

**Overheidsbrede
Werkagenda
voor de publieke
dienstverlening**

Inleiding

De Werkagenda beschrijft de hoofdthema's die centraal staan bij het verbeteren van de overheidsbrede dienstverlening aan burgers en ondernemers in alle domeinen. De hoofdthema's zijn gebaseerd op de ambities, ideeën en initiatieven van de zes handelingsperspectieven van Werk aan Uitvoering, de kabinetsreactie op dit rapport en andere rapporten zoals bijvoorbeeld het rapport POK, TCU en Regels en Ruimte. Want ondanks dat de vertrekpunten van deze rapporten verschillen, hebben allen hetzelfde doel: de dienstverlening en uitvoering in brede zin en in alle domeinen duurzaam verbeteren. Door de ambities, ideeën en initiatieven van de verschillende rapporten te bundelen in één overheidsbrede Werkagenda, ontstaat overzicht en samenhang zodat alle betrokken organisaties kunnen samenwerken op basis van dezelfde informatie. Daarnaast zijn de hoofdthema's uitgewerkt in meer gedetailleerde acties, de actielijst. Deze acties worden nog nader geprioriteerd en uitgewerkt op basis van het absorptievermogen van de betrokken organisaties en de beschikbare middelen.

In het Programmaplan Werk aan Uitvoering (WAU) is een gezamenlijke aanpak en rolverdeling uitgewerkt. Enkele onderdelen daaruit zijn hieronder vermeld.

Aanpak en programma

Om deze overheidsbrede beweging te faciliteren en te stimuleren wordt op basis van een programmatische aanpak voorzien in een ondersteuningsstructuur. Een belangrijke rol hierbij is belegd bij bestuurlijke trekkers vanuit de departementen, uitvoeringsorganisaties en mede-overheden. Zij dragen zorg voor verbinding over de handelingsperspectieven en organisaties

heen en hebben een trekkende rol op de voortgang van de geprioriteerde acties. Daarnaast is de programmaorganisatie verantwoordelijk voor de afstemming met aanverwante programma's en initiatieven binnen lijnorganisaties, het geven van inzicht in voortgang en resultaten, anticiperen op maatschappelijke veranderingen die de koers van de Werkagenda kunnen beïnvloeden en het organiseren van een kritische blik van buiten. De inzet is om bij de realisatie steeds het perspectief van burgers en bedrijven centraal te stellen en de acties daar continu aan te blijven toetsen.

Prioritering

Werk aan Uitvoering omvat een complexe veranderopgave. De Werkagenda kent op dit moment een veelheid aan thema's en acties. Een heldere prioritering op basis van absorptievermogen van organisaties en beschikbare middelen is noodzakelijk. En zodoende ook het aantal acties terugbrengen naar de bedoeling van het programma. Het is van belang dat we in gezamenlijkheid, in de komende kabinetsperiode maar ook daarna, richting en uitvoering geven aan de Werkagenda. Daarnaast willen we tijd en ruimte geven aan de uitvoeringsorganisaties om de verder uitgewerkte plannen te toetsen op uitvoerbaarheid. Realisatie van de Werkagenda is afhankelijk van het commitment en de realisatiekracht van alle betrokken partijen (kabinet, departementen, uitvoeringsorganisaties en mede-overheden). We moeten samen aan de slag. Om overzicht te houden worden de prioriteiten en de voortgang van de acties per kwartaal eenvoudig gepresenteerd en gepubliceerd.

Aanpak

Het is de opdracht dat het programma nieuwe wegen zoekt, zich niet verliest in bureaucratie en niet verloren gaat in de politieke waan van de dag. Dit doen we door het netwerk van professionals te vergroten, overheidsbrede samenwerking te stimuleren, kennisdeling te faciliteren, vernieuwing aan te jagen en kortcyclisch resultaten na te streven, als acties zich daarvoor lenen.

Handelings- perspectieven

Handelingsperspectief 1

Toekomstbestendige dienstverlening

1

Een visie op
gezamenlijke
dienstverlening

2

Maatwerk

3

Kennis en
competenties

4

Vroegsignalering
bij problemen

5

Vergroten
zelfredzaamheid

6

Eén loket voor
hulpvragen/multi-
problematiek

Handelingsperspectief 1

Toekomstbestendige dienstverlening

1

Een visie op gezamenlijke dienstverlening

We ontwikkelen een overheidsbrede visie op gezamenlijke dienstverlening en toetsen deze aan de praktijk.

2

Maatwerk

We versterken de inzet van maatwerk bij gemeenten, uitvoerders en het Rijk door ruimte te maken in wet- en regelgeving, de beschikbare discretionaire ruimte beter te gebruiken, bestaande initiatieven te versterken en samenwerking tussen initiatieven te verbeteren, de capaciteit en kennis van methodisch handelen te vergroten en van elkaar te leren.

a) Maatwerk in beleid en wetgeving

We versterken maatwerk door ruimte te maken in wet- en regelgeving en zorgen voor contact en feedbackloops tussen beleid en praktijk.

b) Maatwerk in de praktijk

We onderzoeken goede voorbeelden van maatwerkaanpak die er al zijn, verbreden maatwerkinitiatieven door een maatwerk-infrastructuur in te richten en verbinden maatwerkinitiatieven zodat waar nodig maatwerk kan worden geleverd en de benodigde kennis en ervaring onderling wordt gedeeld.

3

Kennis en competenties

We verhogen de kennis van en over maatwerk als inzet voor verbetering van doeltreffendheid en meer burgergerichte dienstverlening en verbeteren de vroegsignalering van maatwerkgevallen.

4

Vroegsignalering bij problemen

We verbeteren samen met gemeenten, uitvoeringsorganisaties en maatschappelijke organisaties de vroegsignalering van problemen, bijvoorbeeld bij geautomatiseerde besluitvorming, met behulp van (digitale) innovaties in de werkprocessen.

5

Vergroten zelfredzaamheid

We vergroten de toegankelijkheid en begrijpelijkheid van de overheid.

6

Eén loket voor hulpvragen/multi-problematiek

We brengen in kaart hoe een integrale loketfunctie van de overheid het beste kan worden ingericht, met aandacht voor persoonlijk contact voor mensen die dit nodig hebben.

Handelingsperspectief 2

Versnelling digitale agenda

1

Snelle, simpele
en gemakkelijke
dienstverlening

2

Basis op orde

3

Investeren in
vernieuwen

Handelingsperspectief 2

Versnelling digitale agenda

1

Snelle, simpele en gemakkelijke dienstverlening

We zetten in op het doorontwikkelen van verschillende machtigingsvoorzieningen, omdat wij het belangrijk vinden dat alle burgers en ondernemers gebruik kunnen maken van overheidsdienstverlening. Zo maken we de dienstverlening inclusief.

2

Basis op orde

a) Opruimen en vernieuwen

We stellen uitvoeringsorganisaties in staat hun ICT-systemen op orde te brengen en te houden zodat zij kunnen (blijven) aansluiten op de Generieke Digitale Infrastructuur en de dienstverlening op peil houden. Zij hebben ruimte, tijd en financiële middelen nodig om hun 'lifecycle management' uit te voeren en verouderde systemen stapsgewijs te vernieuwen. Uitvoeringsorganisaties maken een meerjarig investeringsplan voor de strategische ICT-vernieuwing die nodig is om aan te (blijven) sluiten op de basisinfrastructuur en om de dienstverlening op peil te houden en te kunnen innoveren.

b) Generieke digitale infrastructuur

We ontwikkelen en verbeteren de generieke digitale infrastructuur door de governance uit te werken en de financiering te vereenvoudigen.

c) Kennis en competenties

We investeren in human capital, werken een strategie uit voor het binnenhalen en vasthouden van ICT-expertise, concretiseren functieprofielen en vergroten het bereik daarvan en professionaliseren het aanbod van ICT-opleidingen.

