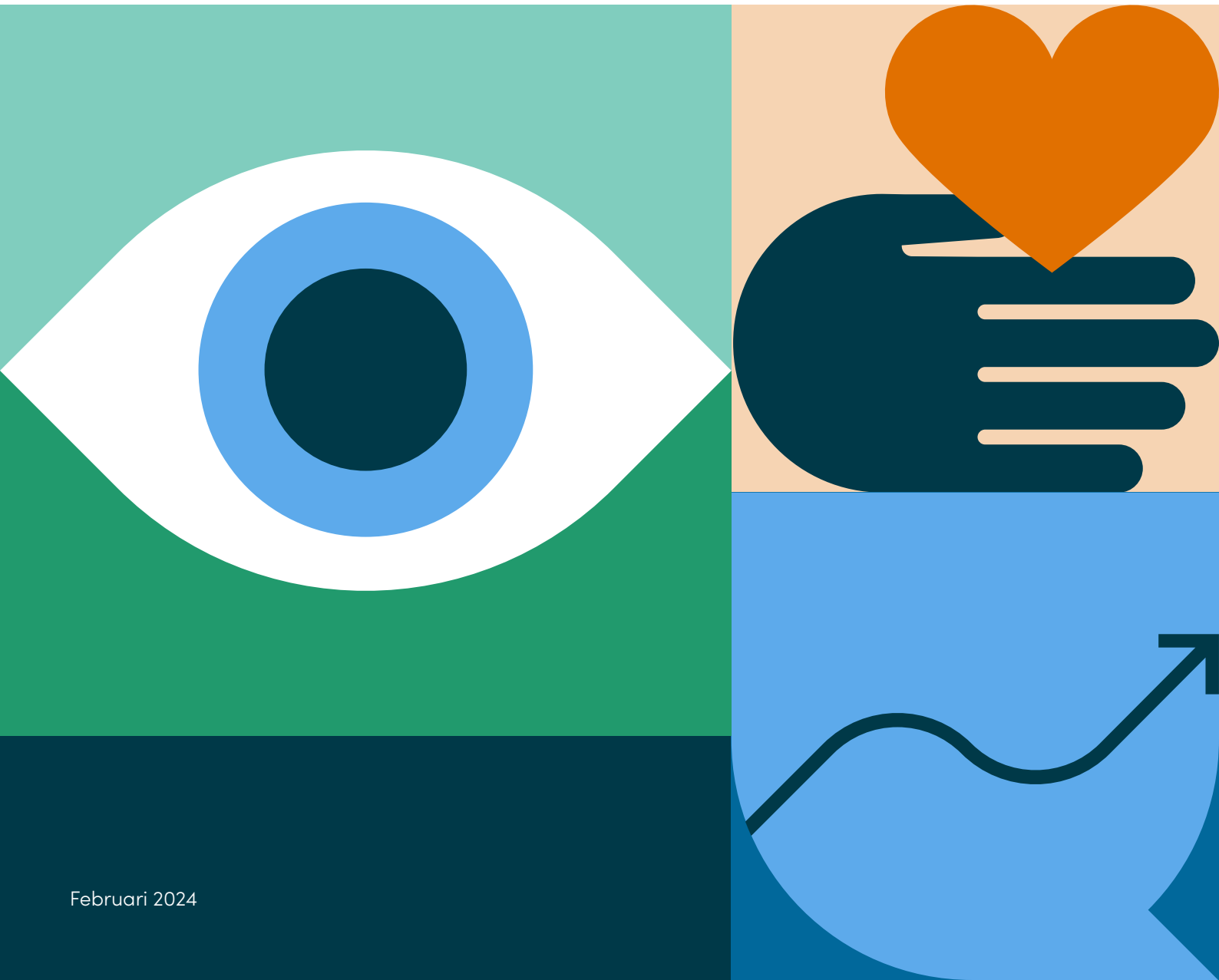


# Herijking



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](http://werkaanuitvoering.nl)

# Inhoud

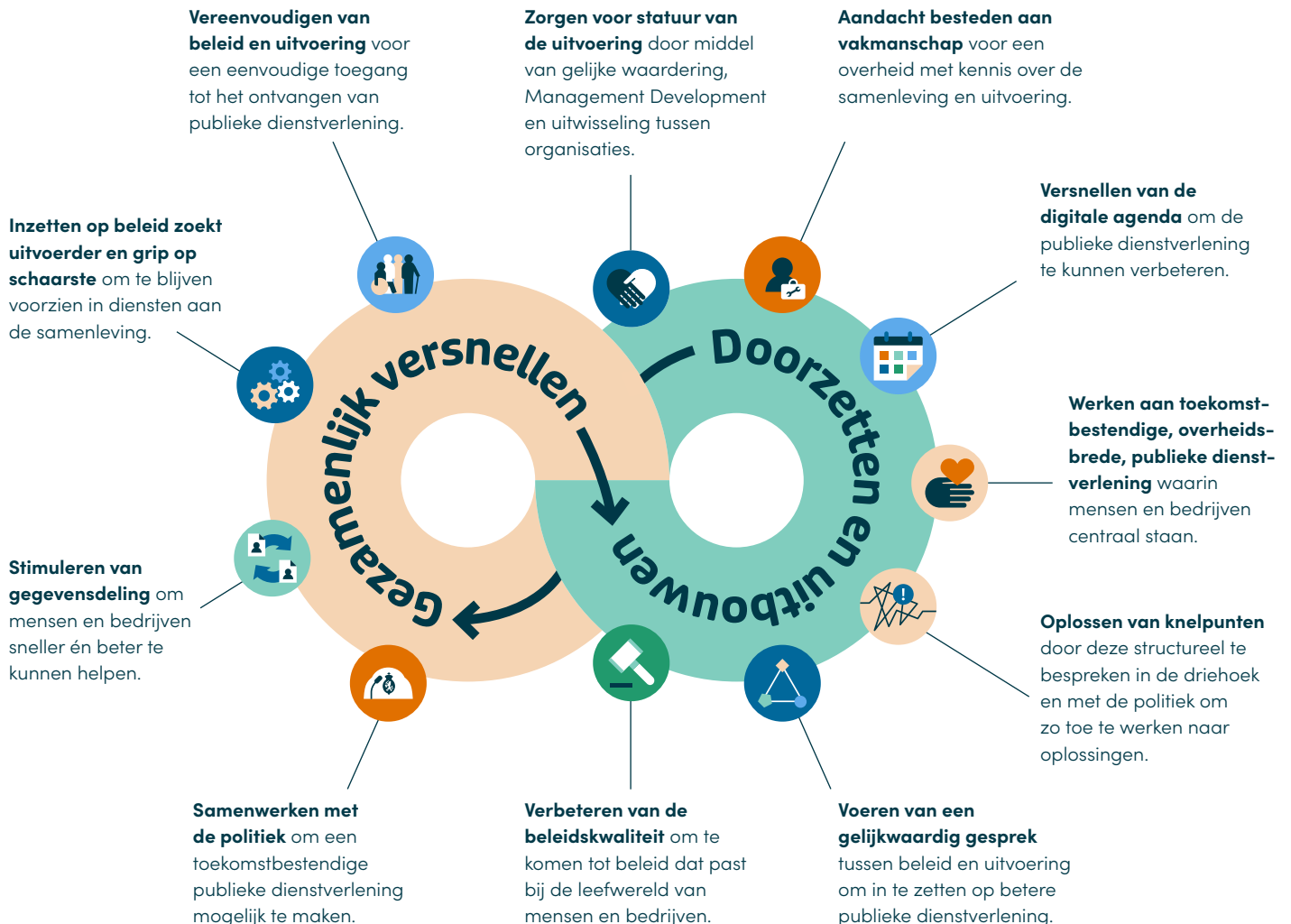
1	Inleiding	5
2	Van sporen naar gezamenlijk versnellen en zelf doorzetten en uitbouwen	8
3	Gezamenlijk versnellen	10
4	In samenhang doorzetten en uitbouwen	18

