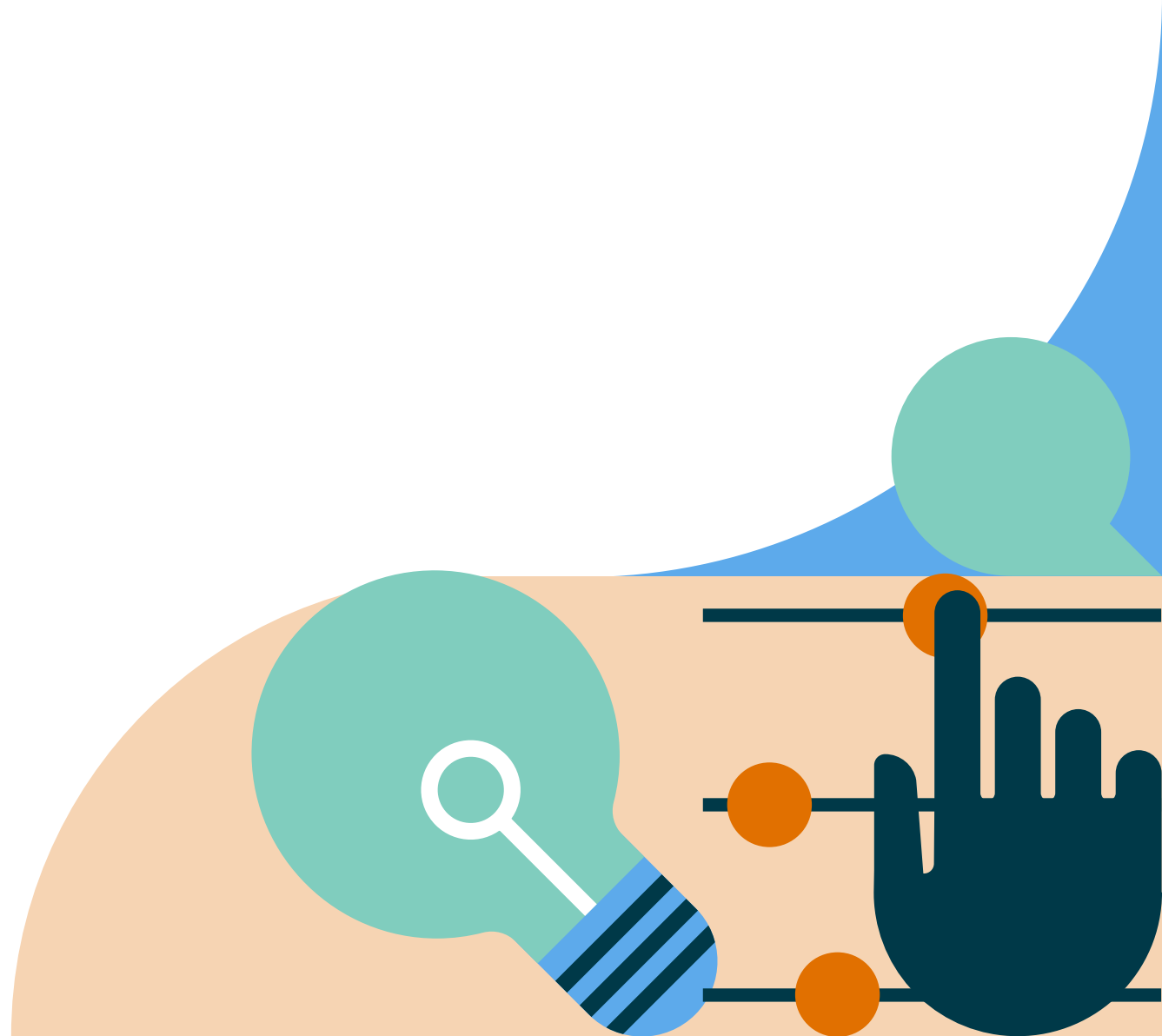
#### **Divosa en het ministerie van BZK: Dwars door Domeinen**

Divosa biedt kennis, netwerk en belangenbehartiging aan leidinggevenden in het sociaal domein. In het programma Dwars door Domeinen werken zij samen met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) aan verbetering van publieke dienstverlening voor inwoners met complexe, domein-overstijgende problemen. Doordat deze inwoners te maken krijgen met meer beleidsterreinen – elk met eigen wet- en regelgeving, financieringsstructuren en werkwijzen – ontstaan bureaucratische drempels die ondersteuning bemoeilijken. Divosa en het ministerie van BZK zoeken samen met gemeenten naar duurzame oplossingen voor dit probleem.

In veel gemeenten zijn in de frontoffice en wijkteams al initiatieven genomen om dienstverlening te verbeteren, bijvoorbeeld in de vorm van casuïstiekbesprekingen, de Omgekeerde Toets, de Doorbraakmethode of de methodiek van Schouders Eronder. Maar deze initiatieven verlopen vaak moeizaam. Onder meer doordat de achterliggende processen nog

steeds op 'de oude manier' geregeld zijn, of omdat er binnen de organisatie geen gedragen visie op integraal werken is. De inrichting van de organisatie en/of de organisatiecultuur belemmeren het daadwerkelijk domein-overstijgend werken.

[Leer hier meer over Dwars door Domeinen](#)





Bekijk [hier](#) de video



### Teun Eikelboom

**Functie:** Afdelingshoofd  
Coördinatie Uitvoeringstoetsen en  
Oprachtnemerschap

**Werkt bij:** Belastingdienst



### Arie-Jan van 't Zelfde

**Functie:** Hoofd Oprachtgeverschap  
**Werkt bij:** Ministerie van Financiën

## ‘Het IPW-proces biedt nieuwe kansen om beleid en uitvoering beter op elkaar te laten aansluiten’

**De uitvoeringstoets is binnen de overheid al jaren een gangbare stap om beleid en wetgeving te toetsen op uitvoerbaarheid, betaalbaarheid en uitlegbaarheid. Het ministerie van Financiën en de Belastingdienst laten die toets sinds drie jaar voorafgaan door een extra stap: het Inventariseren en Prioriteren van Wetgeving (IPW)-proces. Teun Eikelboom van de Belastingdienst en Arie-Jan van 't Zelfde van het ministerie van Financiën vertellen waarom en wat het tot nu toe heeft opgeleverd.**

Bij de Belastingdienst werken bijna 25.000 mensen. Die omvang en de complexiteit van het belastingstelsel maken de inzet van de uitvoeringstoets van groot belang. “Voor beleid of wetgeving in werking treedt, moet eerst de impact op onze organisatie duidelijk zijn”, benadrukt Teun Eikelboom, afdelingshoofd Coördinatie Uitvoeringstoetsen en Oprachtnemerschap. “Hebben we de mensen ervoor? En zo niet, kunnen we ze werven? Kunnen onze systemen het aan? Kunnen onze mensen achter de BelastingTelefoon de regels goed uitleggen? Dat en meer moet duidelijk zijn. We geven

antwoord op deze vragen met de uitvoeringstoets: een integraal oordeel vanuit onze organisatie.”

Bij het ministerie van Financiën probeert hoofd Oprachtgeverschap Arie-Jan van 't Zelfde hiertoe continu scherp te krijgen wat er op de Belastingdienst afkomt. Vanuit de fiscale hoek, maar ook vanuit andere opdrachtgevers, zoals het ministerie van SZW. Volgens hem is de uitvoeringstoets de afgelopen jaren stevig verankerd geraakt in het bestuurlijke proces. “Bij wetsvoorstellen wordt deze standaard als bijlage meegestuurd naar de Tweede Kamer, zodat zij de risico’s en praktische haalbaarheid van nieuwe wetgeving direct kunnen meenemen bij de behandeling.”

### Eerder in het proces een oordeel

Hoewel de uitvoeringstoets dus goed functioneert, kent het instrument ook een belangrijke beperking. Die hangt samen met de dynamiek van politieke besluitvorming, legt Arie-Jan uit. “In een coalitieakkoord kan bijvoorbeeld al een voornemen staan om bepaald beleid aan te passen”, vertelt hij. “Bij de uitwerking worden vervolgens nog allemaal afwegingen gemaakt. Er vinden begrotingsonderhandelingen plaats. En soms volgen er nog uitspraken van de Hoge Raad. Dat wordt allemaal meegenomen in een wetsvoorstel. Pas wanneer dat voorstel klaar is, volgt een uitvoeringstoets. De tijd en ruimte voor de

politiek om dan nog naar de uitkomsten te kijken en bij te sturen zijn dan erg beperkt. En als je vlak voor Prinsjesdag alsnog ‘nee’ moet verkopen, heb je een serieus politiek probleem.”

Medewerkers van de Belastingdienst en de beleidsdirecties bedachten daarom een proces om het perspectief vanuit de uitvoering al eerder mee te nemen: Inventariseren en Prioriteren van Wetgeving. Als aanvulling op de uitvoeringstoets wordt al voor de voorjaarsnota een integrale inventarisatie gemaakt van alle beleidsvoornemens die impact kunnen hebben op de Belastingdienst. Arie-Jan: “We gaan dan als het ware met een vergrootglas door Den Haag. En we kijken ook wat er speelt in Europa, of er bijvoorbeeld nieuwe richtlijnen aankomen.

Tegelijkertijd brengt de Belastingdienst haar eigen wensen in: welke praktische oplossingen zij ziet voor maatschappelijke vraagstukken en wat voor wetgeving daarvoor nodig is.”

Zodra al die informatie verzameld is, laten verschillende praktijkdeskundigen binnen de Belastingdienst daar hun licht op schijnen. Teun: “Ze gaan met elkaar in gesprek en brengen potentiële knelpunten in kaart.” Die knelpunten liggen vaak op het vlak van informatievoorziening, maar kunnen bijvoorbeeld ook betrekking hebben op menskracht

of capaciteit. “Wij delen die bevindingen met de beleidsmakers en zoeken samen naar oplossingen om het beleid alsnog uitvoerbaar te maken. Als dat niet lukt worden ook de directeuren betrokken. Uiteindelijk bepalen de directoraten-generaal (DG's) van beleid en uitvoering en de plaatsvervangend secretaris-generaal (pSG) of een voornemen toch weer terug moet naar de politieke tafel.”