3

Investeren in vernieuwen

a) Datastrategie

We concretiseren de datastrategie en verbeteren de datakwaliteit en kaders voor gegevensbescherming.

b) Gegevensdeling

We maken gegevensuitwisseling op brede schaal mogelijk en formuleren kaders en aanbevelingen voor het ethisch verantwoord gebruik en uitwisseling van data.

c) Innovatie

We verkennen de mogelijkheden van voorspelmodellen, de ethisch verantwoorde inzet van artificiële intelligentie bij maatwerk en organisatie-overstijgende data-analyse.

Handelingsperspectief 3

Begrijpelijke en uitvoerbare wetgeving

1

Maatwerk
(onderzoek en
ontwikkeling)

2

Werken aan
wetgeving

3

Kennis en
competenties

4

Regeerakkoord
en politiek

Handelingsperspectief 3

Begrijpelijke en uitvoerbare wetgeving

1

1. Maatwerk (onderzoek en ontwikkeling)

a) *Onderzoek op systeemniveau*

We doen onderzoek naar maatwerk in relatie tot gelijke behandeling en onderzoeken oplossingen voor belemmeringen die de privacywetgeving opwerpt voor vroegsignalering van maatwerkgevallen. Ook onderzoeken we de juridische mogelijkheden voor het oplossen van domein-doorkruisende problematiek.

b) *Onderzoek ruimte voor maatwerk in wet- en regelgeving*

We onderzoeken de mogelijkheden in sectorale wetgeving, beleidsregels en de uitvoeringspraktijk om ruimte te bieden voor maatwerk. Ook bezien we de Awb op het voor de uitvoering dwingender maken van maatwerk en geven we vervolg aan de onderzoeken die er al zijn.

c) *Ontwikkeling van voorwaarden*

We vereenvoudigen de verantwoording van uitgaven aan maatwerk en bouwen aan ICT die maatwerkbeslissingen kan uitvoeren.

d) *Ontwikkeling van ondersteuning in de praktijk*

We zorgen voor praktische handvatten om (lopende) maatwerkinitiatieven te ondersteunen, zoals het maatwerkbestendig maken van de Aanwijzingen voor de regelgeving.

2

Werken aan wetgeving

a) *Kaders en beginselen*

We ontwikkelen een verbeterd Integraal Afwegingskader voor beleid en regelgeving (IAK) en verbeteren het gebruik daarvan. Ook versterken we het wetgevingsbeleid.

b) *Multidisciplinair werken*

We benaderen maatschappelijke vraagstukken vanaf het begin multidisciplinair. Beleid, uitvoering, wetgeving en toezicht bepalen samen wat de meest optimale oplossing is. Wanneer wetgeving noodzakelijk is, werkt een multidisciplinair team samen aan wet- en regelgeving die begrijpelijk en doenlijk is voor de burger en ondernemer en werkbaar voor de uitvoering. We hanteren deze multidisciplinaire aanpak in de gehele wetgevingscyclus, dus ook bij de evaluatie en wijziging van beleid.

c) *Betrekken van burgers, bedrijven en belanghebbenden*

We zorgen dat het burgerperspectief vroegtijdig wordt betrokken en belanghebbenden zich bewust zijn van de mogelijkheid om op nieuwe wet- en regelgeving te reageren.

d) *Stroomlijning*

We zetten in op een heldere, gestroomlijnde opzet van nieuwe wetgeving. We gaan de haalbaarheid van vereenvoudigingsvoorstellen voor bestaande sectorale wetgeving vanuit uitvoeringsperspectief onderzoeken.

e) *Toetsen wetgeving*

We versterken de toets-systematiek van wet- en regelgeving over de gehele wetgevingscyclus, inclusief amendementen en moties. Dit doen we door gedurende de totstandkoming maar ook na de implementatie en bij wijziging van wetgeving te toetsen op uitvoerbaarheid, doenlijkheid en ongewenste gevolgen (in het bijzonder discriminatie).

3

Kennis en competenties

a) *Formeel leren*

We ontwikkelen opleidingen en ondersteuning voor medewerkers in de uitvoering, bij beleid en wetgeving zodat zij meer kennis en vaardigheden hebben om maatwerk mogelijk te maken (rekening houdend met de uitvoerbaarheid) en toe te passen. Ook leidinggevendenden gaan die competenties ontwikkelen. Verder gaan we de kennis over de algemene beginselen van behoorlijk bestuur verhogen.

b) *Informeel leren*

We ontwikkelen een uitwisselingsprogramma voor beleid en uitvoering.

c) *Non-formeel leren werken met beginselen voor bestuurlijk handelen*

We ondersteunen de kwaliteit van het bestuurlijk handelen door de algemene beginselen van behoorlijk bestuur centraal te stellen bij intervisie en coaching.

4

Regeerakkoord en politiek

We streven naar eigenaarschap van Kamer en kabinet om te kunnen komen tot goede wet- en regelgeving. We zijn voorstander van een regeerakkoord dat zich richt op het WAT, waarbij het HOE ontworpen kan worden op basis van uitvoerbaarheid. We toetsen hiertoe het regeerakkoord op uitvoerbaarheid en stellen voor om in het regeerakkoord een passage op te nemen over wetgeving die doenlijk en begrijpelijk is voor burgers en werkbaar is voor de uitvoering.

Handelingsperspectief 4

Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(sdriehoek)

1

Sturingsprincipes

2

Kennis en competenties

3

Inventariseren bestuurlijke werkagenda's

Handelingsperspectief 4

Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(sdriehoek)

1

1. Sturingsprincipes

a) *Sturing in de driehoek*

We zorgen voor werkbare en doorleefde samenwerkingsafspraken in navolging van de codes voor de semi-publieke sectoren. We nemen daarin ook de sturing op van ketens op rijks- en domeinniveau, meervoudig opdrachtgeverschap en datagovernance.

b) *Sturing in de keten*

We formuleren uitgangspunten voor bestuurlijke driehoeken om de effectiviteit van en wisselwerking met ketens te versterken. We gaan daarbij specifiek in op de verschillende rollen in de driehoek.

c) *Meervoudig opdrachtgeverschap*

We formuleren uitgangspunten en samenwerkingsafspraken met betrekking tot meervoudig opdrachtgeverschap.

d) *Hanteer het 'stewardshipsmodel'*

We vervangen het principaal-agentmodel door het stewardshipsmodel voor de inrichting van de sturingsrelatie tussen eigenaar, opdrachtgever(s) en uitvoeringsorganisatie en voor de samenwerking in de keten. We gaan daarbij specifiek in op de vertrouwensrelatie, resultaatafspraken en voeren een open gesprek over de verschillende belangen.

2

2. Kennis en competenties

We professionaliseren de invulling van de rollen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer via kennisuitwisseling en we formuleren uitgangspunten voor loopbaanbeleid op het gebied van uitwisseling tussen beleid en uitvoering. Daarnaast ontwikkelen we een opleiding over samenwerking in de driehoek voor bestuurders bij de ABD.

3

3. Inventariseren bestuurlijke werkagenda's

We onderzoeken de toepassing van bestuurlijke werkagenda's, die alle cruciale thema's omvatten die nodig zijn voor de continuïteit van dienstverlening en innovatie met een meerjarig (budgettair) perspectief.

Handelingsperspectief 5

Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering

1

Gelijke waardering
in vergelijkbare
functies

2

Kennis en
competenties

3

Staat van de
Uitvoering

Handelingsperspectief 5

Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering

1

Gelijke waardering in vergelijkbare functies

We bedenken hoe vergelijkbare functies in beleid en uitvoering gelijk kunnen worden betaald en sluiten het functiegebouw van het Rijk, ZBO's en andere overheden op elkaar aan.