## Waarom doen we het?



Een overheidsbrede publieke dienstverlening die menselijk, wendbaar en toekomstbestendig is. Met als doel aan te sluiten op de verwachtingen en behoeften van mensen en bedrijven. Om te bouwen aan een dienstbare overheid en om het vertrouwen van de samenleving in de overheid te herstellen. Hier werkt het programma Werk aan Uitvoering (WaU) aan.

## Wat doen we?



## Hoe doen we dit?



Opgavegericht werken met de samenleving, uitvoering, beleid en politiek



Gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheid voor de collectieve resultaten



Vanuit kwetsbaarheid dilemma's bespreken



Goede voorbeelden delen en leren van elkaar



Interbestuurlijke samenwerking

# 1 Inleiding

Mensen, ondernemers en bedrijven (vanaf hier: mensen) ontmoeten de overheid bij de publieke dienstverlening. Bij elk loket, elke gemeente en elk telefoongesprek werken we aan steeds betere dienstverlening. Veel gaat goed en steeds beter, maar nog niet iedereen is goed geholpen. Met het programma Werk aan Uitvoering (WaU) blijven we de handen ineenslaan voor een betere publieke dienstverlening. De weg naar duurzame verbetering van publieke dienstverlening vereist een brede verandering. Een gezamenlijke inzet van beleidsmakers, uitvoeringsorganisaties, medeoverheden én de politiek.

## **Samen werken aan één doel; betere publieke dienstverlening...**

Het overheidsbrede programma WaU richt zich op de vraagstukken die groter zijn dan één organisatie, samen proberen de verschillende organisaties grote verbeteringen te maken. Dat is uniek. Nergens binnen de overheid werken zoveel organisaties samen aan één doel: betere publieke dienstverlening. Inspirerende voorbeelden van WaU komen terug in de voortgangsrapportage (WaU Voortgangsrapportage 2023). De aandacht voor de uitvoering en voor het belang van eenvoud in de publieke dienstverlening is gegroeid, maar we zijn er nog niet. Dat geeft ook de Staat van de Uitvoering aan.

## **... maar we zijn er nog niet.**

Mensen weten de overheid niet altijd te vinden. De uitvoerders van de publieke dienstverlening zitten nog niet altijd op tijd aan tafel om mee te denken over (de uitvoering van) beleid. Met de verouderde systemen kunnen we niet altijd de gewenste dienstverlening bieden. Er zijn nog grote stappen te zetten om gegevensdeling mogelijk te maken voor het oplossen van interbestuurlijke maatschappelijke opgaven en verbeteren van de publieke dienstverlening. Professionals hebben nog niet altijd de juiste kennis of hulpmiddelen om mensen te helpen en te komen tot echte oplossingen. En de politiek is nog onvoldoende betrokken om echt samen ervoor te zorgen dat de publieke dienstverlening van de overheid steeds beter wordt. Daarbij komt dat de samenleving steeds meer van de overheid verwacht. Maar overheden lopen tegen de grenzen aan van wat ze aankunnen. Als overheden en politici meer beloven dan ze kunnen waarmaken, vertrouwt de samenleving de overheid en de politiek minder. Daarom is het belangrijk dat de overheid en politiek duidelijk zijn over wat ze wel en niet kunnen doen. En uitleggen waarom ze bepaalde keuzes maken en welke dilemma's daarbij een rol spelen.

## **En zetten daarom in op een nieuwe fase om gericht impact te hebben op de publieke dienstverlening.**

Het is tijd voor een heroverweging. Om de blijvende urgentie van de WaU-beweging te beklemtonen en om in te zetten op een aantal thema's die de impact op de publieke dienstverlening vergroten. In de afgelopen maanden is de tijd genomen om te kijken wat is bereikt en is gereflecteerd op wat er nodig is om nog meer impact te maken. Vraagt het nog iets anders of iets extra's van ons? Echt verschil maken vraagt om scherpere keuzes. Met deze herijking zetten we in op een nieuwe fase van WaU om gericht, stap-voor-stap, impact te hebben op de dienstverlening. We doen dat door ingezette veranderingen verder door te zetten en uit te bouwen in de verschillende domeinen. En door gezamenlijk op specifieke – voor de publieke dienstverlening essentiële – thema's versneld aan oplossingen te werken.

