

29 362 Modernisering van de overheid

Nr. 381 Brief van de minister van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 20 juni 2025

Graag bied ik uw Kamer de voortgangsrapportage van het Programma Werk aan Uitvoering aan. Werk aan Uitvoering is een groeiende overheidsbeweging van beleidsmakers, uitvoerders en politici die zich inzetten om de publieke dienstverlening substantieel te verbeteren. Mensen en bedrijven willen dat hun contact met de vele gezichten van de overheid menselijk, concreet en begrijpelijk is. Hier wordt aan gewerkt als één overheid, voorbij de eigen verantwoordelijkheden.

Met deze voortgangsrapportage geef ik uw Kamer inzicht waar het programma Werk aan Uitvoering nu staat: wat gaat goed en wat kan beter? En wat is er nodig om verder te komen? Ook is het een uitnodiging tot kritisch meedenken, tot reflectie, en tot het versterken van het lerend en oplossend vermogen van de overheid, zodat we samen betere publieke dienstverlening realiseren voor mensen en bedrijven.

Wat gaat goed en wat kan beter

Er gaan veel dingen goed. Uitvoeringsorganisaties zetten zich stevig in om de dienstverlening duurzaam te verbeteren. Zo wordt onder andere geïnvesteerd in digitale oplossingen die de dienstverlening, sneller, toegankelijker en overzichtelijker maken. Zonder daarbij uit het oog te verliezen dat er groepen mensen zijn die de digitale dienstverlening ingewikkeld vinden. Ook op de ministeries wordt gezocht naar een betere balans tussen beleidswensen en uitvoeringspraktijk en op het verbeteren van de basisprocessen. Onder meer door het intensiever gebruiken van het Beleidskompas, waarmee beleidsplannen onder andere op hun uitvoerbaarheid worden getoetst en op hun bruikbaarheid voor mensen en bedrijven. Er worden ook grote stappen gemaakt in het aanpassen van bestaande regelingen aan de behoeften van mensen en bedrijven. Het lijken misschien kleine ingrepen, maar voor mensen maken ze een groot verschil — en voor organisaties zijn ze vaak ingrijpend om door te voeren. We zien daarvan veel goede voorbeelden, bijvoorbeeld bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en de gemeentelijke pilots Uitvoeringskracht. Ook wordt op veel plekken geïnvesteerd in meer maatwerk voor mensen en bedrijven. De aandacht voor uitvoering

en gevolgen van de uitvoering in het politieke en maatschappelijke debat groeit.

Bijvoorbeeld door het versterken van inzet en gebruik van de Uitvoeringstoets bij politieke besluitvorming en in het initiatief van het Netwerk van Publieke Dienstverleners om tot een 'snelle toets' te komen voor moties en amendementen.

Tegelijk gaan er nog steeds dingen niet goed en is meer inspanning nodig. Van ons allemaal. Te vaak nog wordt pas over de uitvoering nagedacht, nadat beleidsplannen zijn opgesteld. Daarmee wordt dienstverlening het sluitstuk van beleid terwijl het vanaf het begin centraal zou moeten staan in het denken.

De fase waarin de beweging van Werk aan Uitvoering nu zit
Aanpassen van bestaande regelingen is een eerste stap, maar vaak is er meer nodig en moet de praktijk anders georganiseerd worden om de dienstverlening te verbeteren. Ook hier is er veel beweging en ambitie, maar het is niet eenvoudig.

De voortgangsrapportage laat zien dat anders organiseren en fundamentele veranderingen meer zijn dan een kwestie van financiering en capaciteit. Naast geld en mensen zijn er andere dingen voor nodig: andere wet- en regelgeving, doorbreken van 'schotten' tussen beleidsvelden, een beleidscultuur waarin de uitvoering een logische, vaste stem aan tafel heeft. Het is daarvoor ook nodig dat ambtenaren, bestuurders en politici meer en meer de praktijk opzoeken. Het verbeteren van de publieke dienstverlening is dus niet een opdracht die bij één partij neergelegd kan worden. Het vraagt een gezamenlijke inspanning en vraagt een andere houding en gedrag van iedereen die betrokken is vanuit beleid en de uitvoering, ambtelijk, bestuurlijk en politiek.