2

Kennis en competenties

a) Overheidsbreed personeelsbeleid en management development-trajecten

We ontwikkelen overheidsbreed strategisch personeelsbeleid, stimuleren de (tijdelijke) inzet van rijkstrainees buiten de departementen, passen het management development beleid aan en verbreden deze trajecten naar de uitvoering, beleid en toezicht, en zo mogelijk ook naar mede-overheden.

b) Versterken opleidingsaanbod

We onderzoeken de oprichting van een academie voor beleid, uitvoering en toezicht waar het versterken van vakmanschap centraal staat. Zie ook handelingsperspectief 3 (onderdeel 3a).

c) Mobiliteit en personele uitwisseling

We stimuleren mobiliteit tussen beleid en uitvoering en richting mede-overheden en onderzoeken de mogelijkheden voor personele uitwisseling.

3

Staat van de Uitvoering

We stellen jaarlijks de 'Staat van de Uitvoering' op waarin we sluipende problematiek in de volle breedte van de uitvoeringspraktijk bespreekbaar maken.

Handelingsperspectief 6

Rol politiek

1

Trialoog

2

Toetsen

3

Toerusten

Handelingsperspectief 6

Rol politiek

Algemeen

We werken aan het herstel van vertrouwen van de burger in de overheid. Een belangrijk middel dat politiek, beleid en uitvoering hiervoor in handen hebben, is begrijpelijke wetgeving. Maar begrijpelijke wetgeving kan alleen tot stand worden gebracht door politiek, beleid en uitvoering samen te laten optrekken, in verschillende fasen van het wetgevingsproces:

- 1) Bij ideeën, voorstellen, moties en amendementen.
- 2) Bij de uitvoeringstoets en eerste voorlegging aan de Kamer.
- 3) Bij de invoeringstoets, als de betreffende wetgeving zijn effect heeft in de praktijk.

We werken met drie instrumenten om het samenspel tussen politiek, beleid en uitvoering te verbeteren (doel). De instrumenten zijn congruent met het doel.

1

Trialoog

In de trialoog voeren politici, beleidsmakers en professionals vanuit de publieke dienstverlening gesprekken met elkaar op basis van gelijkwaardigheid, om zo gezamenlijk tot inzicht te komen voor de beste weg vooruit.

2

Toetsen

Door middel van een invoerings- of reflectietoets bezien politiek, beleid en uitvoering gezamenlijk of de bedoeling van de wet ook in de praktijk wordt gerealiseerd. Vanuit dit handelingsperspectief wordt meegewerkt om enerzijds de politiek actief te betrekken bij de totstandkoming van een invoeringstoets en anderzijds om een rol te spelen in het proces om daadwerkelijk te komen tot een invoeringstoets, onder andere door interactief en ontwerpend mee te denken over de procesgang rond de invoeringstoetsen (invoering, implementatie, etc.).

3

Toerusten

Samen met het presidium en de ambtelijke leiding van departementen gaan we in gesprek om de kennisuitwisseling (inhoudelijk en over rol en positie) tussen politiek, beleid en uitvoering structureel beter voor elkaar te krijgen. Bijvoorbeeld door trainingen en werkbezoeken te organiseren, maar ook door de rol van de uitvoering in het wetsproces met elkaar tegen het licht te houden, op zoek naar verbeteringen.

Bijlage
Actielijst

Inleiding

De actielijst bundelt de afzonderlijke acties uit de rapporten die zich richten op het duurzaam verbeteren van de overheidsbrede dienstverlening – onder andere Werk aan Uitvoering, POK, TCU en Regels en Ruimte. De actielijst is een verbijzondering van de Overheidsbrede Werkagenda, waarin de hoofdthema's zijn beschreven.

Op basis van de zes handelingsperspectieven van Werk aan uitvoering zijn de acties geclusterd binnen de hoofdthema's van de Werkagenda. Bij acties uit Werk aan Uitvoering is geen bron vermeld. Bij acties uit andere rapporten, is wel een bronvermelding opgenomen. Vermelding van de activiteiten uit andere rapporten in de Werkagenda betekent niet automatisch dat de bestuurlijke trekkers hiervoor ook de actiehouders zijn.

Werk aan Uitvoering omvat een complexe veranderopgave. De Werkagenda kent op dit moment een veelheid aan thema's en acties. Een heldere prioritering op basis van absorptievermogen van organisaties en beschikbare middelen is noodzakelijk. En zodoende ook het aantal acties terugbrengen naar de bedoeling van het programma. Het is van belang dat we in gezamenlijkheid, in de komende kabinetsperiode maar ook daarna, richting en uitvoering geven aan de Werkagenda. Naar gelang de Actielijst wordt opgevolgd zal deze inhoudelijk veranderen. Beheer en actualisatie van deze actielijst wordt door de programmaorganisatie verzorgd.

Handelingsperspectief 1

Toekomstbestendige dienstverlening

1

Een visie op gezamenlijke dienstverlening

- 1) We hebben met behulp van de design thinking methodiek een overheidsbrede visie op gezamenlijke dienstverlening ontwikkeld. Deze visie wordt in samenwerking met de uitvoeringsorganisaties en medeoverheden vertaald naar de praktijk.

2

Maatwerk

a) *Maatwerk in beleid en wetgeving*

- 2) We zetten vanuit de lange termijnrelatie tussen de overheid en burgers en ondernemers in op het ontwerp van uitvoerbaar beleid, resulterend in een combinatie van standaardisatie en maatwerk met 'de menselijke maat': een feedbackloop van balie naar beleid en politiek.
- 3) Niet alleen het inrichten maar ook het sturen en verantwoorden van complexiteit vraagt een andere basis. Hoe richten we de besturing zo in dat complexiteitsdenken de basis kan zijn? Hoe ziet de reis van elke overheidsorganisatie eruit vanaf verbetering van de eigen organisatie, via samenwerking naar 1 overheid? (het transitietraject). Inzet: Werken vanuit autonomie én gezamenlijkheid naar samenwerking als 1 overheid.
- 4) Bijdragen aan verbetering van wet- en regelgeving. Vanuit de praktijk wordt gezorgd voor signaaldoorvoering vanuit de onderzoeken naar belemmerende en bevorderende factoren bij maatwerk met focus wetgeving.

b) *Maatwerk in beleid en wetgeving*

- 5) We organiseren tegelijkertijd de korte termijn interactie tussen de overheid en burgers en ondernemers (de contactmomenten) met behulp van maatwerkplaatsen, overheidsloketten en vele andere contactpunten zodat voor de burger 'aan de achterkant' de lijntjes kunnen worden getrokken naar de relevante overheidsorganisaties. We werken dus vanuit het principe 'no wrong door' en de burger heeft 'geen last' van de samenwerking tussen verschillende organisaties die (soms) nodig zijn voor een vraagstuk.
- 6) We omarmen lopende initiatieven zoals Maatwerkplaatsen en het Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens.

Bron: Regels en Ruimte – kabinetsreactie (16 januari 2020)

- 7) We gaan met het Netwerk van Publieke Dienstverleners experimenten opzetten om te bezien wat er nodig is om het maatwerk van de achterkant (bezwaar en beroep) naar de voorkant te verplaatsen.
- 8) We onderzoeken goede voorbeelden van maatwerkeraanpak in verschillende domeinen (1. Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens, 2. Programma Brede Schuldenaanpak 3. Programma Aanpak Levensgebeurtenissen)

Bron: Ongekend onrecht – kabinetsreactie (15 januari 2021)

- 9) We verbreden maatwerkinitiatieven door een maatwerkinfrastructuur in te richten.
- 10) We creëren een maatwerkplaats voor complexe situaties.

3

Kennis en competenties

- 11) We organiseren een lerende overheidscultuur met bijbehorende infrastructuur waarin ambtenaren de ruimte en mogelijkheden die de huidige kaders bieden benutten om vraagstukken van burgers en ondernemers door het 'oerwoud' heen te leiden.