### **Direct effect voor de burger**

Een goed voorbeeld van de impact van het IPW-proces waren signalen vanuit de uitvoering over de erf- en schenkbelasting. Teun: “Het ging erom dat de termijn van acht maanden voor de aangifte van erfbelasting in veel gevallen onhaalbaar was. Nabestaanden beschikken binnen die termijn vaak nog niet over alle benodigde gegevens. De afhandeling van de inkomstenbelasting van de overledene is bijvoorbeeld nog niet afgehandeld. Hoewel uitstel mogelijk is, gaat de belastingrente dan al lopen. En dat is niet eerlijk.”

In het IPW-proces is dit knelpunt dit jaar besproken. “De beleidscollega’s kunnen vervolgens een voorstel om de aangiffetermijn te verlengen voorleggen aan de politiek. Dit laat zien hoe we via dit proces direct bijdragen aan betere wetgeving”, zegt Teun. “En hoe de burger daar direct profijt van kan hebben.”

Ook Arie-Jan ziet de maatschappelijke meerwaarde van het IPW-proces. “Voorheen moesten wetten soms nog in een laat stadium worden aangepast, wat onnodige druk legde op zowel beleidsmakers als uitvoerders. Nu kunnen we bijvoorbeeld eerder besluiten om maatregelen pas later in te voeren. Of hebben we nog tijd om alternatieven uit te werken.”

Bij dat laatste gaat het bijvoorbeeld om IT-oplossingen, vult Teun aan. “Soms concluderen we dat onze systemen een bepaalde handeling niet kunnen automatiseren. Maar kunnen we wél zorgen voor een duidelijke toelichting of ‘bijsluiters’ in het systeem, die burgers helpt om zelf de juiste stappen te zetten. Of we kunnen het wél als de wet een jaar later ingaat. In zulke gevallen kunnen we echt meedenken over werkbare beleidsopties. Zo verschuiven we van ‘beleid uitvoerbaar maken’ naar ‘uitvoerbaar beleid maken.’”

### **Meer en beter vastleggen**

Het afgelopen jaar is het IPW-proces op verschillende punten geoptimaliseerd. Zo wordt het middenmanagement beter betrokken. Teun: “Een sterke verbinding met de verantwoordelijken per belastingmiddel, zorgt ervoor dat we nog veel specifiekere duidingen waar risico’s en uitvoeringsproblemen liggen.”



Een andere belangrijke verbetering is de structurele vastlegging van beleidsvoornemens en ideeën. Dat maakt het mogelijk om op strategisch niveau beter afgewogen keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Teun: “Bij een nieuw wetvoorstel kun je simpelweg denken: het is technisch haalbaar, we hebben er tijd en geld voor in jaar X, dus dan gaan we het doen. Maar als je op dat moment al weet dat er ook nog een andere grote beleidsvraag aankomt waarvoor je dezelfde capaciteit nodig hebt, wil je daar misschien toch nog eens goed over nadenken.”

Hoewel het IPW-proces dus nog verder wordt doorontwikkeld, zal het de uitvoeringstoets zeker niet overbodig maken. Teun: “Met het IPW-proces kijken we als het ware alvast door onze oogharen naar wat er aankomt. Tegelijkertijd weten we dat er nog van alles uitgewerkt zal worden. Pas als er een concrete wettekst ligt, kun je die goed toetsen. Maar de eerste twee jaar zagen we wel al een effect op de uitkomst: we hoefden na de politieke besluitvorming in het voorjaar niet terug met de boodschap: ‘u had al besloten, maar helaas...’. De jaren daarvoor gebeurde dat nog wel.”

Ook in het laatste Belastingplan was het effect goed zichtbaar, weet Arie-Jan. “Er gingen stapels documenten naar de Kamer, met daarbij ook een bijlage over de uitvoerbaarheid. De conclusie was

dat het hele Belastingplan voor de Belastingdienst uitvoerbaar en inpasbaar was. Volgens mij mogen we daar best wel trots op zijn.”





## 1.4 Het overkoepelende beeld

**De voorgaande paragrafen maken duidelijk dat de verbetering van publieke dienstverlening verschillende snelheden kent. Er worden grote stappen gezet in het aanpassen van bestaande werkwijzen aan de behoeften van mensen en bedrijven. Ook op het gebied van anders organiseren van dienstverlening zien we veel beweging, ook al hebben veel dienstverleners grotere ambities dan wat in bestaande systemen mogelijk is. De grootste uitdaging blijft het fundamenteel herontwerpen van publieke dienstverlening, waarbij niet regels of systemen het vertrekpunt vormen, maar mensen en bedrijven.**

### **Cultuur en veranderingsbereidheid**

De meer fundamentele veranderingen die de beweging en het programma Werk aan Uitvoering beogen zijn meer dan een kwestie van financiering en capaciteit. Als het bijvoorbeeld gaat over mensen en bedrijven als vertrekpunt nemen en het doorbreken van schotten tussen beleidsvelden, gaat het ook over samenwerking en veranderingsbereidheid. In dit eerste hoofdstuk van de voortgangsrapportage hebben we gezien dat het vaak om complexe vraagstukken gaat. En dat het belangrijk is om de factoren die ten grondslag liggen aan ingrijpende veranderingen scherper in beeld te krijgen. Dan kunnen we zicht krijgen op de noodzakelijke interventies; de knoppen waar we aan moeten draaien om echt grote verbeterstappen te kunnen zetten voor mensen en bedrijven.

Het programma Werk aan Uitvoering is opgezet om daar de komende jaren aan bij te dragen. Over de voortgang van dit programma gaat het tweede hoofdstuk van deze voortgangsrapportage.



# 2. Het programma: beweging doorzetten en voortgang op doorbraak-opgaven



# 2. Het programma: beweging doorzetten en voortgang op doorbraak-opgave

**Het programma Werk aan Uitvoering is erop gericht de beweging te ondersteunen en versterken. Ook zet het programma in op vier urgente 'versnellingsthema's' die om een domein-overstijgende aanpak (doorbraak) vragen omdat ze in alle sectoren en organisaties spelen.**

Dat leidt tot twee actielijnen:

- **Ondersteunen om te verbeteren.** Het programma brengt activiteiten van alle deelnemers aan de beweging (politici, beleidsmakers en uitvoerders) in beeld, maakt ze zichtbaar en deelbaar om de publieke dienstverlening over de volle breedte te verbeteren.
- **Activeren om te vernieuwen.** Het programma stimuleert deelnemers om nieuwe wegen te vinden binnen vier 'versnellingsthema's': vereenvoudiging, gegevensdeling, grip op schaarste en samenwerken met de politiek.

## Vijf deelprogramma's

De actielijnen zijn uitgewerkt in vijf deelprogramma's. Hieronder beschrijven we per deelprogramma beknopt het doel en de aanpak en de voortgang in 2024.

### 1. Doorzetten en Uitbouwen

Dit deelprogramma stimuleert een hernieuwde samenwerking tussen beleid en uitvoering, gezamenlijke innovatie en het over en weer leren tussen beleidsorganisaties en dienstverleners. Ook maakt dit deelprogramma de voortgang van de beweging zichtbaar, onder meer via deze voortgangsrapportage, een website, een kennisplatform en de Dag van de Publieke Dienstverlening.

In 2024 is het Kennisplatform Werk aan Uitvoering online toegankelijk gemaakt voor alle deelnemers aan de beweging. Van professionals in de uitvoeringspraktijk tot bestuurders en beleidsmakers in alle overheidslagen en politici. Een belangrijke stap, want analyses hebben uitgewezen dat veel

kennisontwikkeling plaatsvindt binnen beleidskokers of specialismen en dat grensoverschrijdende kennisdeling nog gebrekkig is.

### 2. Vereenvoudiging

Dit deelprogramma richt zich op complexiteit in regelgeving en procedures, binnen beleidsdomeinen maar vooral daar waar mensen en bedrijven met verschillende domeinen of regelingen tegelijk worden geconfronteerd. Het doel is om complexiteit in de uitvoering te ontwarren, ingesleten patronen te doorbreken en uiteindelijk om toekomstige complexiteit in de uitvoering te voorkomen.

### 3. Gegevensdeling

Dit deelprogramma is erop gericht het delen van gegevens tussen publieke dienstverleners beter mogelijk te maken. Het uitgangspunt is dat gegevensuitwisseling het contact met dienstverleners makkelijker moet maken voor mensen en bedrijven. Nu is er op het vlak van gegevensdeling vooral nog sprake van knelpunten.

Op verzoek van de Tweede Kamercommissie Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) in 2024 knelpunten op het gebied van gegevensdeling geïnventariseerd. De 79 knelpunten die hierbij zijn verzameld zijn geanalyseerd om te duidelijk te krijgen wat er nodig is om knelpunten op te lossen. Met de brief van 20 maart van dit jaar hebben de demissionair minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de demissionair staatssecretaris van Digitalisering en Koninkrijkrelaties de Tweede Kamer hierover geïnformeerd.

#### 4. Grip op schaarste en Beleid zoekt Uitvoerder

Dit deelprogramma richt zich op de capaciteitsgrenzen van publieke dienstverleners. Via het onderdeel 'grip op schaarste' worden nieuwe oplossingen gezocht voor de krapte op de arbeidsmarkt, onder meer via innovaties en digitalisering en door de onderlinge concurrentie om capaciteit tussen publieke organisaties te verminderen. Het onderdeel 'beleid zoekt uitvoerder' richt zich op het vinden van de meest geschikte dienstverlener voor nieuw (en soms bestaand) beleid, met als doel om optimaal gebruik te maken van beschikbare capaciteit.