## **Onze gezamenlijke missie is ervoor zorgen dat mensen, ondernemers en bedrijven zich begrepen en geholpen voelen.**

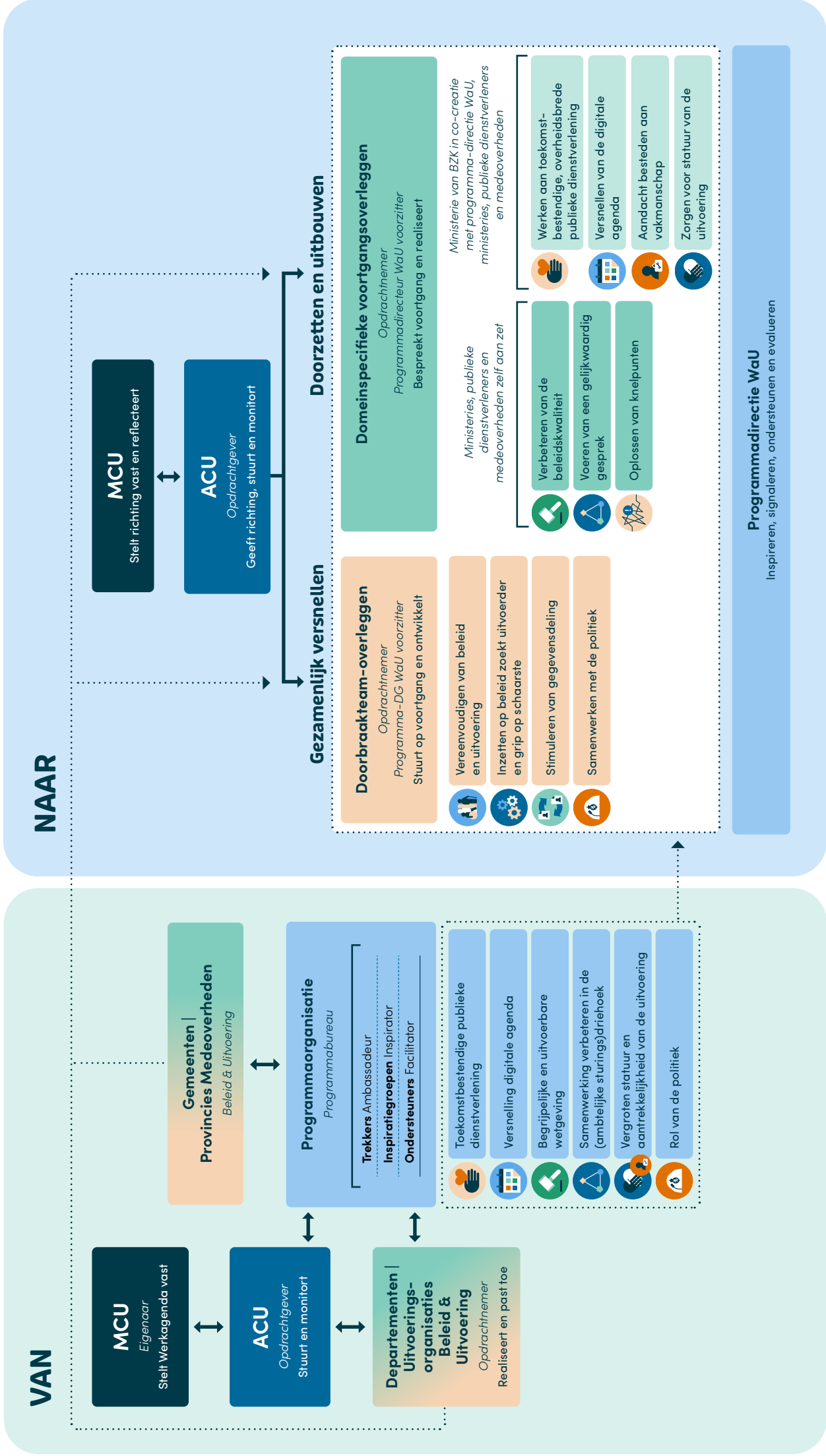
En dat het vertrouwen in de overheid toeneemt. We doen dit door opgaven gezamenlijk op te blijven pakken; met samenleving, uitvoering, beleid én politiek. Dit is cruciaal voor het aangaan van de maatschappelijke uitdagingen van nu en in de toekomst. En voor het doorontwikkelen van de publieke dienstverlening. De herijking van WaU vervangt de huidige werkagenda en de 6 sporen. Op de volgende pagina geven we aan op welke manier we verder gaan en met welke thema's. In dit document beschrijven we waar we met elkaar op inzetten.

## **Elke dag een stap vooruit kan alleen samen.**

Tot slot. We lossen de eerdergenoemde vraagstukken alleen op als we het samen doen: met alle overheden, de politiek én de samenleving. Want als we samenwerken met een helder doel voor ogen gaan we elke dag een stap vooruit. Niet vanuit onze eigen belangen, maar opgavegericht. Met een gemeenschappelijk doel en met oog voor wat de samenleving van de overheid verwacht. Laten we als overheid blijven bouwen aan een toekomst waarin iedereen passende publieke dienstverlening ervaart.

# Samenwerking en Governance

Op naar een betere  
publieke dienstverlening



## 2 Van sporen naar gezamenlijk versnellen en zelf doorzetten en uitbouwen

De afgelopen jaren werkten we als overheid langs 6 sporen en (handelingsperspectieven) met bestuurlijk trekkers aan Werk aan Uitvoering (WaU). Deze handelingsperspectieven of sporen van de WaU-beweging<sup>1</sup> zijn nog steeds belangrijk. Ze komen terug in de herijking. Maar het werken in sporen en met trekkers laten we los. In plaats daarvan gaan we 'gezamenlijk versnellen' en 'doorzetten en uitbouwen'. Dit houdt in het kort in:

**Gezamenlijk versnellen:** De Ambtelijke Commissie voor de Uitvoering (ACU) zet in op 4 thema's die vragen om gezamenlijke, interbestuurlijke, inzet. Vier doorbraakteams zetten in op 1) vereenvoudiging, 2) beleid zoekt uitvoerder en grip op schaarste, 3) gegevensdeling en 4) met de politiek werken aan publieke dienstverlening. Deze onderwerpen zijn nu belangrijk om de doelen van het programma WaU te halen. De programma-Directeur-Generaal WaU leidt het behalen van resultaten door de doorbraakteams. Deze teams bestaan uit ACU-leden, en medewerkers van de programmadirectie WaU en andere organisaties. Het hoofdstuk 'gezamenlijk versnellen' gaat in op de verschillende 'versnellingsthema's'.