4

Vroegsignalering bij problemen¹

- 12) We maken vanwege de coronacrisis met gemeenten en andere partijen afspraken om de aanpak van schulden en armoede te versterken en te versnellen.
- 13) We willen ervoor zorgen dat mensen snel aan de bel trekken bij geldzorgen, weten waar zij welke hulp kunnen krijgen en zo problematische schulden voorkomen.
- 14) We breiden daarvoor het Actieplan brede schuldenaanpak uit, dat onderdeel is van het regeerakkoord.
- 15) We voeren een veertigtal acties uit op tal van fronten om de schuldenproblematiek terug te dringen, gericht op preventie, snelle en effectieve schuldhulp en een zorgvuldige, maatschappelijk verantwoorde incasso.
- 16) We werken in de brede schuldenaanpak samen met gemeenten, uitvoeringsorganisaties en maatschappelijke organisaties.

5

Vergroten zelfredzaamheid

Bron: Regels en Ruimte – kabinetsreactie (16 januari 2020)

- 17) We gaan de toegankelijkheid en begrijpelijkheid van overheidscommunicatie verder vergroten.

¹ Acties onder Vroegsignalering bij problemen maken deel uit van een kabinetsbrede aanpak die door een programma bij BZK wordt gecoördineerd. Vraag is wat rol van de trekkers hier is.

6

Eén loket voor hulpvragen/multi-problematiek

- 18) We beantwoorden de motie de Graaf.
 - 19) We voeren als onderzoek een brede verkenning uit onder burgers én overheidsprofessionals om bestaande dienst- en hulpverleningsstructuren in kaart te brengen, inclusief knelpunten en (juridische) uitdagingen op basis waarvan een aantal toekomstscenario's wordt uitgewerkt.
 - 20) Het onderzoeksvoorstel wordt eind december 2020 ter akkoord voorgelegd aan de trekkers.
 - 21) Het onderzoek wordt in het 1e kwartaal 2021 uitgevoerd.
 - 22) We zetten de aanbevelingen uit het onderzoek om in de werkagenda voor het nieuwe kabinet.
- Bron: Ongekend onrecht - kabinetsreactie (15 januari 2021)**
- 23) We voeren een inventarisatie uit naar de inrichting van een loketfunctie.
 - 24) We gaan de mogelijkheden verkennen en voorstellen doen om medewerkers voldoende tijd te geven om mensen passende aandacht en dienstverlening aan te bieden.
 - 25) We passen het principe toe 'er is geen verkeerde deur'.
 - 26) We leren van de ervaringen van het Meldpunt Fouten in Overheidsregistraties (MFO).
 - 27) We sluiten alle uitvoeringsorganisaties aan op het Rijksprogramma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens.
 - 28) We stellen het Landelijk maatwerkregister voor alle gemeenten en landelijke uitvoerders op.
 - 29) We stellen een wetsvoorstel multi-probleemsituaties op als onderdeel van het Rijksprogramma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens.
- Bron: Regels en ruimte – kabinetsreactie (16 januari 2020)**
- 30) We gaan de uitvoering van de programma's Maatwerk Multiprobleemhuishoudens, Brede Schuldenaanpak en de Aanpak Levensgebeurtenissen de komende jaren binnen de uitvoeringsorganisaties veel aandacht geven teneinde een werkende maatwerkaanpak tot stand te brengen.
 - 31) We volgen de voortgang van het Actieplan Brede Schuldenaanpak, waarin maatwerk ook een onderdeel is.

Handelingsperspectief 2

Versnelling digitale agenda

Acties per hoofdthema

Deze actielijst wordt nog aangepast en aangescherpt op basis van de ronde die op dit moment op verzoek van de trekkers langs de leden van de Manifestgroep wordt gemaakt.

1

Snelle, simpele en gemakkelijke dienstverlening

- 1) We bouwen de Wet Digitale Overheid (WDO) uit voor meer regie door de burger op eigen gegevens.
- 2) We versterken digitale inclusie door hulp te bieden in de vorm van machtigingsvoorzieningen en andere vormen van ondersteuning (bijvoorbeeld het hebben van een toegankelijke website en toegankelijk taalgebruik).
- 3) We werken een programmaplan voor machtigen/vertegenwoordigen uit.

2

Basis op orde

a) Opruimen en vernieuwen

- 4) We vragen uitvoeringsorganisaties om een meerjarig investeringsplan voor de strategische ICT-vernieuwing te maken die nodig is om aan te (blijven) sluiten op de basisinfrastructuur en om de dienstverlening op peil te houden en te kunnen innoveren.

b) Generieke digitale infrastructuur

- 5) We werken een nieuw governance-model uit voor de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) gebaseerd op het Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid (MIDO).
- 6) We vereenvoudigen de financiering van de GDI door meer kosten centraal te budgetteren en leggen daarmee de basis voor structurele vernieuwing van de GDI.
- 7) We werken aan een compacte GDI die de voordelen van gezamenlijkheid benut maar ruimte laat voor verschillen tussen organisaties.

c) Kennis en competenties

- 8) We investeren in human capital en werken een strategie uit voor het binnenhalen en vasthouden van ICT-expertise.
- 9) We bestendigen succesvolle activiteiten (zoals het I-traineeship) binnen het lopende Programma Versterking HR ICT.
- 10) We vergroten het bereik en professionaliseren het aanbod van de RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO).

3

Investeren in vernieuwen

a) Datastrategie

- 11) We vergroten het bereik en professionaliseren het aanbod van het I-Partnerschap Rijk-Hoger Onderwijs (dat is een structurele samenwerking tussen het hoger onderwijs en de Rijksoverheid op het gebied van IT).
- 12) We concretiseren via het kwaliteitsraamwerk IV/ICT (KWIV)) functieprofielen uit het Functie Gebouw Rijk (FGR) voor IT expertise, waardoor meer inzicht in het personeelsbestand tot stand komt en de basis wordt gelegd voor Rijksbrede leerpaden en loopbaanpaden.
- 13) We richten een brede stuurgroep in met ambassadeurs uit de hoek van beleid, uitvoering en onderwijs die bovenstaande acties aanjagen.

b) Gegevensdeling

- 14) De datastrategie overheid wordt de komende periode geconcretiseerd en er worden use cases uitgewerkt.
- 15) We verbeteren de datakwaliteit en kaders voor gegevensbescherming.
- 16) We maken gegevensuitwisseling op bredere schaal mogelijk door te investeren in de datakwaliteit, (her-)gebruik en een juridisch kader.
- 17) We formuleren een set uitgangspunten voor verantwoord en ethisch datagebruik.
- 18) We doen aanbevelingen voor de datagovernance bij verantwoord en ethisch datagebruik.

c) Innovatie

Bron: Regels en ruimte – kabinetsreactie (16 januari 2020)

- 19) We doen een verkenning naar de ethisch verantwoorde inzet van Artificiële Intelligentie voor het aanbieden van maatwerk.
- 20) We voeren een verkenning uit naar organisatie-overstijgende data-analyse.

Relatie Handelingsperspectief 2. Versnelling Digitale Agenda met andere rapporten

Naast Werk aan Uitvoering zijn er acties uit andere rapporten die inhoudelijk samenhangen met dit handelingsperspectief, maar niet binnen dit handelingsperspectief worden gerealiseerd. Dit betreft de volgende acties en opmerkingen:

Bron: Ongekend onrecht - kabinetsreactie (15 januari 2021)

- 21) We formuleren generieke uitgangspunten voor maatwerkplannen voor het opruimen van technische schuld in de uitvoering en zorgen voor bijbehorende financiering.
- 22) We stimuleren het opstellen van een eigen Actieplan informatiehuishouding per departement.
- 23) We doen voorstellen om rijksbreed de achterstanden in de informatiehuishouding in te halen.
- 24) We stellen voor 1 april een Actieplan informatiehuishouding op onder regie van het SGO.
- 25) We stimuleren de verplichte aansluiting op PLOOI.
- 26) We versterken het onafhankelijk toezicht op de naleving van de Archiefwet.
- 27) We onderzoeken voor 1 juli de aanstelling van een Regeringscommissaris informatiehuishouding bij het ministerie van BZK.