Het programma Beleid zoekt Uitvoerder heeft in 2024 een Landschapskaart opgeleverd: een overzichtelijk beeld van het gehele uitvoeringslandschap. Waar beleid niet automatisch een passende uitvoerder vindt, kan deze kaart helpen om uitvoering op de best passende plek te beleggen. Daarmee is het ook een goed instrument om beschikbare capaciteit van organisaties optimaal te benutten.

#### 5. Samenwerken met de politiek

Dit deelprogramma onderzoekt de mogelijkheden om uitvoering en publieke dienstverlening beter te betrekken bij politieke besluitvorming. Dat gebeurt onder meer samen met de leden van de Eerste en Tweede Kamer. Het doel is om de uitvoerbaarheid van beleid al vanaf het begin van het proces mee te nemen, zodat publieke dienstverlening menselijker, wendbaarder en toekomstbestendiger wordt voor mensen en bedrijven.

#### Regierol

Het is nadrukkelijk de bedoeling dat de verbetering van de publieke dienstverlening zoveel mogelijk plaatsvindt waar de verantwoordelijkheid ligt: bij ministeries, uitvoeringsorganisaties en medeoverheden. Het programma Werk aan Uitvoering is er vooral op ingericht dit waar mogelijk te faciliteren.

Dat neemt niet weg dat er situaties zijn waarin van de programmadirectie een regierol wordt gevraagd, zoals bij de projecten die voortvloeien uit de deelprogramma's. Het programma Werk aan Uitvoering kan daarnaast een regierol vervullen bij vraagstukken die over de grenzen van beleidsdomeinen heen gaan en waar samenwerking moeilijk op gang komt. Een onafhankelijke partij als de programmadirectie kan het gesprek dan op gang helpen brengen, het onderlinge vertrouwen helpen groeien en/of ervaringen uit andere trajecten inbrengen als leerervaring. Uitgangspunt blijft echter dat de programmadirectie niet in verantwoordelijkheden treedt die bij afzonderlijke deelnemers liggen. In het afgelopen jaar heeft het programma bijvoorbeeld de regie op zich genomen voor het vraagstuk data-selectietechnieken.





## Data-selectietechnieken

Er is behoefte aan een heldere beleidsrichting voor het gebruik van data-selectietechnieken. Dataselectie is bij veel uitvoeringorganisaties een cruciaal onderdeel van de dagelijkse praktijk. Risicogericht toezicht vraagt bijvoorbeeld om een goede selectie van categorieën of sectoren om toezicht op te houden. Bij diensten die zich richten op specifieke hulpbehoevende mensen, zoals mensen met een taalachterstand of met onvoldoende toegang tot voorzieningen, is dataselectie ook essentieel. Het maakt de uitvoering doelgerichter, effectiever en efficiënter.

Bij dataselectie is een uiterst zorgvuldige werkwijze van groot belang: het is een fundamentele voorwaarde om een overheid te zijn voor mensen en bedrijven. Anders dreigen ontsporingen, zoals we die bijvoorbeeld zagen rond toeslagen en belastingen. Het ministerie van Financiën, de uitvoeringsorganisaties, het Netwerk van Publieke Dienstverleners en anderen werken daarom aan een gedegen kader en evaluatie van data-selectietechnieken.

Vanuit dezelfde roep om zorgvuldigheid, stelden verschillende Kamerfracties begin 2024 vragen over dataselectie. Het ministerie van Financiën heeft de programmadirectie Werk aan Uitvoering daarom gevraagd om tijdelijk regie te voeren op dit vraagstuk. Met als doel een heldere manier van omgaan met dataselectie en overheidsbrede samenwerking. De programmadirectie heeft met het oog op dat doel drie groepen samengesteld:

1. Een inventarisatiegroep die voorbeelden van dataselectie in kaart brengt.
2. Een verkenningsgroep die meedenkt over oplossingsrichtingen.
3. Een directieengroep die zich richt op de bestuurlijke en juridische aandachtspunten.

De inspanningen van deze groepen leidden tot een breed afgestemde Kamerbrief, waarin beleid en uitvoering gezamenlijk uitleggen hoe zij met het vraagstuk omgaan. De betrokkenheid van de programmadirectie nadert nu zijn afronding. Aan de hand van de afgesproken lijn in de Kamerbrief nemen alle betrokken partijen nu hun eigen departementale verantwoordelijkheid. Het ministerie van Binnenlandse Zaken &

Koninkrijksrelaties (BZK) bewaakt de voortgang hiervan.

Dit voorbeeld laat zien dat overheidsbreed samenwerken mogelijk is, maar zeker niet vanzelf gaat. Het vraagt om kwetsbaarheid (een hulpvraag), het samenbrengen van experts en vervolgens een open houding richting de politiek en samenleving.





## Alex Wijkhuizen

**Functie:** Programmadirecteur

**Werkt bij:** Programmadirectie Werk aan Uitvoering (WaU)

### “Glas halfvol of glas halfleeg? Het gaat erom wat je ermee doet.”

**Alex Wijkhuizen is begin 2024 aan de slag gegaan als programmadirecteur voor het programma Werk aan Uitvoering. Hij is afkomstig uit de uitvoeringspraktijk, waar hij startte als medewerker aan het loket. De afgelopen jaren vervulde hij verschillende functies bij UWV, was hij voorzitter van Jong UWV en hielp hij trainees in het kader van de aanpak van jeugdwerkloosheid. Alex kent de uitvoeringspraktijk dus van binnenuit. Hij heeft jarenlang gezien en gevoeld welke**

**gevolgen uitvoering heeft voor medewerkers en mensen die er afhankelijk van zijn. Dat maakte hem bij uitstek geschikt om de programmadirectie te leiden.**

### Wat is jouw beeld van de programmadirectie nu je een jaar aan de slag bent?

“Er is het afgelopen jaar door heel veel mensen hard gewerkt. Dat was ook nodig. Het programma was na drie jaar onderhevig aan kritiek. De verwachtingen waren bij de start van het programma hoog, maar de benodigde fundamentele verandering kwam niet verder en de energie raakte eruit. Daar kwam bij dat ook de programmadirectie zelf opnieuw moest worden opgezet. Nieuwe mensen, nieuwe doelen, nieuwe werkwijzen. De herijking had duidelijk gemaakt dat Werk aan Uitvoering haar koers moest bijstellen. Daar zijn we vanaf dag één aan gaan werken.

Als ik nu terugkijk zeg ik: daar ben ik best trots op. De programmadirectie is gevormd, de mensen zijn betrokken, de relaties met het netwerk verbeteren zienderogen en ook de betrokken ambtelijke en bestuurlijke gremia zijn in een nieuwe fase beland. De Ambtelijke Commissie Publieke Dienstverlening staat stevig en neemt steeds meer de leiding. De Ministeriële Commissie is relevant en heeft een hoge opkomst. Het meest ingewikkelde is om echt doorbraken te forceren op de versnellingsopgaven:

vereenvoudiging, gegevensdeling, grip op schaarste en de samenwerking met de politiek. Het is mooi om te zien dat ambitieuze leden van doorbraakteams (bestuurders) elkaar inmiddels hebben gevonden om daar de komende jaren echt verschil in te gaan maken.

Aan de ene kant ben ik hier heel blij mee, aan de andere kant mag het tempo van mij omhoog. Vanuit de uitvoeringspraktijk ben ik gewend snel stappen te maken en voortgang te laten zien. En mensen echt te helpen. Dat is binnen de bestuurlijke en politieke context waarin we opereren niet altijd mogelijk. Daarom is het juist belangrijk dat ons programma er is, om uiteindelijk verbeteringen voor mensen aan te blijven jagen.”

### Hoe kijk jij naar de brede beweging Werk aan Uitvoering? Zijn we goed op stoom?

“Daar kijk ik op twee manieren naar. Enerzijds zie ik de wil en ook veel energie. Op de jaarlijkse Dag van de Publieke Dienstverlening zie je zoveel goede acties en resultaten. Dat stemt me hoopvol. Anderzijds slagen we er nog onvoldoende in om binnen de opgaven echt grote stappen vooruit te zetten en daarmee mensen te helpen. En dat heb ik de collega's in de uitvoering wel beloofd.

Laat ik met de mooie stappen beginnen. Ik vind dat de emancipatie van de uitvoering echt op gang is gekomen. Natuurlijk hebben de verschillende grote

problemen in de samenleving er mede toe geleid dat dit onontkoombaar werd. Maar het is zeker ook de verdienste van de mensen in de praktijk. Daarbij wil ik de NPD, het Netwerk van Publieke Dienstverleners met naam noemen. De niet aflatende inspanningen van de leden van het netwerk om publieke dienstverlening en uitvoering op de agenda te zetten en te houden, werpen hun vruchten af. Ook bij beleidsmakers en politici.

Tegelijkertijd ben ik ook kritisch. Voor mij gaat de discussie met beleid en politiek te weinig over “de échte dingen”. Topbestuurders zijn goed in staat om visies en vergezichten te schetsen. Als het vervolgens gaat over het concreet maken daarvan, hoe dit mensen helpt en wat we hebben te veranderen, wordt het ingewikkeld. Veranderen gaat voor mij over willen, weten en kunnen. Ik heb het gevoel dat het met dat ‘willen’, de intenties, goed zit. Maar dat het doorbreken van verschillende patronen, cultuur en gedrag, en de vertaalslag naar het hoe en langs welke weg vaak nog een zoektocht zijn. Het ontbreekt aan een overheidsbrede veranderinfrastructuur. Daarbij vind ik dat beleidsmakers en bestuurders onvoldoende worden uitgedaagd op de competentie en het gedrag om overheidsbreed samen te werken.

Als ik na een jaar terugkijk weet ik niet of het glas halfvol is of halfleeg. En eerlijk gezegd maakt me dat ook niet

zoveel uit. Het gaat erom wat je er vervolgens mee doet. En hoe we mensen die van ons afhankelijk zijn helpen.”