Het continu verbeteren van de publieke dienstverlening gaat niet in een rechte lijn. De verandering die we willen maken wringt soms met hoe systemen zijn ingericht. Het verbeteren van publieke dienstverlening is geen kwestie van alleen knelpunten oplossen, maar vraagt om het ontwikkelen van een blijvend lerend en oplossend vermogen binnen de overheid. Het is nooit af. Het programma Werk aan Uitvoering ondersteunt en versnelt dit proces en de beweging. Deze voortgangsrapportage laat zien welke resultaten hierin zijn behaald en wat nodig is om volgende stappen te zetten. We zien dat op verschillende moeilijke vraagstukken een begin is gemaakt met verandering. Zo wordt er op verschillende plekken gewerkt aan vereenvoudigingsagenda's die ertoe leiden dat (onnodig) complexe regelgeving wordt aangepakt. En er worden knelpunten aangepakt op het gebied van gegevensdeling

tussen publieke dienstverleners, zodat mensen sneller en vanuit één loket geholpen kunnen worden. Wel is het zo dat zulke veranderingen niet vanzelf gaan. Ze vragen tijd, aandacht en gezamenlijke blijvende inspanning, over de grenzen van organisaties en ministeries heen.

Ondersteuner en aanjager van de beweging en doorbraken maken
Vanuit mijn coördinerende verantwoordelijkheid jaag ik de beweging aan die werkt aan betere publieke dienstverlening voor mensen en bedrijven. Mijn ministerie ondersteunt de beweging financieel en met menskracht. Dit krijgt vorm bij de ministeries, publieke dienstverleners en medeoverheden. We ondersteunen beleid (medewerkers die beleid en regels maken) en uitvoering (medewerkers die dienstverlening verlenen aan burgers en ondernemers) om beleidsvorming in samenhang met elkaar en vanuit het perspectief van mensen en bedrijven in te richten.

Ook richt het programma zich op een aantal specifieke thema's om doorbraken te realiseren. Het gaat om thema's waar meerdere domeinen en organisaties mee te maken hebben:

- **complexiteit** in regelgeving en procedures, vooral daar waar mensen en bedrijven met verschillende domeinen of regelingen tegelijk worden geconfronteerd. Dit moet en kan eenvoudiger. Dit begint bij het agenderen van de benodigde vereenvoudigingen. Zoals de demissionair minister van Economische Zaken doet met zijn programma verminderen regeldruk voor ondernemers en mijn ministerie met de agenda voor een eenvoudiger sociale zekerheid.
- **gebrekkige gegevensuitwisseling** tussen publieke dienstverleners leidt tot onnodig veel werk en administratie voor publieke dienstverleners, mensen en bedrijven. Dit kan beter. Daarom heb ik samen met het Netwerk van Publieke dienstverleners ingezet op het in kaart brengen van de grootste knelpunten hierin en het oplossen ervan.
- **grip krijgen op schaarste in de uitvoering.** De beschikbare menskracht moet optimaal ingezet worden voor goede publieke dienstverlening.
- Om op deze taaie vraagstukken voortgang te boeken, moet ook de **samenwerking met de politiek** onder de loep worden genomen. Uiteindelijk is het daar dat besluitvorming zijn beslag krijgt.

Het is de ambitie van het programma om belemmeringen weg te nemen en uitvoeringsorganisaties, beleidsmakers en politici uit te rusten met de kennis en instrumenten om verbetering van hun publieke dienstverlening zelf tot stand te brengen. Veel van hen voelen die verantwoordelijkheid heel sterk en dat is goed. Er is sprake van een groeiende beweging Werk aan Uitvoering op allerlei plekken binnen de publieke sector. Dat moeten we koesteren.

Tot slot

Het verbeteren van de publieke dienstverlening is een continu proces dat nooit af is. Het is geen kwestie van alleen knelpunten oplossen. Het vraagt om het ontwikkelen van een blijvend lerend en oplossend vermogen binnen de overheid. Het programma Werk aan Uitvoering ondersteunt en versnelt dit proces en de beweging die ervoor nodig is. Die beweging moet doorgaan als het programma in 2031 stopt.

In een complexe samenleving zijn fouten en fricties onvermijdelijk. Juist daarom is het noodzakelijk dat de overheid leert omgaan met wat zich voordoet. Dat vraagt om zelfinzicht, veerkracht en het vermogen om signalen op te vangen en daar adequaat op te handelen. Daarvoor is het belangrijk dat de overheid de praktijk opzoekt om te zien hoe het beleid uitwerkt en waar verbeteringen mogelijk en nodig zijn.

Ook uw Kamer heeft een rol te spelen: een vinger op de zere plek leggen en aangeven waar gehandeld moet worden, en tegelijkertijd rust en ruimte creëren om de dienstverlening te verbeteren en daarbij het perspectief van mensen en bedrijven centraal te kunnen stellen. Wat hierin helpt is ruimte voor leren, voor experimenteren, en voor het zoeken naar wat werkt — juist als dat nog niet af is of meetbaar gemaakt kan worden.

Het verbeteren van de publieke dienstverlening vraagt een aanpak op meer sporen tegelijk: acute problemen oplossen, oorzaken onderkennen en voorkomen, ruimte maken om oplossingen uit te proberen én blijven bouwen aan structurele verandering met betere samenwerking tussen beleidsmakers en publieke dienstverleners.

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
Y.J. van Hijum