Handelingsperspectief 3

Begrijpelijke en uitvoerbare wetgeving

1

Maatwerk (onderzoek en ontwikkeling)

a) Onderzoek op systeemniveau

- 1) We doen onderzoek naar de juridisch-ethische kant van maatwerk ten opzichte van gelijke behandeling.
- 2) We doen onderzoek naar mogelijke oplossingen van maatwerkbelemmeringen in relatie tot de privacywetgeving
- 3) We doen onderzoek naar de juridische mogelijkheden voor het oplossen van domein doorkruisende problematiek.

Bron: Regels en ruimte – kabinetsreactie (16 januari 2020)

- 4) We doen een verkenning naar de relatie tussen privacy en maatwerk.

b) Onderzoek ruimte wet- en regelgeving

- 5) We onderzoeken of de (procedure)voorschriften in de Awb moeten worden aangepast om ruimte te bieden voor maatwerk.
- 6) We lichten beleidsregels en uitvoeringspraktijk door in relatie tot de maatwerkmogelijkheden uit Awb.
- 7) We onderzoeken en verhelderen de maatwerkruimte in sectorale regelgeving en maken daarbij gebruik van het onderzoek dat BZK heeft laten uitvoeren door de Universiteit van Tilburg.

Bron: Regels en ruimte – kabinetsreactie (16 januari 2020)

- 8) We onderzoeken of aanpassing van de huidige wet- en regelgeving vereist is om meer maatwerk mogelijk te maken (Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens).

Bron: Ongekend onrecht – kabinetsreactie (15 januari 2021)

- 9) We creëren meer ruimte voor maatwerk door sectorwetgeving aan te passen en een plan van aanpak op te stellen met een analyse en concretere invulling van de maatregelen.
- 10) We vervangen strikt gebonden bevoegdheden in sectorale wetten waar nodig door bevoegdheden met beoordelingsruimte of hardheidsclausules.

- 11) We voeren 35510 nr. 24 Motie Ploumen cs uit.
We doen een inventarisatie naar wetgeving die hardvochtig uitpakt en doen voorstellen om hardheidsclausules in de verschillende wetten op te nemen.
- 12) We voeren 35510 nr. 13 Motie Omtzigt uit.
We voeren met behulp van een externe partij – bijvoorbeeld de Ombudsman – een onderzoek uit met als doel een doorlichting van andere wetten en regelingen waar hetzij de wet, hetzij de uitvoering hardvochtige effecten heeft op groepen burgers, en maken hierbij gebruik van reeds bestaande onderzoeken. We laten deze partij in ieder geval kijken naar de Participatiewet, het pgb en de wetten die door het UWV worden uitgevoerd én leggen een voorstel voor een dergelijk onderzoek binnen drie weken aan de Kamer voor. We geven burgers de mogelijkheid om voorbeelden aan te leveren en doen een eerste rapportage voor 1 juli aan de Kamer toekomen.
- 13) We voeren 35519 nr. 37 motie van Brenk uit.
We nemen een hardheidsclausule als regel in wetgeving op.
- 14) We voeren 35510 nr. 15 Motie Jette cs uit.
We zorgen ervoor dat de Algemene beginselen van behoorlijk bestuur leidend zijn bij onbillijke uitkomsten bij strikte uitvoering van de wet.

c) Ontwikkeling van voorwaarden

- 15) We maken ruimte in de programmagelden van departementen om de verantwoording van uitgaven aan maatwerk te vergemakkelijken.
- 16) We doorbreken de auditcultuur die maatwerk belemmert.
- 17) We doen aanpassingen in de ICT om maatwerkbeslissingen te kunnen uitvoeren.
- 18) We onderzoeken of en hoe we situaties waarin mensen behoefte hebben aan maatwerk kunnen faciliteren met ICT-oplossingen waarmee de uitvoering van wetgeving wordt ondersteund

d) Ontwikkeling van ondersteuning in de praktijk

- 19) We formuleren een opdracht voor de bestaande Werkgroep Aanwijzingen voor de regelgeving om de aanwijzingen door te lichten op ruimte voor maatwerk en deze maatwerkbestendig te maken.

2

Werken aan wetgeving

a) Kaders en beginselen

- 20) We realiseren een verbeterd Integraal Afwegingskader voor beleid en regelgeving en zorgen voor een verbeterd gebruik.
- 21) We versterken het wetgevingsbeleid.

Bron: Ongekend onrecht - kabinetsreactie (15 januari 2021)

- 22) We onderzoeken hoe we aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur verdere invulling kunnen geven in wetgeving zoals de Awb, in sectorale wetgeving of een combinatie daarvan.
- 23) We ontwikkelen het IAK door en stimuleren de implementatie daarvan, opdat alle te verwachten effecten en doenbaarheid goed worden onderzocht en in beeld worden gebracht.

b) Multidisciplinair werken

- 24) We stellen bij het ontwerp en de evaluatie van nieuwe wetgeving multidisciplinaire ontwerpteamen samen waarbij ook vanuit uitvoeringsinstanties, ICT en gedragsdeskundigen een bijdrage wordt geleverd.

Bron: Verbeter de werking (juli 2017)

- 25) We versterken de rol van uitvoeringsorganisaties in de beleidsvorming door kaderstelling (criteria voor uitvoerbaarheid) en door inbreng van uitvoerings- en praktijkkennis aan de voorkant van de beleidsontwikkeling.

c) Betrekken van burgers, bedrijven en belanghebbenden

- 26) We onderzoeken hoe we vroegtijdig het burgerperspectief bij nieuw beleid en wet- en regelgeving kunnen betrekken, bijvoorbeeld door regulier overleg met stakeholders.
- 27) We maken belanghebbenden proactief bewust van de mogelijkheid te reageren op nieuwe wet- en regelgeving als we de internetconsultatie starten.

d) Stroomlijning

- 28) We onderzoeken de mogelijkheid van radicale vereenvoudiging van de uitvoerbaarheid door de geleerde lessen van de corona-aanpak (uitvoerbaarheid boven doelmatigheid) ook in de toekomst toe te passen.
- 29) We harmoniseren definities van begrippen waar mogelijk en voorkomen ten minste verdere differentiatie.
- 30) We zetten experimenteren op waarbij de verhouding tussen complexiteit van regelgeving en de ruimte voor maatwerk in de praktijk wordt beproefd.
- 31) We onderzoeken mogelijkheden om uitvoeringsproblematiek door complex overgangsrecht te vermijden of op te lossen.
- 32) We verkennen goede en slechte voorbeelden van vereenvoudigingsopgaven.
- 33) We onderzoeken de haalbaarheid van de top-3 vereenvoudigingsvoorstellen van uitvoeringsorganisaties.
- 34) We verhelderen en herzien waar nodig beleidskeuzes die in automatiseringsslagen zijn gemaakt in de huidige ICT.

- 35) We sluiten aan bij initiatieven zoals de pilot legal engineering en wendbaar wetgeven om te onderzoeken hoe wetgeving via modellen kan worden vertaald naar ICT en/of hoe wetgeving kan worden opgesteld op basis van modellen.