### **Wat zie jij als de grootste uitdagingen en risico’s voor de komende periode?**

“Uit mijn eerdere antwoorden zul je begrepen hebben dat er nog veel te doen valt. Zowel binnen de brede beweging Werk aan Uitvoering als binnen onze eigen programmadirectie die de beweging verder moet brengen.

Ik zie dat veel organisaties solistisch aan verandering werken, terwijl de verbetervragen de hele publieke dienst aangaan. Velen hebben een deel van de puzzel in handen, maar de totale puzzel wordt niet vaak gelegd.

We moeten ons nog meer richten op de situaties waar al die verschillende wetten en regelingen bij elkaar komen. Uiteindelijk is dat natuurlijk bij mensen en bedrijven. We kunnen daarbij veel leren van de mensen in de uitvoeringspraktijk, die dagelijks ervaren hoe regelingen naast elkaar maar ook tegen elkaar in werken. En hoe we mensen daarmee in de problemen kunnen brengen. Dat klantperspectief komt steeds meer, maar nog steeds te weinig terug in de brede beweging Werk aan Uitvoering. Daar verandering in brengen is één van de doelen waar de aandacht meer naar uit moet gaan de komende jaren.”



# 3. Reflecties van sleutelpersonen op de voortgang





# 3. Reflecties van sleutelpersonen op de voortgang

In deze voortgangsrapportage is beschreven hoe de beweging Werk aan Uitvoering zich ontwikkelt – hoe publieke dienstverleners, beleidsmakers en bestuurders samen stappen zetten richting betere dienstverlening. In dit laatste hoofdstuk vragen we een aantal sleutelfiguren in de beweging om terug te kijken op de voortgang van 2024, maar vooral ook te reflecteren op wat daaronder ligt – en op wat er nodig is om samen verder te komen.

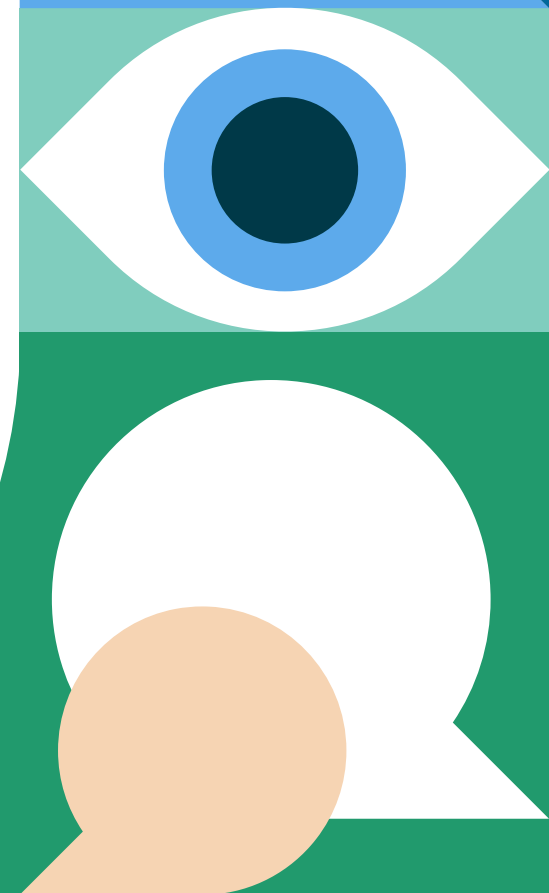
Dit hoofdstuk gaat daarmee een laag dieper. Waarom blijven sommige vraagstukken zo taai? Waarom komt verbetering op sommige punten wel op gang – en op andere niet? Hoe beïnvloeden structuren, prikkels en cultuur de manier waarop we samenwerken, besluiten nemen en verantwoordelijkheid voelen? En: aan welke knoppen kun je draaien om verder te komen?

## Geen conclusie maar richting

We spraken mensen die ‘de beleidswereld’ of de ‘uitvoeringswereld’ van binnenuit kennen en er tegelijk met enige afstand naar kunnen kijken. Hoe beoordelen zij de voortgang? Welke patronen zien zij telkens terugkeren? En welke rol zien zij voor zichzelf – en voor anderen – om hardnekkige negatieve patronen te doorbreken? Hun antwoorden geven richting. Want

verbeteren is geen eenmalige ingreep. Een complexe omgeving vraagt om een voortdurend samenspel tussen visie, praktijk, ervaring en reflectie.

Dit hoofdstuk is een uitnodiging. Om samen verder te kijken – en verder te komen.





## Marieke van Wallenburg

**Functie:** Voorzitter Ambtelijke Commissie Publieke Dienstverlening en Secretaris-generaal

**Werkt bij:** Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)

### ‘Olievlekeffect van kleine aanpassingen leidt tot een wendbaardere overheid’

**“Een duurzame verbetering van de publieke dienstverlening en uitvoering van beleid kost tijd. De overheid moet er expliciet voor kiezen om ruimte te creëren: om te leren, om fouten te maken en om te reflecteren op cultuurverandering en ambtelijk vakmanschap. Het aankondigen van een verandering in systemen en processen is één, het implementeren ervan is twee.**

Elke verbetering, hoe klein deze ook lijkt, doet ertoe. Ondanks dat de effecten van zo'n aanpassing vaak pas veel later merkbaar zijn. Die olievlekjes gaan zich namelijk verspreiden. Een voorbeeld: we vinden het tegenwoordig heel normaal dat de Kamer uitvoerders uitnodigt en in gesprek gaat, in tegenstelling tot vijf jaar geleden. Dit is het resultaat van meerdere ogenschijnlijk kleine stappen. Ook hebben alle ministeries Werk aan Uitvoering inmiddels verankerd in hun eigen

organisatie. Het maakt het voeren van gesprekken over de uitvoering normaler. En daarmee veranderen structuren, routines en uiteindelijk ook gedrag.”

### Sámen aan verandering werken

“Er zijn al veel interventies gedaan, zoals knelpuntenbrieven en diverse ‘standen’ van de uitvoering. Dat lijken abstracte, formele dingen, maar intern worden ze ervaren als ‘harde interventies’. Ze hebben geholpen om systematisch aandacht te vestigen op uitvoeringsvraagstukken die spelen tussen Kamer en kabinet, en tussen uitvoerders en beleidsmakers. Het gesprek over publieke dienstverlening stond zes jaar geleden nauwelijks op de agenda, maar wordt nu breed gevoerd. Mede dankzij institutionele stappen én doordat publieke dienstverleners hun stem vaker laten horen.

Daarnaast zijn er verschillende initiatieven geweest die – helaas – in de pilotfase zijn blijven hangen. Het is jammer dat opschalen moeilijk is, want ze wakkerden het besef aan dat we samen aan verandering moeten werken. Gemeenten en Rijk hebben elkaar op sommige plekken écht goed gevonden, op een bottom-up manier. Neem het Strategisch Beraad sociaal domein. Elke vrijdagmiddag bespraken ze een casus, concreet, daar zetten ze mensen op met het doel om de casus aan te pakken en op te lossen. De bewustwording is nog versterkt doordat de media

tegenwoordig meer aandacht schenken aan de processen bij de Rijksoverheid. En we kregen lik op stuk vanuit de samenleving, denk aan een aantal parlementaire enquêtes en de verkiezingsuitslag.”

### Samen doel bepalen

“Veel taaie vraagstukken ontstaan doordat we gewend zijn geraakt aan het maken van beleid binnen ministeriële torens – top-down – waarna het snel door de beide Kamers wordt geloodst en in wetten wordt vastgelegd. Een dergelijke werkwijze is efficiënt, maar de complexiteit van maatschappelijke vraagstukken vraagt om iets anders. Want die vraagstukken raken aan meerdere domeinen, belangen en perspectieven.

Beleidsmakers moeten al in een veel eerder stadium met uitvoerders samenwerken. Dit brengt uitdagingen met zich mee: er komen veel partijen aan tafel, processen duren langer en het samenwerken is moeilijker te structureren. Maar het is belangrijk om met elkaar te bepalen waar we naartoe werken en hoe we ons waar nodig anders kunnen organiseren. Dat maakt samenwerken makkelijker.”

### Verskillende werkwijzen voor korte en lange termijn

“We moeten gezamenlijke doelen stellen voor de korte en de lange termijn. Een ‘kleiner’ en concreter probleem dat ad hoc moet worden opgelost vraagt

om andere kennis, andere teams en een ander proces dan structurele herziening van bijvoorbeeld het stelsel van fiscaliteit en sociale zekerheid. Dat betekent: een andere teamsamenstelling, andere rolverdeling, ander vakmanschap. We moeten dus beter leren schakelen tussen acute respons en langetermijn ontwikkeling – en erkennen dat dat echt iets anders vraagt: een overheid die zich sneller en wendbaarder kan organiseren rond opgaven. Nu zijn er nog barrières in de vorm van procedures en structuren. Neem bijvoorbeeld inhoudelijke dossiers als stikstof of cultuur- en organisatieverandering als het programma grenzeloos samenwerken.

Die programma's moeten – voor zaken als bedrijfsvoering en begroting – formeel worden 'opgehangen' binnen een bestaand ministerie. Dat ministerie heeft een eigen hiërarchie, cultuur, en beleidsbelangen. Zo krijgt zo'n programma toch weer een traditionele vorm, met bijbehorende institutionele dynamieken. Dat laat zien hoe moeilijk het is om écht opgegevericht te organiseren binnen het huidige stelsel – en hoe snel belangenverstrengeling, verkoking en vertraging kunnen ontstaan. We zouden begrotingen moeten maken per vraagstuk en niet per departement."