**Zelf doorzetten en uitbouwen:** De thema's waarop we gaan 'doorzetten en uitbouwen' komen grotendeels voort uit de 6 sporen en de Staat van de Uitvoering. Publieke dienstverleners, toezichthouders, medeoverheden en ministeries gaan zelfstandig door met het verbeteren van publieke dienstverlening en het uitbouwen hiervan in de eigen praktijk. Iedere organisatie pakt daarin de eigen rol en neemt verantwoordelijkheid. De programmadirectie WaU stimuleert dit en houdt het in de gaten. Het hoofdstuk 'doorzetten en uitbouwen' gaat hier verder op in.

Er is een wisselwerking tussen doorzetten en uitbouwen en gezamenlijk versnellen. Thema's waarop is versneld kunnen in praktijk gebracht worden. Voor veelvoorkomende dilemma's uit de praktijk is juist behoefte aan gezamenlijk versnellen om ze te doorbreken. Het hoofdstuk samen doen en eigenaarschap geeft aan hoe we gaan samenwerken en in welke governance.

---

<sup>1</sup> [Eindrapport Werk aan Uitvoering Fase 1 & 2: Kabinetsreactie inzake rapporten Werk aan Uitvoering\\_ het versterken van de publieke dienstverlening \(1\).pdf, bijlage bij kamerstuk 29 362, Nr. 290.](#)



Publieke dienstverleners, medeoverheden, ministeries en toezichhouders hebben hun eigen dilemma's en vraagstukken. Zij hebben hierin ook verschillende ambities en/of zitten in verschillende fases. Elk lid van de ACU geeft aan wat hun plannen zijn voor WaU en welke ambities ze hebben. De ACU-leden delen die met elkaar en staan regelmatig stil bij hoe het gaat. Op deze manier leren zij van elkaar en stimuleren zij elkaar waar het nog beter of sneller kan. Ze hebben de vrijheid om te kiezen waaraan ze werken, gebaseerd op wat de publieke dienstverlening vanuit hun organisatie nodig heeft. Tegelijkertijd is het niet vrijblijvend om hierop in te zetten. Iedereen gaat aan de slag.

Het is belangrijk dat we als overheid regelmatig kijken wat we bereiken met het programma WaU om echt verschil te maken. De programmadirectie WaU zorgt er met de voortgangsrapportage al voor dat de resultaten inzichtelijk worden gemaakt en zet erop in om het effect in beeld te brengen. Daarnaast werken we gezamenlijk concrete en meetbare doelstellingen uit. Zo kunnen we aan de samenleving en politiek laten zien wat we als WaU-beweging gezamenlijk realiseren. De coördinerend bewindspersoon WaU is en blijft politiek verantwoordelijk voor Werk aan Uitvoering.

## 3 Gezamenlijk versnellen

Het is de taak van de ministeries, publieke dienstverleners, medeoverheden, toezichthouders en de politiek om te zorgen dat de publieke dienstverlening aansluit op de behoeften van mensen. Dit lukt nog niet altijd. Het is vaak te moeilijk om de hulp te krijgen die nodig is. Bij het indienen van aanvragen wordt vaak om dezelfde informatie gevraagd. Voor de publieke dienstverleners is het steeds moeilijker om bestaande regelingen uit te voeren en nieuwe regelingen op te pakken. Dit komt onder meer door verouderde systemen en het grote tekort aan arbeidskrachten. De publieke dienstverlening kan en moet eenvoudiger. Het aanleveren en delen van gegevens moet makkelijker. En er is behoefte aan grip op arbeidsschaarste binnen de uitvoering. Deze 3 knelpunten grijpen op elkaar in en vragen om een gezamenlijke aanpak. De politiek heeft hierin een belangrijke rol. Zij kan zorgen voor eenvoudigere en beter uitvoerbare regelingen.

Daarom zetten we met deze herijking in op het versnellen van de volgende gezamenlijke opgaven: 1) vereenvoudiging, 2) beleid zoekt uitvoerder en grip op schaarste, 3) gegevensdeling en 4) met de politiek werken aan publieke dienstverlening. Deze opgaven zijn noodzakelijk voor structurele verbetering van de publieke dienstverlening. Hierbij zal daar waar relevant onderscheid worden gemaakt naar type doelgroep en/of domein. De Ambtelijke Commissie Uitvoering (ACU) pakt deze thema's gezamenlijk aan in doorbraakteams.

### 3.1 Vereenvoudiging

Vereenvoudiging helpt om de publieke dienstverlening voor iedereen beter te maken. Het zorgt er ook voor dat de overheid beter om kan gaan met de schaarste binnen de uitvoering en meer slagkracht heeft voor transities. Het is niet alleen belangrijk om beleid en wet- en regelgeving eenvoudiger te maken. Vereenvoudiging in de uitvoering is ook essentieel om de gewenste veranderingen door te voeren, zodat we mensen beter weten te bereiken.

#### **Ingewikkelde wet- en regelgeving en uitvoering**

Complexiteit ontstaat om verschillende redenen. Door te veel verfijningen en wijzigingen binnen één wet. Door stapeling van wetten die op één situatie van toepassing zijn. Hoe ingewikkelder de wet- en regelgeving is, hoe ingewikkelder het is voor mensen om te weten waar ze aan toe zijn. Ook de toegang tot de overheid kan ingewikkeld zijn als er te veel loketten of organisaties betrokken zijn. Uitvoerders van de regelingen ervaren complexiteit. Dit komt door de eigen

beleidsregels of werkinstructies, systemen die niet op elkaar aansluiten of door verschillende eisen of definities vanuit het ministerie.