Bron: Klem tussen balie en beleid (25 februari 2021)

- 36) We doen aanbevelingen voor een realistisch tijdpad voor implementatie van wetgeving.

e) Toetsen wetgeving

- 37) We besteden opnieuw aandacht aan de algemene uitgangspunten van wetgevingsbeleid, (zowel bij opleidingen) als in de wetgevingstoets.
- 38) We voeren rijksbreed uitvoeringstoetsen uit bij horizontale wetgeving en besteden aandacht aan de stapeling van lasten als gevolg van wetgeving.
- 39) We evalueren wetgeving na implementatie (invoeringstoets) en periodiek via een Plan Do Check Act-cyclus.
- 40) We ontwikkelen een APK op wetten en regels en maken deze structureel bespreekbaar in de ambtelijke driehoek.

Bron: Ongekend onrecht - kabinetsreactie (15 januari 2021)

- 41) We onderzoeken hoe we een invoeringstoets kunnen implementeren en in beleidsevaluaties meer aandacht voor de uitvoeringspraktijk kunnen realiseren.
- 42) We versterken de rijksbrede wetgevingstoets (incl. toets op discriminatie) om beter toezicht te houden op de vraag of het beleid en de wettelijke regels uitvoerbaar en doenbaar zijn voor burgers en uitvoeringsorganisaties.
- 43) Bij de invoeringstoets zal net zoals bij de uitvoeringstoets voorafgaand aan de inwerkingtreding van beleid aandacht worden besteed aan mogelijk (indirect) discriminerende aspecten.

Bron: Klem tussen balie en beleid (25 februari 2021)

- 44) We onderzoeken hoe we uitvoeringstoetsen beter kunnen benutten en hoe we wetten in onderlinge samenhang kunnen toetsen op ongewenste gevolgen.
- 45) We doen voorstellen voor toetsing op uitvoerbaarheid van amendementen en moties.
- 46) We doen voorstellen voor toetsing op uitvoerbaarheid van regeerakkoorden.
- 47) We voeren 1 jaar na invoering van een wet een reflectietoets in.
- 48) We stimuleren het gebruik van de doenvermogenstoets, bijvoorbeeld door hierover opleidingen aan te bieden.

Bron: Verbeter de werking (juli 2017)

- 49) We versterken de feedbackloop van uitvoering naar beleidsontwikkeling.

3

Kennis en competenties

a) Formeel leren

- 50) We onderzoeken de oprichting van een Academie voor Beleidskwaliteit voor permanente opleiding van beleidsmedewerkers en een opleiding voor startende beleidsmedewerkers.
- 51) We ontwikkelen als pilot een cursus voor beleidsmedewerkers waarin zij een beter gevoel voor de uitvoering ontwikkelen.
- 52) We ontwikkelen de leergang leiding geven aan maatwerkmedewerkers.
- 53) We besteden opnieuw aandacht aan de algemene uitgangspunten van wetgevingsbeleid, zowel bij opleidingen (als in de wetgevingstoets).
- 54) We verbeteren de maatwerkcompetenties van medewerkers in de uitvoering.

Bron: Regels en ruimte – kabinetsreactie (16 januari 2020)

- 55) We doen een verkenning naar de opleiding van medewerkers ten behoeve van maatwerk

b) Informeel leren

- 56) We ontwikkelen een uitwisselingsprogramma voor beleid en uitvoering.

c) Non-formeel leren werken met beginselen voor bestuurlijk handelen

- 57) We ondersteunen de kwaliteit van het bestuurlijk handelen door de algemene beginselen van behoorlijk bestuur centraal te stellen bij intervisie en coaching.

4

Regeerakkoord en politiek

- 58) We adviseren de ACU/MCU structuur te behouden en de uitvoering een zetel te geven in andere ambtelijke voorportalen.
- 59) We streven naar een Regeerakkoord dat minder instrumenteel is en waarvan de uitvoerbaarheid is nagegaan.
- 60) We stellen een passage op voor het regeerakkoord over de noodzaak om wetgeving te ontwerpen die begrijpelijk en doenlijk is voor de burger en werkbaar is voor de uitvoering.
- 61) We onderzoeken of er draagvlak is om in samenwerking met de Tweede Kamer (griffie en presidium) verschillende acties uit het plan van aanpak te verwerken in de procedures van de Tweede Kamer.
- 62) We werken mee aan de uitvoering van 35 510 nr. 28 motie van der Staij cs.
Verzoek aan het Presidium concrete voorstellen uit te werken waarmee de taak van het parlement om wet- en regelgeving te toetsen en evalueren versterkt wordt, in afstemming met de invoeringstoets van het kabinet, en de Kamer daarover te informeren.

- 63) We onderzoeken hoe we politieke afspraken anders kunnen inrichten als deze tot ernstige uitvoeringsproblemen of lasten voor burgers en bedrijven leiden.

Handelingsperspectief 4

Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(sdriehoek)

1

Sturingsprincipes

a) Sturing in de driehoek

- 1) We inventariseren goede voorbeelden van uitgangspunten die werken bij bestaande driehoeken om de randvoorwaarden voor een werkbare governancecode te verkennen.
- 2) We organiseren het komende jaar vijf bijeenkomsten om met bestuurlijke collega's en op ambtelijk niveau het goede gesprek te voeren over wat er nodig is om op basis van goed vertrouwen met elkaar te kunnen werken en besteden daarbij specifiek aandacht aan welke ondersteuning daarbij helpend kan zijn.
- 3) We organiseren een inspiratiesessie om de bevindingen te bespreken en deze eventueel aan te vullen.
- 4) We vertalen de goede voorbeelden en de inzichten uit de inspiratiesessie naar basisprincipes.
- 5) We toetsen de basisprincipes in driehoeken en vertalen deze op basis van reflectie in samenwerkingsafspraken.
- 6) We bepalen in samenspraak met de betrokkenen vervolgacties over hoe de driehoeksturing is te verbeteren.

Bron: Verbeter de werking (juli 2017)

- 7) We versterken de rol van uitvoeringsorganisaties in de beleidsvorming door kaders te stellen, criteria voor uitvoerbaarheid te benoemen en door de inbreng van uitvoerings- en praktijkkennis aan de voorkant van de beleidsontwikkeling.
- 8) We versterken de feedbackloop van uitvoering naar beleidsontwikkeling.

Bron: Regels en ruimte – kabinetsreactie (16 januari 2020)

- 9) We besteden in het overleg tussen eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer aandacht aan maatwerk in de dienstverlening aan burgers. Zie ook 10.
 - We gaan daarbij na met welke aanvullende maatregelen maatwerk verder kan worden gestimuleerd, bijvoorbeeld door meer “kan”-bepalingen in de wet- en regelgeving of het doorlopen van klantreizen.

- We zoeken naar de juiste balans tussen (digitale) standaarddienstverlening en maatwerk.
- We besteden specifiek aandacht aan de mogelijkheden tot samenwerking van uitvoerders rond de burger en de integraliteit van het maatwerk.

Bron: Ongekend onrecht – kabinetsreactie (15 januari 2021)

- 10) We bespreken periodiek casuïstiek tijdens het opdrachtgever-opdrachtnemer-overleg.
- 11) We agenderen casusoverleg als vast onderdeel in de gesprekscyclus tussen bewindspersonen en ambtenaren.
- 12) We gaan meer samenwerken bij het ontwikkelen van nieuw beleid.
- 13) Voor de gehele rijksoverheid ervoor zorgen dat beleidsmakers, bestuurders en bewindspersonen op de ministeries veel vaker met hun uitvoeringsorganisaties en met de mensen voor wie zij werken in contact komen.

Bron: Handelingsperspectief 5

- 14) We bevorderen gesprekken tussen vertegenwoordigers van de uitvoering en bewindslieden
- 15) We versterken de co-creatie tussen beleid en uitvoering.