### **Evolutie naar praktijkgericht werken**

"Wat mijn eigen rol in dit proces is? Enerzijds ben ik begripvol dat ik iets anders van mijn mensen vraag,

en anderzijds moet ik hen uitleggen dat het werk van en ambtenaar voortdurend evolueert, naar praktijkgericht werken. Dat het ambtelijk vakmanschap in beweging is en dat daar een cultuurverandering bij hoort. Ik zie dat dat steeds meer mensen goed afgaat. Als ze samenwerken op de inhoud en op een concrete vraag, gaat het vaak veel beter. Bij veel mensen die in de publieke dienstverlening werken appelleert dit aan hun drijfveren. Dat is mooi om te ervaren. Jezelf kwetsbaar kunnen opstellen, fouten durven melden of hulp kunnen vragen zijn binnen de overheid geen vanzelfsprekendheden, zeker niet in een context met veel bestuurlijke en politieke spanning. Maar het is wel essentieel dat dat allemaal kan. Het is mijn taak om voor een veilige werkcultuur te zorgen waarin het oké is om te zeggen dat je iets niet weet en waarin je je verantwoordelijkheid neemt als er iets fout gaat. Ik maak ook elke dag fouten. Dat moet ik ook erkennen en laten zien. Als je het niet van je baas ziet..."

### **Beleidsvorming en uitvoering beter op elkaar aansluiten**

"Ik kan kleine concrete verbeteringen aanjagen. Voorbeelden? Ik zou graag zien dat we slechts één e-mailextensie hebben: rijksoverheid.nl. Dan is het veel gemakkelijker om tussen ministeries te schakelen. En dat er wanneer we domeinoverstijgend werken minder complexe financiële procedures zijn, zodat middelen makkelijker verdeeld kunnen worden over

verschillende ministeries.

Door steeds kleine veranderingen door te voeren en obstakels weg te nemen, kunnen we beleidsvorming en uitvoering beter op elkaar aan laten sluiten en zijn ambtenaren beter in staat om slagvaardig en innovatief te werken. Daarbij blijven we zoeken naar een balans tussen de inhoudelijke vakkennis van onze ambtenaren en het aantrekken van mensen van buiten, met andere competenties, ervaring en expertise."





## Eva den Dunnen-Heijblom

**Functie:** Directeur-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie

**Werkt bij:** Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties (BZK)

### ‘We staan op een kantelpunt – nu moeten we doorpakken’

**“De afgelopen jaren hebben we als overheid scherp gekregen wat er misging in beleid en uitvoering, waar we vastliepen en welke patronen ons daarin vasthielden. Die reflectie was nodig – pijnlijk soms, maar nodig. Ik heb het zelf ook een tijdje lastig gevonden: je ziet waar het niet goed gaat, maar het is écht nog iets anders om dan ook goede oplossingen te vinden. We staan nu op een kantelpunt. De analysefase is voorbij en het is tijd voor actie.”**

Systemische beperkingen spelen ons parten in het verbeteren van publieke dienstverlening. Die beperkingen worden breed onderkend, maar een echte doorbraak blijft moeilijk. We proberen het wel, maar te vaak vervallen we in oude gewoontes. Het systeem zoals het nu is, is te weinig wendbaar. En dat wringt. Het vraagt lef, tijd en creativiteit van iedereen die bij de overheid werkt om dat te doorbreken. En

ook: een fundamenteel ander perspectief op wet- en regelgeving. Wat willen we als overheid voor burgers betekenen? Dáár begint het gesprek.”

### Altijd de juiste deur

“Een mooi voorbeeld van vooruitgang is het overheidsbrede loket. Binnen het ministerie van BZK werken we eraan dat burgers en ondernemers altijd via de juiste deur binnenkomen. Er is geen ‘verkeerde’ ingang meer. Dat vraagt om samenwerking: niet ieder ministerie op z’n eigen eiland, maar één gezamenlijke overheid. Dienstverleners binnen de overheid hebben daar een belangrijke rol in. In de eerste helft van dit jaar breiden we uit naar 25 praktijkinitiatieven. Onze bedoeling is simpel: dat burgers daar écht goed worden geholpen. Geen kastje-muursituaties meer, maar via het loket directe verbindingen tussen de betrokken organisaties.”

### Gegevensdeling: durf boven de AVG uit te stijgen

“Gegevensdeling is bij dit alles een hardnekkig knelpunt. Natuurlijk is privacy essentieel en houden we ons als overheid aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Maar dat leidt er soms toe dat organisaties onderling geen gegevens delen. Ik pleit ervoor dat we beginnen met de vraag: waarom willen we deze gegevens delen? Wat is de maatschappelijke waarde die we nastreven? Als je dát helder hebt, kun

je vervolgens kijken wat de AVG en de Algemene wet bestuursrecht hierover zeggen. De wet zou in dienst moeten staan van publieke waarden – niet andersom. De neiging om de wet primair als beperking te zien, zit diep bij beleidsmakers en uitvoerders. Het vergt creativiteit en denkkraft om de ruimte in de wetgeving te benutten. Ik zit in de centrale commissie gegevensdeling met verschillende uitvoeringsorganisaties, de VNG en wetenschappers. Die wetenschappers hebben we echt nodig, want het is moeilijk om deze omslag in ons denken te maken. Dat vereist tijd, lef en doorzettingsvermogen. Zelf vind ik het eerlijk gezegd een van de meest fundamentele uitdagingen waar we als overheid voor staan.”

### Wendbaarheid is noodzaak

“Neem het kabinet: ineens moesten er drie nieuwe ministeries worden ingericht. Dat hebben we zo lean en mean mogelijk gedaan. Geen nieuwe kolommen, maar aansluiting bij bestaande structuren – zoals het ministerie van Asiel en Migratie, met een aparte SG en directeur FEZ, maar ondergebracht bij JenV. Zo proberen we als Rijksoverheid wendbaar te blijven, zonder in de valkuil van de verkokering te stappen. Wat me hierin zorgen baart, is dat ministeries nog steeds sterk vanuit hun eigen perspectief opereren. Zo kijkt ministerie van Economische Zaken naar het effect voor bedrijven, heeft ministerie van Justitie en Veiligheid privacy, rechtmatigheid en veiligheid in het

achterhoofd en letten we bij BZK op publieke waarden. Omdat we elk in ons eigen perspectief blijven hangen, komen we tot halfbakken compromissen. We maken tenslotte geen échte keuze. En dan komt het uiteindelijk toch bij de politiek terecht. Maar we moeten niet alles op het bordje van de politiek leggen. Ambtelijk moeten we meer durf tonen. We hebben daarvoor een andere cultuur nodig. Nu moet iedereen een plasje doen over elk stuk en plan. Zo praten we het kapot voordat het tot bloei kan komen.”

### Beginnen bij fundamentele vragen

Door al die verschillende perspectieven stellen we niet de fundamentele vragen. Bijvoorbeeld: wat betekent het om een responsieve overheid te zijn, een overheid die er echt is voor de burger of de ondernemer. We stappen meteen naar de oplossing, gegevensdeling en dergelijke. Maar als je die eerdere vraag niet goed beantwoordt, kom je er niet uit.

Een deel van de oplossing is dat ambtenaren moeten leren om van buiten naar binnen te denken. Zeker op beleidsdepartementen zie ik mensen te veel ‘binnen’ zitten. Op een hoog abstractieniveau kun je mooie dingen zeggen over publieke waarden. Maar snappen we nog hoe de buitenwereld werkt en voor wie we het doen? Die vraag stellen helpt ons het bredere plaatje te zien. Dat helpt ons om publieke waarden concreet te maken voor de mensen.”

### Van technische evaluatie naar échte reflectie

“Sterke evaluaties helpen ons om onze organisaties beter in te richten. Onze beleidsevaluaties zijn nu te technisch van aard. We analyseren of iets volgens de regels is verlopen, maar niet wat het beleid heeft opgeleverd. Ik wil toe naar een ‘Plan-Do-Check-Act-cyclus’, dat is een goed hulpmiddel om tot kwalitatief goed beleid te komen. Wat waren de effecten? Wat leren we daarvan? En welke keuzes maken we dan? Niet alles hoeft in wet- en regelgeving te worden vervat. Die route is traag en mensen verwachten flexibiliteit van ons. Daar moeten we wendbaarder in worden.”

### Co-creatie kost tijd, maar levert zo veel op

“Het systeem waar we in werken, is niet dienend aan opgavegericht zijn. Dat moet anders. Veel van wat ik benoem, komt samen in een andere manier van werken: opgavegericht en in co-creatie. Dat betekent aan de voorkant goed onderzoeken wat de opgave eigenlijk is. Wat is het probleem dat we samen willen oplossen? Die fase kost tijd – en dat schuurt, want in Den Haag moet alles snel. Ministers zijn verantwoordelijk voor hun eigen sectoren, kijken naar hun eigen financiën en hun eigen perspectief op wetgeving, maar maatschappelijke opgaven gaan daar dwars doorheen. Co-creatie en reflectie zijn dan geen luxe, maar randvoorwaarden voor goed beleid én goede uitvoering.”

### Een kleinere, slimmere overheid

“De WaU-structuur gaat ons helpen om het brede gesprek te voeren. Neem nu het nieuwe functiewaarderingssysteem waar ik aan werk. Ondanks vergelijkbare verantwoordelijkheid zijn functies binnen beleid eigenlijk altijd een schaal hoger gewaardeerd dan die binnen uitvoering. Het nieuwe Functiewaarderingssysteem Rijk (FuWa-Rijk) waardeert sommige functies in de uitvoering hoger. Dit nieuwe functiewaarderingssysteem gaat langs de Ambtelijke Commissie Publieke Dienstverlening (ACPD) en de Ministeriële Commissie Publieke Dienstverlening (MCPD). Zo wordt het op de juiste manier geagendeerd en kan iedereen – van kabinet tot onderraad – dit nieuwe systeem goed tot zich nemen.