Om de publieke dienstverlening echt vanuit de menselijke maat te kunnen bieden, zijn veel factoren van invloed. De wetten, de beleidsregels, hoe we het uitleggen aan de mensen die het werk doen, hoe de organisatie hierop stuurt, de cultuur, de opleiding die medewerkers krijgen en duidelijke communicatie. Inzet op deze factoren zijn allemaal nodig om voldoende ruimte voor professionals te creëren waarin ze goede oplossingen kunnen bedenken.

### **Wat gaat het doorbraakteam doen?**

- Overheden zetten op verschillende plekken in op vereenvoudiging. Om te vereenvoudigen is het belangrijk om te leren van wat goed gaat en wat beter kan. Daarom analyseert de programmadirectie WaU goede voorbeelden en dilemma's. Op basis daarvan geeft ze voorstellen voor en komt tot rode draden binnen vereenvoudigingstrajecten. En laat daarin zien welke ruimte er is voor de professional. Programmadirectie WaU agendeert dit in de ACU ter reflectie en uitwisseling.
- De aanpak om overheidsbreed te vereenvoudigen wordt verder uitgewerkt en versneld. Dit kan langs verschillende invalshoeken. Thematisch zoals bestaanszekerheid, vanuit de doelgroepbenadering zoals het ondernemersperspectief of door te kijken naar de wetgevingstechniek en keuzes rondom afkoop, zoals overgangsrecht. Andere mogelijke onderdelen van de aanpak zijn: generieke principes en uitgangspunten opstellen, proefdraaien met experimenteerbepalingen (tijdelijke regelingen voor een nader bepaalde opgave), of de samenleving structureel betrekken bij de vereenvoudiging.

### **3.2 “Beleid zoekt uitvoerder” en “grip op schaarste”**

Uitvoerders van de publieke dienstverlening lopen steeds vaker tegen hun grenzen aan. Dit wordt ook benoemd in verschillende Standen van de Uitvoering. Vaak is de opdrachtportefeuille al overvol. Nieuwe opdrachten aannemen is ook een uitdaging door verouderde IT-systemen of beperkte IT-capaciteit, door beperkte wetgevingscapaciteit en doordat beleid niet binnen de bestaande taak van één uitvoeringsorganisatie past. Daarbij maken de complexiteit van wet- en regelgeving, controles en beveiligingscriteria het uitdagend om de basis op orde te brengen. Bovendien zijn er niet genoeg mensen voor het werk dat gedaan moet worden. Dat geldt nog meer op het gebied van IT. De krapte op de arbeidsmarkt blijft bestaan. Die neemt in de komende 10 jaar nog toe omdat de vergrijzing zijn piek nog niet heeft bereikt.

De arbeidsmarktcrisis zet de uitvoering van beleid extra onder druk en heeft invloed op wat publieke dienstverleners wel en niet kunnen doen. Eerder was er niet voor elke politieke opdracht een passende uitvoeringsorganisatie te vinden. Nu voeren uitvoeringsorganisaties soms taken uit die niet passen bij hun kerntaken en waar ze niet voor ingericht zijn. Denk aan kerncompetenties, systemen, processen en databases. De VNG geeft in hun Stand van de Uitvoering aan dat wanneer er geen regie op het schaarstevraagstuk komt, het effectief realiseren van andere maatschappelijke opgaven in de knel komt.

Het heeft impact op het vertrouwen in de overheid als de publieke dienstverlening, ook door politieke besluitvorming en beleidsontwikkeling, onvolledig kan voorzien in diensten aan de samenleving. Het is daarom nodig om na te denken over andere manieren om het werk te organiseren voor zowel de bestaande publieke dienstverlening als bij de nieuwe beleidsvoorstellen. Dit vraagt om heldere regie, om keuzes én om het gesprek voeren over schaarste. Dit is nodig om het vertrouwen van de samenleving terug te winnen

### **Wat gaat het doorbraakteam doen?**

De WaU-beweging zet met dit doorbraakteam in op 2 lijnen.

#### **1. Beleid zoekt uitvoerder**

- We zetten in op het instellen een Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) om toekomstige scenario's in kaart te brengen en welke consequenties dit heeft voor het vinden van geschikte uitvoeringsorganisaties voor opdrachten, 'het uitvoeringslandschap'. Hiermee sluiten we aan bij uitkomsten in het [rapport ABD Topconsult 'Uitvoerbare uitvoering'](#). Dit rapport is in januari 2024 gepubliceerd.
- Op de korte termijn brengt de ACU de witte vlekken (daar waar geen passende uitvoerder is voor beleid) in het uitvoeringslandschap in kaart en denkt vanuit gezamenlijkheid na over oplossingen.
- Bij de ontwikkeling van nieuw beleid is het belangrijk dat uitvoeringsorganisaties direct meedenken over hoe het uitvoerbaar gemaakt kan worden. Dit eventueel in samenwerking met meerdere uitvoerders. Ook moeten de dilemma's en consequenties van beleid transparant gedeeld worden. Hier zijn al goede voorbeelden van, zoals 'het betalen naar gebruik'. En het kan nog beter. Vanuit de ACU willen we de juiste houding en gedrag en het gesprek hierover stimuleren in de ambtelijke driehoek, het SGO en de overleggen in de onderraden.

## 2. Grip op schaarste

- Schaarste is een gegeven. Om meer grip te krijgen op het schaarste-probleem, zetten we in op wetenschappelijk onderzoek (via bijvoorbeeld de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR)) naar de verwachte ontwikkelingen met betrekking tot schaarste en mogelijke oplossingen nu en in de toekomst.
- Het is belangrijk dat uitvoeringsorganisaties elkaar niet gaan beconcurreren op de arbeidsmarkt. En dat uitwisseling in arbeidscapaciteit mogelijk is. Anders worden op de ene plek gaten gedicht en ontstaan ergens anders in de uitvoering weer nieuwe gaten.
- De ACU agendeert het gesprek over schaarste en gaat in gesprek over mogelijke scenario's om keuzes te maken in wat wel en niet kan.
- Wanneer keuzes worden gemaakt, is het belangrijk dat het uitgevoerd kan worden (uitvoeringstoets). Daarbij is het belangrijk dat uitvoerbaarheidsaspecten besproken worden wanneer beleids- of wetgevingskeuzes nog niet definitief gemaakt zijn. Dit vraagt om betere samenwerking tussen beleid, uitvoering en politiek om het gesprek aan te gaan over wat kan en wat we eventueel niet meer kunnen doen. En samen te kijken hoe flexibel en wendbaar te zijn als de maatschappij hierom vraagt.