Bron: Kabinetsreactie WaU

- 16) We stimuleren opdrachtgevers om in hun sturingsafspraken met de uitvoeringsorganisaties de algemene beginselen van behoorlijk bestuur tot uitdrukking te brengen, en hun sturing vorm te geven op basis van de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur die is gebaseerd op publieke waarden.

b) Sturing in de keten

- 17) We inventariseren de knelpunten bij bestaande driehoeken met ketensturing.
- 18) We bespreken de knelpunten met ketenberaden en reflecteren op de dilemma's.
- 19) We werken sturingsprincipes uit en bespreken deze met driehoeken, ketenberaden en ondersteuners en scherpen deze op basis daarvan aan.

c) Meervoudig opdrachtgeverschap

- 20) We inventariseren goede voorbeelden van meervoudig opdrachtgeverschap en coördinerend opdrachtgeverschap.
- 21) We organiseren een dialoogsessie met de departementen over meervoudig opdrachtgeverschap en coördinerend opdrachtgeverschap met als doel het inzicht te vergroten in de huidige knelpunten.
- 22) Op basis van de inzichten werken we sturingsprincipes uit en bespreken we deze binnen de driehoeken.

d) Hanteer het 'stewardshipmodel'

- 23) Deze actielijn is overkoepelend van aard en de verdere uitwerking hiervan volgt later (over een half jaar) nadat er op de andere acties voortgang is gemaakt.

2

Kennis en competenties

- 24) We zoeken aansluiting met de ABD-opleiding om meer aandacht te geven aan de wisselwerking tussen beleid en uitvoering.
- 25) We organiseren rollenspellen met als doel om de positie van elkaar te leren begrijpen.
- 26) We verkennen de mogelijkheden voor de organisatie van meeloopdagen binnen zowel de uitvoering als beleid. Hierbij ligt de focus niet alleen op bestuurders.
- 27) We zoeken actief verbinding met handelingsperspectief 5. Statuur van de Uitvoering.

Bron: Verbeter de werking (juli 2017)

- 28) We organiseren gestructureerde kennisuitwisseling over de invulling van de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer.
- 29) We organiseren een leergang voor de brede ondersteuningsfunctie van de eigenaar als intern toezichthouder.

3

Inventariseren bestuurlijke werkagenda's

- 30) We inventariseren rijksbreed het gebruik van bestuurlijke werkagenda's.
- 31) We brengen in kaart of en op welke plek binnen de taakorganisaties een meerjarenstrategie aan bod komt in de driehoek.
- 32) We selecteren driehoeken waar een meerjarenstrategie goed wordt gehanteerd en is ingebed en driehoeken die nog voor deze uitdaging staan. Op basis daarvan trekken we lessen en beantwoorden we de vraag hoe het nut van een meerjarenstrategie bestuurlijk kan worden geagendeerd.

Handelingsperspectief 5

Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering

1

Gelijke waardering in vergelijkbare functies

- 1) We ontwerpen een plan om te realiseren dat vergelijkbare functies in beleid en uitvoering gelijk worden betaald.
- 2) We laten het functiegebouw van het Rijk, ZBO's en andere overheden op elkaar aansluiten.

2

Kennis en competenties

a) Overheidsbreed personeelsbeleid en management development-trajecten

- 3) We ontwikkelen strategisch personeelsbeleid dat toepasbaar is bij alle departementen, uitvoeringsorganisaties en (mede)overheden.
- 4) We stimuleren de (tijdelijke) inzet van rijkstrainees bij uitvoeringsorganisaties en/of (mede)overheden.
- 5) We verbreden de management development trajecten naar uitvoering, beleid en toezicht, en zo mogelijk ook naar mede-overheden.
- 6) We formuleren als eis binnen het management development beleid van de ABDTOP dat voor de functie van DG of SG tenminste vijf jaar significante ervaring is vereist buiten een beleidsdepartement, zoals ervaring op het gebied van toezicht of uitvoering, bij mede-overheden of in het bedrijfsleven.

Bron: *Kwaliteit van mobiliteit: de werking van de Algemene Bestuursdienst - kabinetsreactie (15 januari 2021)*

- 7) We verbinden de ambities van het ABD-stelsel direct met de ambities rond de versterking en ontwikkeling van de rijksdienst.
 - 8) We bespreken het ABD-stelsel periodiek met de Kamer, zowel inhoudelijk als in meer strategische zin en besteden daarbij aandacht aan ambtstermijn en functieverblijfsduur
- #### b) Versterken opleidingsaanbod
- 9) We versterken het vakmanschap van medewerkers en bestuurders in beleid, uitvoering en toezicht op het gebied van onder meer strategische beleidsvorming, IT, maatwerk in dienstverlening en professionele weerbaarheid.

- 10) We onderzoeken de oprichting van een academie voor beleid, uitvoering en toezicht.

Bron: *Klem tussen balie en beleid (25 februari 2021)*

- 11) We realiseren een veilige meldcultuur in uitvoeringsorganisaties

Bron: *Ongekend onrecht - kabinetsreactie (15 januari 2021)*

- 12) We gaan dilemma's transparant en politiek wegen.

- 13) We ontwikkelen een rijksbreed programma bewustwording en cultuurverandering.

c) Mobiliteit en personele uitwisseling

- 14) We stimuleren mobiliteit tussen beleid en uitvoering en richting mede-overheden door middel van detachering, traineeships, management development trajecten, openstelling vacatures en uitwisselingsprogramma's.
- 15) We onderzoeken de mogelijkheden voor personele uitwisseling en kijken daarbij naar randvoorwaarden zoals terugkeergaranties en overheidsbrede aanstellingen.

3

Staat van de Uitvoering

- 16) We publiceren jaarlijks een aansprekend document met als titel de Staat van de Uitvoering waarbij in elke editie een aantal terugkerende onderwerpen wordt besproken, onder meer om sluipende problematiek in de volle breedte van de uitvoeringspraktijk te agenderen.
- 17) We organiseren een gesprek tussen de Tweede Kamer en uitvoeringsorganisaties naar aanleiding van de Staat van de Uitvoering.
- 18) We organiseren een Dag/Week van de Uitvoering om burgers te betrekken bij de uitvoeringspraktijk.

Bron: *Ongekend onrecht - kabinetsreactie (15 januari 2021)*

- 19) We onderzoeken de bruikbaarheid van de Knelpuntenradar in samenwerking met de Nationale Ombudsman, rechters en cliënten.

Bron: *Klem tussen balie en beleid (25 februari 2021)*

- 20) De Staat gaat in op onderwerpen zoals de kwaliteit van de dienstverlening, knelpunten die zich voordoen, oplossingen daarvoor en de wijze waarop de menselijke maat is geborgd.

Handelingsperspectief 6

Rol politiek

Acties per hoofdthema

Hieronder staan de 3 hoofdthema's vermeld voor handelingsperspectief 6 van de Werkagenda. Doordat de aanpak congruent is aan het doel (door middel van deze instrumenten ontwerpen we werkende weg en interactief samen met politiek, beleid en uitvoering een beter samenspel) kunnen acties onder deze thema's gaandeweg worden bijgesteld.

1

Trialoog

- 1) We organiseren ronde tafels trialoog en stellen hiervoor een handleiding op.
- 2) We bespreken de handleiding met vertegenwoordigers uit de driehoek politiek, beleid, uitvoering en stellen deze vast.

2

Toetsen

- 3) We brengen de spelers die werken aan de totstandkoming van de invoeringstoets zo goed mogelijk in kaart en organiseren een bijeenkomst (zie ook punt 4) om de verbinding tussen inhoud en proces te borgen.
- 4) We organiseren een trialoog tussen politiek, beleid en uitvoering over de (procesgang rond de) invoeringstoets.
- 5) We organiseren -indien gewenst - bijvoorbeeld periodiek een bijeenkomst met de uitvoeringsorganisaties die werken aan een invoeringstoets.
- 6) We brengen in kaart welke handvatten het regeerakkoord ons biedt om de samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering vorm te geven.
- 7) We initiëren eventueel aanvullende acties op basis van de behoeften van de diverse betrokken partijen.