Als ik droom over de toekomst, dan denk ik aan het ministerie van Defensie. Daar draait het om het werk dat militairen in het veld doen. Alles is daaromheen georganiseerd en dat is hoe het zou moeten zijn. Ik zie een kleinere Rijksoverheid voor me. Met minder departementen. Een overheid die echt opgavegericht werkt, die haar digitalisering op orde heeft en die uitgaat van vertrouwen in plaats van wantrouwen. Die burgers centraal stelt, niet regels of structuren. Waar de financiële en juridische functies belangrijk zijn, maar niet dominant. En waar de publieke waarden – eerlijkheid, autonomie, gelijkheid – áltijd het uitgangspunt vormen.”



## Munish Ramlal

**Functie:** Ombudsman Metropool Amsterdam

**Werkt bij:** Ombudsman Metropool Amsterdam

### ‘Burn-outbureaucratie: ambtenaren missen reflectieruimte’

**“Laat ik beginnen met een belangrijke constatering: voor veel mensen werkt het overheidsapparaat naar behoren. De parkeerheffing, de uitkering, het paspoort – die processen lopen meestal goed. De hierbij betrokken ambtenaren geven, ondanks beperkte middelen, elke dag het beste van zichzelf. De goede wil ontbreekt bijna nergens.”**

“Er is daarnaast een cultuurverandering gaande. Steeds vaker zie ik bij overheden een reflectieve houding ontstaan. Men wil leren van fouten, signalen serieus nemen en processen verbeteren. De ‘Stand van de Uitvoering’ wordt met elkaar besproken, en dat is winst. Maar het systeem zelf – bureaucratisch, complex en vaak overbelast – zit die goede wil van ambtenaren regelmatig in de weg.

Ik zie wel een voortgang in ambitie, maar nog vrijwel niet in actie. Veel overheidsorganisaties hebben (nog) niet de kwaliteit om ongelukken te voorkomen. En dat is ook niet realistisch, want je kunt niet altijd alles voorkomen. Dan moet je er dus op voorbereid zijn dat er ongelukken gebeuren. Dat is een realiteit. De overheid doet dat echter niet. Niet op gemeentelijk niveau, niet in Den Haag.”

### De burn-outbureaucratie

“Wat ik als ombudsman van de Metropool Amsterdam de afgelopen jaren heb gezien, is het ontstaan van een burn-outbureaucratie. Ambtenaren in de uitvoering lopen op hun tandvlees en missen de mentale ruimte om te reflecteren. Dat zorgt ervoor dat kleine fouten zich opstapelen tot grote problemen. De kans op ‘bureaucratische ongevallen’ stijgt: het bekendste voorbeeld hiervan is natuurlijk de toeslagenaffaire die gezinnen heeft verpletterd. En juist in die gespannen systemen verdwijnt het vermogen tot menselijk contact. Door schaarste aan tijd gaan slimme mensen domme dingen doen.

Mensen worden van het kastje naar de muur gestuurd. De uitvoering zit vast in protocollen, terwijl maatwerk nodig is. Burgers haken af, ambtenaren vallen uit. We moeten erkennen dat deze situatie onveilig is – niet alleen voor de medewerkers, maar

óók voor de burger. En dat terwijl de overheid de plicht heeft om te zorgen voor burgerveiligheid.”

### Korte termijn: een noodnummer

“Daarom pleit ik op de korte termijn voor een nationaal noodnummer. Een soort 112 voor de burger én voor de professional die niet meer weet waar ‘ie terecht kan. Als je kind gehandicapt is en je daarom een parkeeronthefing nodig hebt maar keer op keer nul op het rekest krijgt bij de gemeente, moet je kunnen bellen naar dit noodnummer. Voordat je in de bureaucratie kopje-onder dreigt te gaan. Het systeem mag dan overbelast zijn, de burger mag daar niet de dupe van worden.

Dat noodnummer is er niet alleen om hulp te kunnen bieden, maar het heeft ook de functie van seismograaf. Zoals we aardbevingen meten, moeten we ook bureaucratische schokken kunnen opvangen en er tijdig op reageren. Want op dit moment is er geen gevoeligheid voor ‘zwakkere signalen’. Terwijl juist die veel zeggen over waar iets mis kan gaan.”

### Lange termijn: de bus door het land

“De ANWB heeft een groot deel van haar mensen op straat, de overheid heeft 80% van haar mensen bij de afdeling planning zitten. Dat moet anders. Mijn voorstel voor de lange termijn is simpel én krachtig: een bus. Geen metaforische, maar een echte bus

met ambtenaren, beleidsmakers en professionals uit verschillende overheidslagen. Elk van hen stapt één dag per maand in die bus. Samen rijden ze door Nederland, ze lossen onderweg problemen op, spreken burgers, drinken koffie op het plein en luisteren.

Ze ontmoeten mensen zoals Willem. Willem was jarenlang een spil in zijn wijk. Hij ging op de koffie bij zijn eenzame buurvrouw en hielp tot voor kort mensen in de buurt met hun belastingaangifte. Maar nu hij ziek is, zitten deze mensen met hun handen in het haar. Dus moet je bij Willem op bezoek. Het achterliggende probleem is dat die digitale belastingaangifte voor veel mensen te ingewikkeld is en dat mensen niet weten waar ze terecht kunnen voor hulp. Door dit soort verhalen op te halen, helpt deze bus de overheid om te leren, te ontspannen en in contact te staan met de samenleving. Dat klinkt misschien als een open deur: erop uit en naar de mensen luisteren. Maar ik moet helaas vaststellen dat de overheid dit niet of nauwelijks doet. Het programma Werk aan Uitvoering trouwens ook niet (!) Dat komt doordat we een onderlaag van drukte (in onze agenda's, in het hoofd) niet fundamenteel genoeg aanpakken. Dit is een tegenwerkende beweging, die de beweging voorwaarts belemmert.

### **De huisarts als toegangspoort**

“Een ander concreet idee: zet de huisarts in. Die staat midden in de samenleving. Iedereen kent zijn of haar huisarts. Je kunt er terecht met buikpijn en dan is er ongetwijfeld een pilletje beschikbaar. Maar misschien ligt de oorzaak van die buikpijn in financiële zorgen. Het zou prachtig zijn als je óók bij je huisarts terecht kunt als je schulden hebt of problemen met overheidsregelingen. De huisartsenpraktijk wordt zo een plek waar fysieke, mentale én financiële gezondheid samenkomen. Vertrouwd, laagdrempelig en menselijk. Dat helpt mensen sneller, liefst vóóordat hun problemen hen boven het hoofd groeien. Een dergelijk initiatief herstelt vertrouwen en laat zien: we kijken naar jou als mens, niet als dossier.

### **Tot slot: ontspannen is geen luxe**

“Alles wat spanning verhoogt in het systeem, moet onder de loep. Want alleen vanuit ontspanning ontstaan duurzame oplossingen. Ik merk het in mijn eigen werk: in ontspanning kan ik met mensen én de overheid vaak zelfs spelenderwijs tot oplossingen komen. Je kunt het zo zien: ontspanning is geen bijgerecht, maar het hoofdgerecht. De menselijke maat vraagt niet om extra rapporten of KPI's, maar om ruimte. Ruimte om te voelen, te luisteren en weer te verbinden. De overheid moet weer durven ademen. En dat begint vandaag.”







## Abdeluheh Choho

**Functie:** Stuurgroepvoorzitter  
en Directeur-generaal

**Werkt bij:** Staat van de Uitvoering (SvU)  
en Rijksdienst voor Ondernemend  
Nederland (RVO)

### ‘We hebben naast evolutie ook revolutie nodig’

**“Het woord ‘evolutie’ zit vaak in mijn hoofd. We zijn bezig met het verbeteren van publieke dienstverlening en veel van wat we doen past in een evolutietraject. Maar ik geloof niet dat we er met evolutie alléén gaan komen. Op bepaalde onderdelen is écht een revolutie nodig.”**

Publieke dienstverleners ervaren vaak de urgentie van de beweging om gezamenlijk opgavegericht en als één overheid te gaan werken. Ze zijn op zoek naar hoe het beter kan. De politiek en beleid spreken die urgentie ook wel uit, maar laten dat in gedrag vaak onvoldoende zien. Een voorbeeld: discussies over IV vraagstukken zoals geautomatiseerde selectietechnieken, of over clouddienstverlening die niet meer in de VS mag plaatsvinden. Ik snap de zorgen. Wij delen dezelfde zorgen, maar zien ook dat

het zou goed zijn als daar ook de gevolgen voor de uitvoering explicieter op tafel komen.

### Maatschappelijke opgaven leidend

Evolutie zie je in vele vormen terug en daar zijn ook veel mooie voorbeelden van. Maar we hebben meer doorbraken nodig. Een doorbraak waar ik voor pleit, is dat we als overheid echt opgavegericht gaan werken. En het perspectief van de samenleving centraal stellen in plaats van het perspectief van de overheid. Zolang we binnen bestaande structuren blijven opereren, komen we daar niet. We moeten bereid zijn om ook andere structuren en werkwijzen te ontwikkelen.

Voor mij betekent revolutie dat we de inrichting van de overheid niet meer als vertrekpunt nemen bij het oplossen van maatschappelijke opgaven. De maatschappelijke opgaven zelf zouden leidend moeten zijn, in plaats van hoe de overheid georganiseerd is. Dat vraagt om veel meer samenwerking en verbinding tussen departementen, tussen publieke dienstverleners, beleid en politiek. Werken als één overheid.

### Brede blik in ‘de zandbak’

Als ik praat met SG's of DG's, begrijpen we elkaar goed. In die gesprekken delen we een brede blik. De uitdaging komt daarna, bij de uitwerking. Of het nu over opgavegericht werken gaat of over het gebruik

van het Beleidskompas. De uitvoering van dit soort werkwijzen, principes en denkwijzen, strandt vaak bij de implementatie – ik noem dat ‘de zandbak’. Dan lopen we tegen drempels op waardoor het onvoldoende van de grond komt. Ik denk dat de oorzaak vaak is dat we de logica van bestaande overheidsprocessen en -structuren niet kunnen of durven loslaten. Als publieke dienstverlener betekent dit vaak dat je moet volhouden en voortduwen om de urgentie hoog op de agenda te houden van de beweging die we willen maken.