## 3.3 Gegevensdeling

Het is heel belangrijk om zorgvuldig met gegevens om te gaan, maar ook om die te kunnen delen. Dit helpt om de grote interbestuurlijke maatschappelijke opgaven op te lossen en publieke dienstverlening te verbeteren. Het delen van gegevens gaat in de praktijk vaak moeizaam. Het is niet altijd duidelijk of en wanneer uitwisseling van gegevens juridisch mogelijk is. Het is ingewikkeld en tijdrovend om juridische grondslagen te creëren en in te laten gaan om gegevens uit te wisselen. Ook zijn technische standaarden en terminologie niet gelijk, waardoor gegevens uitwisselen niet kan. Besluitvorming over gegevensdeling is ingewikkeld, doordat er meerdere organisaties bij betrokken zijn. Daarnaast zijn de financiële middelen nu verspreid over veel organisaties die aan dezelfde technische, organisatorische en juridische vraagstukken werken.

Een gevolg hiervan is dat vaak dezelfde gegevens opnieuw moeten aanleveren. Daardoor mist de overheid soms kansen, bijvoorbeeld om mensen in armoede te helpen en bestaanszekerheid te garanderen. Juist zij die de overheid het hardst nodig hebben, maken onvoldoende gebruik van de regelingen die voor hen bedoeld zijn. Zij hebben daarbij vaak te maken met een keten van organisaties, waar ook gemeenten vaak onderdeel van zijn.

Als gegevens makkelijker beschikbaar zijn kunnen overheidsdienstverleners sneller én beter helpen. Dan ontstaat ook een basis voor proactieve dienstverlening. Hiervoor worden de inzichten en ervaringen van de Kruispuntbank in België gebruikt. Die is gebaseerd op 2 principes: 1) mensen hoeven gegevens niet iedere keer opnieuw aan te leveren en 2) hun privacy wordt beschermd doordat de uitvraag van gegevens altijd via de Kruispuntbank moet gaan. In Nederland zijn er organisaties met dezelfde functionaliteit en technologische voorzieningen. Om die verder te brengen zijn keuzes in beleid nodig en wetten om gegevensuitwisseling te regelen.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) faciliteert dit op veel vlakken al via het Interbestuurlijk Dataoverleg (IDO), de programmeringstafel gegevensuitwisseling en de werkagenda waarden-gedreven digitaliseren. De ACU wil de aanpak van gegevensdeling versnellen om de publieke dienstverlening op kortere termijn verder te verbeteren.

### **Wat gaat het doorbraakteam doen?**

Het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) deed voorstellen voor versnelling van gegevensdeling. Op politiek-bestuurlijk niveau is hiermee ingestemd. Ook de Autoriteit Persoonsgegevens is hierbij actief betrokken. Het NPD en het ministerie van BZK zetten in op onderstaande opgaven:

- Om gegevensdeling mogelijk te maken gaan vakdepartementen aan de slag met het realiseren van een 'fast lane' die versneld, en met de nodige prioritering, relevante (sectorale) wetgeving aanpast.
- Het ministerie van BZK realiseert een interbestuurlijk triageloket voor gezaghebbend advies over verantwoord datagebruik. Doel is impasses in noodzakelijke gegevensdeling te doorbreken én te helpen met analyses en kennisdeling. Zodat organisaties in de hele maatschappij de juiste overwegingen kunnen maken. Dit loket wordt ingericht in lijn met de voorstellen van de Regeringscommissaris Informatiehuishouding. Een gezaghebbend adviesorgaan dat adviezen kan geven op het gebied van verantwoord datagebruik en wetswijzigingen en dat kan wijzen op goede voorbeelden in andere landen.
- Als er een prangende casus is, kunnen organisaties met tijdelijke oplossingen werken als grondslag voor gegevensverwerking, zoals het toestemmingsmodel bij 'warme overdracht'. Hier biedt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) ruimte voor, mits aan voorwaarden wordt voldaan. De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) werkt aan een normkader hoe dit tijdelijke karakter vormgegeven kan worden.
- Voor de middellange termijn wordt ingezet op een algemene grondslag voor het delen van gegevens tussen overheidsorganisaties voor proactieve

ondersteuning of publieke dienstverlening. Dit lost het huidige probleem op waardoor uitvoerders vaak terughoudend zijn om gegevens te hergebruiken, uit angst niet te voldoen aan de doelbindingseisen onder de AVG.

Op meerdere terreinen nemen meerdere organisaties initiatief op het gebied van gegevensdeling. Het is een complex vraagstuk met veel spelers. Dat vraagt om regie, prioritering en afstemming zodat we als overheid concrete stappen kunnen zetten. Stappen die passen bij het langetermijnperspectief van proactieve dienstverlening en de interbestuurlijke datastrategie.

Om binnen de WaU-beweging de samenwerking op deze initiatieven verder te versterken, wordt een doorbraakteam ingericht met de programmadirectie WaU, het ministerie van BZK, het NPD en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Dit doorbraakteam verbindt initiatieven op het vlak van gegevensdeling die buiten het zicht van de bestaande overlegstructuren, werkagenda's en activiteiten vallen. Het doorbraakteam bepaalt wat prioriteit heeft en zet dilemma's op de agenda. Het doorbraakteam neemt geen activiteiten over maar kan zich wel inzetten voor een specifiek aandachtspunt, waar het verschil kan maken in versnelling van gegevensdeling.