3

Toerusten

- 8) In gesprek met presidium/griffie TK en departementen over structurele inbedding van kennis- en informatieuitwisseling tussen politiek, beleid en uitvoering.
- 9) Afspraken met presidium en griffie TK te gelde maken.
- 10) Organiseren van ad-hoc trainingen aan nieuwe politieke fracties, naar behoefte.

Relatie Handelingsperspectief 6. Rol Politiek met andere rapporten

Naast Werk aan Uitvoering zijn er acties uit andere rapporten die inhoudelijk samenhangen met dit handelingsperspectief, maar niet binnen dit handelingsperspectief worden gerealiseerd. Dit betreft de volgende acties en opmerkingen:

Bron: Advies RvS over ministeriele verantwoordelijkheid – nader rapport (29 sept 2020)

- 11) Het kabinet staat positief tegenover een experiment met meer feitelijke informatieverschaffing en –toelichting door ambtenaren aan de Kamers en acht het wenselijk om na verloop van tijd met alle hoofdrolspelers te evalueren.
- 12) Het kabinet wil een brede [dialoog] voeren over: analyse en aanbevelingen over het samenspel tussen kabinet, Kamerleden en ambtenaren, overkoepelend: herstel van vertrouwen (onderling en vanuit de burger), informatierelatie, informatiehuis-houding, inlichtingenplicht (publieke) positie van topambtenaren, op afstand plaatsen van taken enz.
- 13) Als belangrijk onderdeel van het samenspel zou de informatierelatie tussen kabinet en parlement – en als onderdeel daarvan de politieke en ambtelijke cultuur – ook gespreksonderwerp moeten zijn van de brede [dialoog].
- 14) Het kabinet wil dat in de eerdergenoemde brede [dialoog] [actie 17] de uitvoerbaarheid uitdrukkelijke aandacht krijgt, mede door het betrekken van medewerkers uit de uitvoering en burgers daarbij.
- 15) Het kabinet wil de duiding en de praktische toepassing van het begrip [ministeriële verantwoordelijkheid] betrekken bij de brede [dialoog] over het samenspel als aangekondigd in [6].
- 16) Er komt een Traject waarbij actief wordt ingezet op bewustwording en kennisdeling onder bewindslieden, ambtenaren en Kamerleden over de toepassing van de Aanwijzingen (Oekaze Kok) in de praktijk.
- 17) Beleid en praktijk inclusief het effect op de ministeriele verantwoordelijkheid worden tegen het licht gehouden in de Brede evaluatie van kaders voor organisaties op afstand.
- 18) Het kabinet wil de [dialoog] inzetten om helderheid te verkrijgen over de manier waarop de benodigde veranderingen ter versterking van de Rijksdienst (verder) het beste tot stand kunnen komen.

Bron: Ongekend onrecht - kabinetsreactie (15 januari 2021)

- 19) Dilemma's transparant en politiek wegen
- 20) We gaan vaker technische briefings van ambtenaren van departementen en uitvoeringsorganisaties organiseren.
- 21) Meer samenwerken bij nieuw beleid.
- 22) We voeren invoeringstoetsen uit.

- 23) Bij beleidsevaluatie aandacht voor uitvoering.
- 24) Gesprek met Presidium om te bezien hoe uitvoerbaarheid grotere rol kan spelen bij moties en amendementen.

Bron: Klem tussen balie en beleid (25 februari 2021)

- 25) We stimuleren een cultuurverandering in het samenspel tussen Tweede Kamer, kabinet en uitvoeringsorganisaties waarbij we accepteren dat dingen soms fout gaan, van elkaar leren in plaats van elkaar af te rekenen, terughoudend te reageren op incidenten, wederzijds respect te hebben en ook 'nee' als antwoord te accepteren.

Bron: Kwaliteit van mobiliteit: de werking van de Algemene Bestuursdienst - kabinets-reactie (15 januari 2021) (15 januari 2021)

- 26) Gesprek met de Kamer voeren over de wijze waarop de zichtbaarheid en bekendheid van het ABD-stelsel bij uw Kamer vergroot kunnen worden.

Overige acties uit POK

In dit deel staan de acties uit het rapport 'Ongekend onrecht' die thematisch gezien niet binnen de handelingsperspectieven van deze Werkagenda kunnen worden ondergebracht en ook niet onder de MCTH vallen.

- 1) Burgerpanels bij de BD en Toeslagen.
- 2) Brede evaluatie naar de kaders voor de organisaties op afstand.
- 3) Uitkomsten onderzoek verankering fraudebegrip sociale zekerheidswetgeving verbreden voor in ieder geval Belastingdienst en Toeslagen.
- 4) Kijken naar toekomstbestendig handhavingsinstrumentarium op de genoemde terreinen (sociale zekerheid, BD, Toeslagen). Ministeries en uitvoerders zullen nagaan waar nu nog sprake is van ongewenste financiële prikkels in relatie tot handhaving.
- 5) Discriminatie krijgt aandacht in cultuurprogramma's BD en Toeslagen.
- 6) "Onderzoek cultuur van diversiteit en inclusiviteit bij de Belastingdienst. (35 510 nr 29 Motie Azarkan)".
- 7) "Monitoren voortgang cultuurverandering Belastingdienst. (35 510 nr 31 Motie Azarkan cs)".
- 8) Overleg met CvdRM over hoe cliënten van grote uitvoeringsorganisaties kunnen worden doorverwezen het college als uitvoeringsorganisatie geen discriminatie heeft kunnen vaststellen.
- 9) Uitbreiding werkzaamheden en aanpassing regelgeving meldpunten antidiscriminatie.
- 10) Actieve aanpak onbedoelde discriminatie uitvoeringsorganisaties, zoals bijvoorbeeld programma politie, maar ook voorbeeldfunctie, leiderschap.
- 11) Afspraken maken met het CvdRM over het geven van trainingen (eigen vooroordelen herkennen) bij BD en Toeslagen en daarna ook andere grote uitvoeringsorganisaties, zoals UWV, SVB, DUO. En versterking ondersteunende capaciteit CvdRM.
- 12) Met CvdRM bezien of en hoe het gebruik van advies bij (wijziging) van beleidsregels omtrent mogelijk onderscheid, kan worden bevorderd.
- 13) Verkenning Nationaal coördinator tegen discriminatie en racisme.
- 14) Instellen staatscommissie Racisme en discriminatie.

- 15) Rijksbrede inventarisatie van gebruik nationaliteit in wet- en regelgeving en uitvoeringspraktijk enz. bij alle ministeries en uitvoeringsorganisaties.
- 16) "Het gebruik van nationaliteit, etniciteit en geboorteplaats als datavariabele in alle risicomodellen, -profielen, -systemen, -selectie en zwarte lijsten die binnen het overheidswezen gebruikt worden, volledig uitsluiten; tevens verzekeren dat ook zelflerende algoritmen in risicoclassificatiemodellen deze indicatoren niet gebruiken. (35 510 nr 16 Motie Klaver cs, deel 1)".
- 17) "Discriminatietoets op alle wetsvoorstellen, maatregelen van bestuur, beleidsprotocollen en werkwijzen aan de voorkant. (35 510 nr 30 Motie Azarkan cs)".
- 18) "Brede doorlichting op discriminatie en etnisch profileren van de werkwijze en organisatiecultuur van alle (semi)overheidsinstanties en uitvoeringsinstanties. (35 510 nr 33 Motie Azarkan)".
- 19) We kijken kritisch naar het benutten van het rechtssysteem door de overheid.
- 20) Kijken naar invulling rechtsbescherming: de overheid spant zich bij geschillen ervoor in om er met betrokkene uit te komen via laagdrempelige vormen van geschilbeslechting, bijvoorbeeld via mediation.

Colofon

Uitgave van het programma
Werk aan Uitvoering

Juni 2021

www.dienstverleningopdeagenda.nl