### RVO uitvoerder én adviseur

Opgavegericht werken betekent dat we als één overheid werken aan maatschappelijke opgaves. Bij RVO hebben we daar een voorschat op genomen door de 800 opdrachten die wij voor verschillende departementen uitvoeren te bundelen in 20 maatschappelijke opgaven. Neem nu ‘circulaire economie’. Daar hebben we onder andere het ministerie van Economische Zaken (EZ) voor nodig, het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN), het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en bijvoorbeeld de waterschappen. Idealiter krijgen we bij RVO één opdracht van alle departementen samen. Maar in de praktijk lukt dat nog niet en is er nog geen collectieve sturing. Daar proberen we als RVO verandering in te brengen. Ook wij zijn daar net mee begonnen en zijn nog lerende.



We hopen hier met onze opdrachtgevers echt stappen op te maken. Omdat de samenleving één overheid verdient, met één boodschap.

Juist omdat bij ons de uitvoering van al die beleidsterreinen samenkomt, kunnen wij laten zien hoe beleid in de praktijk uitwerkt. En waar processen elkaar tegenwerken. Dat maakt ons niet alleen uitvoerder, maar ook adviseur – een rol die we actief willen en moeten invullen. Want het is op dit moment nog moeilijk om vanuit afzonderlijke departementen volledig te overzien wat het beleid in samenhang doet. En dat is geen verwijt, het is een systeemfeit. Zelfs binnen één departement blijkt het al ingewikkeld. Wij hebben voor het ministerie van (toen nog) LNV een keer onderzocht in hoeverre het werk wat wij als RVO voor het ministerie doen bijdraagt aan kringlooplandbouw. Toen bleek dat wij voor het ministerie ook werk uitvoeren wat contrair is aan die doelstelling. Ook in de Stand van RVO geven wij voorbeelden van opdrachten die wij doen die conflicterend of concurrerend zijn aan beleidsdoelstellingen. Door meer opgabegericht te gaan werken denken wij dat je dat kunt voorkomen. En ook meer eerder op tafel krijgt zoals in het voorbeeld van kringlooplandbouw, waardoor je meer impact kunt maken.

### **Beleidskompas middel voor beter beleid**

Het Beleidskompas – de centrale werkwijze om beleid te maken binnen de Rijksoverheid – kan helpen. Het is een middel om beter beleid te maken. Maar slechts een fractie van de ambtenaren gebruikt dit instrument daadwerkelijk. Men blijft vooral in oude patronen werken. Er is meer sturing nodig om het Beleidskompas echt leidend te maken.

Wat ik een mooie beweging vind, is dat in het overleg tussen de secretarissen-generaal is afgesproken dat zij als bestuursraad van het Rijk willen gaan functioneren. Eén plek dus waar centrale afspraken voor het hele Rijk worden gemaakt. Dat biedt hoop. Als zij bijvoorbeeld het Beleidskompas actief omarmen, dan is dat een forse stap vooruit.

Maar dan zijn we er nog niet. Want alleen het Beleidskompas gebruiken, dat is nog geen cultuurverandering. Je moet organiseren dat die cultuurverandering daadwerkelijk plaatsvindt. Onder andere door voorbeeldgedrag van managers.

### **Van 800 opdrachten naar 20 maatschappelijke opgaven**

Bij RVO hebben we een nieuwe strategie ingezet met als doel om onze maatschappelijke bijdrage te vergroten en onze dienstverlening verder te verbeteren. Onderdeel daarvan was ook een volledige

reorganisatie. Die hebben we net afgerond. Onze organisatiestructuur heeft nu als een van de leidende principes om opgabegericht te werken. Dat betekent dat we niet meer eenvoudig 800 losse opdrachten uitvoeren, maar vanuit maatschappelijk perspectief en waarde naar die opdrachten kijken. Dat begint met dat we die 800 opdrachten hebben gebundeld in 20 maatschappelijke opgaven. Het maakt dat we nu ook echt 1+1 = 3 voor de maatschappij kunnen realiseren.

We hebben dit niet alleen op papier gedaan, maar we hebben dit ook in de organisatie verankerd. We zijn hier net mee begonnen en moeten nog veel leren. Er zijn voor zover bekend ook weinig voorbeelden die dit op dezelfde schaal hebben gedaan als RVO. Daarom volgen al onze managers ook een leiderschapsprogramma om onder andere te leren wat opgabegericht werken betekent. Want dat vraagt andere sturing dan voorheen toen we losse opdrachten uitvoerden. Daarnaast zijn we ook onze systemen aan het aanpassen, onze processen aan het herzien, en ook in communicatie en cultuur aan het onderzoeken hoe we het opgabegericht werken daar meer op kunnen richten. Ook wanneer het over waarderen gaat onderzoeken we dit. Waardering en beloning meer koppelen aan welke bijdrage aan de opgave is geleverd in plaats van alleen aan de losse opdracht. Hoe werk je samen, hoe draag je bij aan de bredere opgave? Dat vraagt iets anders van mensen.

## Opnieuw leren werken

Dat proces was ontzettend ingewikkeld. Bij zo'n grote verandering is er natuurlijk altijd een groep die het daar niet mee eens is, zo ook binnen RVO. Mensen moeten hun werk anders gaan doen, andere samenwerkingen aangaan en worden anders beoordeeld dan ze gewend waren. Voor sommigen betekent dit dat ze echt op een andere manier moeten leren werken. Ook onze opdrachtgevers – de departementen – vonden het spannend. Van hen wordt ook iets gevraagd. Het gevoel van controle verliezen door het denken in losse opdrachten los te laten. We hebben intensief contact met onze opdrachtgevers om het gesprek over opgavegericht werken samen te ontwikkelen en tegelijkertijd zorgen wij uiteraard dat hun opdracht nog steeds in dezelfde kwaliteit uitgevoerd blijft worden. De verschillende fases van verandermanagement komen bij het invoeren van zo'n allesomvattende nieuwe strategie allemaal langs. We begonnen met weerstand, daarna kwam ontkenning, toen langzaam berusting en acceptatie, en we zitten nu in de fase van inleren en inregelen. Sinds 1 januari zijn we officieel opgavegericht georganiseerd, maar het zal nog wel een aantal jaar duren voordat de verandering echt volledig is. We gaan in ieder geval ieder jaar evalueren zodat we zo al lerende onze strategie implementeren.

## Verantwoordelijkheid voor maatschappelijke opgave als geheel

Ons perspectief richt zich op de impact op de samenleving. Dat is het nieuwe perspectief. We voeren dan ook niet alleen opdrachten uit, maar nemen ook verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opgave als geheel. Daardoor voeren we soms ingewikkelde gesprekken met opdrachtgevers. Als wij opdrachten krijgen die tegenstrijdig zijn met elkaar, dan gaan we daar het gesprek over aan. Dan kan de uitkomst ook zijn dat we de opdracht weten aan te passen, onder voorwaarden aannemen en soms ook niet aannemen. De conclusie is altijd; zorg dat de publieke dienstverlener op tijd aan tafel zit, want daarmee voorkom je dat dit soort situaties kunnen ontstaan. We kiezen ervoor niet langer een 'gewone uitvoerder' te zijn, en proberen zo invulling te geven aan onze rol als publieke dienstverlener die ook een eigenstandige verantwoordelijkheid heeft richting de maatschappij. Maar we kunnen het niet alleen. We hebben politiek en beleid daarvoor nodig.





## Harmen Harmsma

**Functie:** Directeur-generaal

**Werkt bij:** Dienst Uitvoering Onderwijs  
(DUO)

### ‘Beleid en uitvoering moeten elkaars taal spreken’

**“De wisselwerking tussen beleid en uitvoering mag geen latere overweging zijn; het moet het vertrékpunt zijn. Beleid kan alleen effectief zijn als het door de uitvoering uitgevoerd kan worden. In alle jaren dat we in de uitvoering werken, hebben we het beiden zelden zo scherp gevoeld als nu: de urgentie om elkaar te begrijpen is groter dan ooit.”**

De afgelopen anderhalf jaar zat ik met collega’s uit de publieke dienstverlening regelmatig met een vertegenwoordiging vanuit het kabinet aan tafel. Dat is vaker dan in de rest van mijn loopbaan. Het geeft aan dat er een beweging op gang is gekomen waarin er meer aandacht is voor uitvoering. Dat is essentieel, want beleid moet uitgevoerd en begrepen kunnen worden en aansluiten bij de leefwereld van burgers, instellingen en ondernemers. Wij zijn de ogen en oren voor het beleid. Je hoort regelmatig dat beleidsmakers te weinig in contact staan met burgers. Wij staan

elke dag in contact met de burger – vertrouw op de informatie die wij ophalen.”

### Actief input gevraagd aan manifestgroep

“De manifestgroep – een informeel netwerk van 17 grote publieke uitvoeringsorganisaties – is daarin een goed voorbeeld. Wat eerst een netwerk was waarin we vooral elkaar vertelden wat we deden, is het nu een plek waar we echt met elkaar spiegelen en structureren: wat hebben we te doen, waarin lijken onze organisaties op elkaar, en waarin juist niet. We worden gevraagd om ons zegje te doen – dat was voorheen wel anders.”

### Urgentie versus interne processen

“Wat me zorgen baart, is het verschil tussen de urgentie in de samenleving en het lagere tempo van onze processen. Als we in het huidige tempo doorgaan, verliezen we het draagvlak bij de samenleving. Patronen zijn diep ingesleten, ja. Maar dat betekent niet dat we ons daarbij neer kunnen leggen. We moeten op de uitvoerbaarheid blijven hameren, ook als het schuurt.