### **3.4 Met de politiek werken aan publieke dienstverlening**

Om de dienstverlening toekomstbestendig te maken is het belangrijk dat we elk vraagstuk vanuit de samenleving, de uitvoering, beleid én politiek benaderen. Daarbij is het belangrijk om de consequenties van onze keuzes, door uitvoering en beleid, in kaart te brengen en hierover het gesprek te voeren. We kunnen samen prachtige plannen bedenken, maar we kunnen ze als overheid alleen realiseren als ze uitlegbaar en uitvoerbaar zijn. Het helpt als we aan de voorkant gesprekken voeren over wat kàn. Waarbij we ook meteen kunnen spreken over wat een nieuw plan betekent voor de uitvoering van plannen voor andere vraagstukken. Politiek, beleid en uitvoering moeten dit gesprek samen voeren. Interesse in elkaars rol en perspectief is essentieel om samen de publieke dienstverlening te verbeteren. Nu, in de toekomst, constant.

De ACU gaat met een doorbraakteam aan de slag om de relatie tussen politiek, beleid, uitvoering en de samenleving te versterken.

## Wat gaat het doorbraakteam doen?

- In de Standen van de Uitvoering worden knelpunten binnen de publieke dienstverlening gedeeld. De ACU nodigt de Eerste en Tweede Kamer uit om continu met publieke dienstverleners, medeoverheden en ministeries in gesprek te gaan en te blijven over (het oplossen van) deze knelpunten.
- Het is belangrijk om met de Tweede Kamer in gesprek te gaan over de consequenties van beleidskeuzes. In dat gesprek kunnen we ook alle afwegingen delen die bij die keuzes komen kijken. Zo kunnen we zichtbaar maken hoe beleidskeuzes uitwerken in de praktijk. Bij het aanstellen van een nieuwe Tweede Kamer organiseert de programmadirectie WaU technische briefings over verschillende onderwerpen. Bijvoorbeeld over uitvoerbaarheid. Ook wijzen we op de mogelijkheid om dialogen (gesprekken tussen uitvoering, politiek en beleid) te organiseren. Die hebben als doel wederzijds begrip te creëren tussen politiek, uitvoering en beleid en ervoor te zorgen dat het gesprek op gang komt. De dialogen organiseert de programmadirectie in samenwerking met de publieke dienstverleners en medeoverheden. Tenslotte maakt de programmadirectie een overzicht van alle instrumenten die ingezet kunnen worden om de samenwerking met de politiek te verbeteren. Hierin komen ook instrumenten die de politiek kan gebruiken om de uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving te toetsen.
- De programmadirectie WaU gaat met het presidium, ministeries en uitvoering in gesprek om de verhouding tussen de ambtelijke driehoek-sturingsdriehoek en de politiek te verkennen. Doel is ook de kennisuitwisseling tussen politiek, beleid en uitvoering structureel beter voor elkaar te krijgen (met technische briefings, inwerkprogramma's Tweede en Eerste Kamer).
- De ACU onderzoekt ook andere mogelijkheden. Zoals het introduceren van een parlementair contactpersoon bij publieke dienstverleners. De parlementair contactpersoon volgt bijvoorbeeld debatten die gaan over het werkveld van de publieke dienstverlener. Ook heeft hij een rechtstreekse lijn met de politiek adviseur van de bewindspersoon en met Kamerleden voor het geven van antwoorden en aannemen en ontraden van moties. Zo kan de parlementair contactpersoon al vroeg in het proces voorkomen dat er moties of plannen worden opgesteld of aangenomen, die in de praktijk niet of moeilijk uitvoerbaar zijn. Afhankelijk van wat de organisatie al heeft ingericht en de relatie tot het ministerie, kan de organisatie deze rol naar eigen inzicht invullen. Daarnaast gaat de programmadirectie met medeoverheden in gesprek over hoe zij in contact treden met de politiek en hoe overheden hierin van elkaar kunnen leren.
- Onder regie van het Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD) wordt op dit moment een quickscan ontwikkeld om moties en amendementen tijdens debatten in de Kamers te kunnen checken op uitvoerbaarheid. De commissie-



griffie kijkt mee of en hoe dit instrument goed ingezet kan worden. De NPD gaat samen met het doorbraakteam in gesprek met nieuwe bewinds- personen om dit instrument bij voorafgaande stemmingen in de Tweede Kamer toe te passen. De Eerste Kamer heeft ook een belangrijke rol in het toetsen op uitvoerbaarheid van nieuw beleid. De programmadirectie WaU bespreekt met de Eerste Kamer hoe dit goed vorm te geven.

## 4 In samenhang doorzetten en uitbouwen

Om de publieke dienstverlening blijvend te verbeteren, is het belangrijk om een aantal instrumenten verder uit te bouwen. Binnen de WaU beweging is de afgelopen jaren hard gewerkt en veel ontwikkeld. Voorbeelden hiervan, zoals hiervoor benoemd ook in de voortgangsrapportage, zijn het Beleidskompas<sup>2</sup> en de Standen van de Uitvoering. Om echt verschil te maken, is het belangrijk om hier niet alleen mee door te gaan, maar ook een volgende stap te zetten. Zodat we de publieke dienstverlening structureel verbeteren. Hiermee gaan we een nieuwe fase in: een fase van bedenken naar doen. Publieke dienstverleners, ministeries, medeoverheden en toezichthouders zijn nu aan zet om hiermee aan de slag te gaan. Door het verbeteren van de beleidskwaliteit, het stimuleren van gelijkwaardige gesprekken tussen beleidsmakers en uitvoerders én het oplossen van de knelpunten werken we toe naar het duurzaam verbeteren van de publieke dienstverlening.

Het is ook hierbij aan alle partijen zelf om aan te geven op welke van onderstaande thema's zij inzetten, welke onderwerpen ze prioriteit geven én welke ambities ze daarin hebben. Zij moeten deze opgaven zelf verder brengen. En hebben de vrijheid om te kiezen waar ze aan werken, gebaseerd op wat de publieke dienstverlening vanuit hun organisatie nodig heeft. Iedereen gaat aan de slag. In de Ambtelijke Commissie Uitvoering (ACU) worden prioriteiten, ambities en de voortgang regelmatig besproken.