Neem de wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer. Dat is een wet geworden, terwijl uitvoerders massaal zeiden: dit is onuitvoerbaar. Wat we nodig hebben is een cultuur waarin we aan de voorkant deze signalen serieus nemen. En ja: dat vraagt ook

van de uitvoering om stelling te nemen. Niet alles kan – en dat moeten we durven zeggen.

Bij DUO hebben we een A4’tje dat zoveel tekst bevat dat het helemaal zwart is. Daarop staat alle rijksbrede regelgeving die recent is ingevoerd of die in de pijplijn zit vanuit Nederland of Europa. Het gaat bijvoorbeeld om regelgeving die betrekking heeft op privacy en het gebruik van ICT. We zouden die regelgeving moeten implementeren, maar dat kunnen we met de beste wil van de wereld niet fiksen. Gewoon omdat we daar de capaciteit niet voor hebben, nog los van de benodigde financiële middelen. Daarmee komen we in situaties dat we niet aan de aan ons gestelde eisen kunnen voldoen.

### Geen ‘nee’ zonder alternatief

Het kan ook anders. “Een goed voorbeeld was een bepaalde motie over examens. Die was voor ons bij DUO onuitvoerbaar. Maar we hebben toen niet alleen ‘nee’ gezegd – we hebben in gesprek met beleid, uitvoering, demissionair minister en Kamerleden alternatieven aangedragen, uitgelegd welke ambities dan moesten worden bijgesteld en waarom. In gesprek met de Kamerleden kwamen we er samen uit. Zo hoort het: politiek maakt de keuzes, maar dan wel met de juiste informatie op tafel.

Ook bij de herziening van het financieringsstelsel voor kinderopvang was de spanning voelbaar. Er was

weerstand – bij beleid én bij ons. De vraag was onder andere wie daarvan de uitvoerder moest worden. Alle organisaties gaven aan dat deze opdracht in de gevraagde tijd niet te kunnen uitvoeren. Met de meest voor de hand liggende organisaties, SVB, UWV, Toeslagen en DUO hebben we toen gezegd, laat ons daar samen een werkorganisatie voor opzetten. Niet vanuit hiërarchie, maar vanuit samenwerking. Wie is waar goed in? Wat vraagt het van ons allemaal? Alleen zo kom je eruit.”

### **De uitruil hoort erbij – maak het zichtbaar**

We kunnen niet zonder vereenvoudiging. Zonder vereenvoudiging loopt de uitvoering compleet vast. Dat kan ook anders. Het is nodig om met elkaar af te stemmen dat vereenvoudigen uitruil consequenties heeft en dat we die moeten willen accepteren om ervoor te zorgen dat de publieke dienstverlening niet helemaal vast loopt.

### **Vertrouwen op de publieke dienstverlener**

“Publieke dienstverleners staan dagelijks in contact met burgers. Dat levert zeer waardevolle informatie op. Mijn advies voor beleidsmakers is: vertrouw op die informatie en luister naar die praktijk. En betrek die uitvoeringsprofessionals, ook als het spannend wordt. Dat vraagt wél iets van de dienstverleners zelf: zij moeten zich bewuster worden van het belang van hun rol.

In overheidsland spreken we vaak over de driehoek opdrachtgever-opdrachtnemer-eigenaar. Maar die driehoek is een ruit: politiek moet eerder betrokken worden, zodat er voldoende tijd is om naar elkaar te luisteren en tot elkaar te komen. Zeker bij amendementen geldt: voer áltijd een uitvoeringstoets uit. Hier hoeven geen regels voor te worden opgetuigd: we kunnen vandaag met elkaar afspreken dat er na elk amendement altijd eerst een snelle uitvoeringstoets wordt gedaan voordat er stemming over is.

### **Doorbraakteams en het Beleidskompas helpen**

De WaU-doorbraakteams zijn sterk: ze kijken naar onderwerpen als gegevensdeling, vereenvoudiging, samenwerking met politiek. En het Beleidskompas biedt een manier om beleid doordachter, uitvoerbaarder te maken. Mits het niet alleen het zetten van een vinkje is, maar écht wordt doorleefd.

Wat ik echt belangrijk vind, zeker gelet op alle politieke, snelle wisselingen, is dat je als ambtelijk apparaat voor de lange termijn gaat ontwerpen. Niet alleen reageren, maar ook richting geven. Niet alleen oplossen, maar ook voorkómen. We hebben de verantwoordelijkheid om die lange lijnen zichtbaar te maken en mee te geven aan beleidsmakers en de politiek.”



# Tot slot

**De reflecties in dit hoofdstuk ondersteunen het algemene beeld dat in deze voortgangsrapportage wordt geschetst:**

## Publieke dienstverlening krijgt meer aandacht

Het gesprek tussen uitvoering, beleid en politiek wordt steeds vaker gevoerd. Beleid en politiek zien dienstverleners steeds meer als een vanzelfsprekende gesprekspartner en dienstverleners pakken die rol ook.

## Maar de ontwikkeling is nog kwetsbaar

Gelijkwaardig samenwerken vraagt oefening en ruimte. Ook als de druk vanuit de samenleving toeneemt, is het belangrijk dat dienstverleners, beleidsmakers, bestuurders en politici zich in elkaar blijven verplaatsen.

## En de snelheid en impact moeten omhoog

Er worden veel verbeterstappen gezet. Maar vooral op de onderliggende systeemveranderingen is de voortgang nog te beperkt om in 2031 die menselijke, wendbare en toekomstbestendige overheid te zijn.

**De sleutelpersonen die we hebben gesproken dringen erop aan om de beweging de komende jaren meer kracht te geven, door de stappen te zetten die nu nog te veel uitblijven. Daarbij geven ze de volgende aandachtspunten mee.**

- **Inzetten op samenhang.**

Overall ontstaan goede initiatieven: meer maatwerk, betere dienstverlening, sterker vakmanschap. Maar vaak staan die initiatieven los van elkaar. De beweging is te afhankelijk van individuele trekkers. Meer verbinding en verankering is nodig om doorbraken te bestendigen, in hoe we samenwerken, sturen en leren. Op bestuurlijk niveau ontstaan meer en meer verbindingen. Het is belangrijk dat de mensen op de werkvloer ook een rol krijgen in die verbindingen, zowel bij ministeries als bij dienstverleners. Zodat zij samen het juiste kunnen doen voor mensen en bedrijven.

- **Werken vanuit concrete opgaven.**

Maatschappelijke opgaven vragen om samenwerking – tussen beleidsmakers en publieke dienstverleners en over domeinen

heen – en flexibiliteit. Op dit moment werkt de overheid nog te veel in gescheiden kolommen van beleid, budgetten en verantwoording. Een hardnekkige belemmering die in vrijwel elk gesprek naar voren komt, is de manier waarop begrotingen zijn ingericht, langs de lijnen van individuele organisaties. Deze indeling belemmert het vermogen van de overheid om effectief opgavengericht te werken. Dat vraagt om een volgende stap: begrotingen die zich steeds meer rondom maatschappelijke opgaven organiseren.

- **Dweilen én de kraan dichtdraaien.**

Beleidsmakers en publieke dienstverleners moeten de mensen en bedrijven die vandaag vastlopen helpen en tegelijkertijd bouwen aan de systemen en structurele oplossingen van morgen. Dit is niet eenvoudig. Acute problemen vereisen tempo, nabijheid en slagkracht. Structurele verbeteringen vragen tijd, reflectie en analyse.

- **Sneller reageren op ontwikkelingen.**

De overheid wil betrouwbaar zijn en heeft rechtmatigheid, doelmatigheid en verantwoording daarom hoog in het vaandel staan. Dat gaat te vaak ten koste van het vermogen om snel te

reageren op ontwikkelingen in de samenleving. We moeten actief op zoek naar manieren om ons flexibel op te stellen als situaties daarom vragen.

- **Veranderen is leren, doen en bijstellen.**

Veranderen gaat niet in een rechte lijn. Het vraagt om ruimte voor experimenten en reflectie. De opgave is niet om alles in een keer goed te doen, maar om een cultuur te stimuleren waar leren onderdeel is van het werk. Een cultuur die fouten aangrijpt om van te leren. Daarvoor is ruimte nodig vanuit bestuur en politiek.

- **Oog voor mensen en bedrijven.**

Publieke dienstverlening is het gezicht van de overheid. In de ontmoeting met mensen en bedrijven – aan de balie, online, in een brief – wordt bepaald of de overheid functioneert. Nabijheid is daarom een essentieel onderdeel van ambtelijk en bestuurlijk vakmanschap. Door te praten met de mensen om wie het gaat ontstaat begrip voor wat zij meemaken, wordt zichtbaar wat werkt, wat niet werkt en wat er nodig is om te verbeteren.

## Een momentopname

Uitvoering, bestuur, beleid, toezicht en politiek geven publieke dienstverlening samen vorm. In 2024 zijn vanuit al die hoeken stappen gezet om de dienstverlening te verbeteren. Tegelijkertijd willen wij – de beweging Werk aan Uitvoering – meer en moet er ook meer gebeuren. Deze voortgangsrapportage is nadrukkelijk een momentopname. De rapportage biedt aanknopingspunten en roept op tot verdere stappen, ook minder conventionele.



# Colofon

Werk aan Uitvoering is een overheidsbreed programma met als doel de publieke dienstverlening duurzaam te verbeteren. Een dienstverlening die aansluit op de verwachtingen en behoeften van mensen en bedrijven en die menselijk, wendbaarder en toekomstbestendig is. We werken hier aan als één overheid, voorbij onze eigen verantwoordelijkheden en organisaties. Zo vormen we een beweging die ervoor zorgt dat we het als overheid iedere dag een stapje beter doen voor de samenleving.

[werkaanuitvoering.nl](https://www.werkaanuitvoering.nl)

## Voortgangsrapportage 2024

Werk aan Uitvoering

## Vormgeving

Ontwerpwerk

Juni 2025