### 4.1 Het verbeteren van de beleidskwaliteit door het versterken van het samenspel

Veel beleid sluit onvoldoende aan op de leefwereld van mensen. Om te komen tot beleid dat begrijpelijk en uitvoerbaar is het van belang dat bij alle fases van beleidsontwikkeling, (eerstelijns)professionals, publieke dienstverleners, belanghebbenden en de samenleving worden betrokken. Zeker eerstelijnsprofessionals weten als geen ander hoe beleid in de praktijk uitpakt. Zij kunnen helpen bij een andere, betere aanpak en goede afstemming tussen verschillende initiatieven.

---

2 [Beleidskompas | Kenniscentrum voor beleid en regelgeving \(kabr.nl\)](#)

## **Wat gaan publieke dienstverleners, medeoverheden, ministeries en toezichthouders doen?**

- Alle overheden betrekken in een vroeg stadium de samenleving en (eerstelijns) professionals om de beleidskwaliteit te verhogen.
- In het kader van de Ontwikkelagenda Rijksdienst zetten alle SG's zich in voor het nieuwe traject 'versterken beleidskwaliteit'. Zowel interdepartementaal als departementaal worden er acties opgezet om de maatschappelijke toegevoegde waarde van beleid te vergroten. Voor de interdepartementale acties wordt een interdepartementaal team van 4 fte gevormd onder leiding van 4 SG's. Veel onderdelen overlappen met het programma Werk aan Uitvoering (beleid en uitvoering verbinden, samenwerken, burgerperspectief beter betrekken en vereenvoudiging). De programmadirectie en het interdepartementaal team gaan op die punten samenwerken. Dit wordt in samenspraak nader uitgewerkt.
- Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) coördineert de implementatie van het Beleidskompas en versterkt de wetgevingstoets. Ook met de Ontwikkelagenda Juridische Functie Rijk werkt het interdepartementale overleg van wetgevingsdirecteuren aan voorgaande thema's. De programmadirectie WaU ondersteunt deze initiatieven in afstemming met de betrokken ministeries en werkgroepen. De ondersteuning bestaat uit het leggen van verbindingen, het delen van goede praktijkvoorbeelden, het agenderen van barrières en het delen van kennis. Bijvoorbeeld met de Dag van het Beleid, in kennissessies of tijdens opleidingsbijeenkomsten.
- De ACU steunt alle initiatieven door te helpen met goede bestuurlijke verbinding en afstemming. Ook blijft de ACU het gesprek voeren over wat er in gedrag, aansturing en cultuur nodig is om de zorgvuldige aanpak voor beleidsontwikkeling te bestendigen. Dilemma's en knelpunten worden openlijk gedeeld.

### **4.2 Een gelijkwaardig gesprek voeren**

Op de plek waar beleid en uitvoering elkaar ontmoeten, moet een gelijkwaardig gesprek ontstaan. Om zo op tafel te krijgen wat er écht speelt in de samenleving en wat er nodig is om de publieke dienstverlening verder te verbeteren. Daarbij moet er aandacht zijn voor knelpunten in de uitvoering, de uitvoerbaarheid van beleid en het werken vanuit publieke waarden.

Tussen publieke dienstverleners en ministeries vinden deze gesprekken voor een deel plaats binnen de zogenaamde (ambtelijke sturings)driehoek (eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer). In de voortgangsrapportage van de WaU-beweging zien we dat het besef ontstaat dat het van belang is om te

reflecteren op deze samenwerking. Tegelijkertijd is er meer aandacht nodig voor de ketensturing en meervoudig opdrachtgeverschap om opgaven in gezamenlijkheid op te kunnen pakken. Langetermijnstrategieën ontbreken vaak nog. En er wordt nog onvoldoende gestuurd op publieke waarden.

Daarnaast ziet de ACU dat het gelijkwaardige gesprek over de uitvoering zich niet kan beperken tot de ambtelijke driehoek. Het gesprek moet breder worden gevoerd. Juist ook met gemeenten en andere medeoverheden, om vanuit gelijkwaardigheid samen te werken aan de maatschappelijke opgaven.

### **Wat gaan publieke dienstverleners, medeoverheden, ministeries en toezichthouders doen?**

- Alle overheden zetten in op intensivering van gesprekken tussen beleid en uitvoering, met daarbij nadrukkelijk aandacht voor 'het goede gesprek' (waaronder over knelpunten in de uitvoering, dilemma's en sturen op publieke waarden). De ACU verkent samen met medeoverheden ook manieren om de decentrale uitvoering hierbij te betrekken.
- Binnen de Rijksoverheid zijn de ambtelijke driehoeken zelf aan zet als het gaat om hun ontwikkeling en professionalisering. Zij gaan zelfstandig aan de slag met ketensturing en meervoudig opdrachtgeverschap. Zij stellen zelf vast waar hun ambities liggen, en hoe die aansluiten bij de WaU-beweging. De programmadirectie ondersteunt hierbij en dient hiervoor als kennisbank.
- Onderwerpen zoals sturing op publieke waarden en langetermijnstrategieën moeten nog verder worden ontwikkeld. De programmadirectie WaU, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en het ministerie van Financiën geven samen invulling aan het sturen op publieke waarden. Zij geven ook inzicht in wat ze daaronder verstaan. Hierbij wordt verkend hoe ervaringen uit de praktijk en ambtelijke driehoeken kunnen worden betrokken. De programmadirectie WaU deelt voorbeelden die laten zien hoe deze publieke waarden verankerd kunnen worden in de samenwerking en verantwoording.
- De programmadirectie WaU creëert samen met wetenschappers inzicht in de ontwikkelniveaus van de ambtelijke driehoek. Vanuit die verschillende ontwikkelniveaus kan de programmadirectie of de ACU stimuleren om vervolgstappen te zetten. De ACU voert het gesprek over de ontwikkelniveaus van de ambtelijke driehoek en hoe er wordt gestuurd op publieke waarden om zo van elkaar te leren.
- De programmadirectie en een ACU-lid (een beleids-DG) zetten samen een netwerk van opdrachtgevers op. Ze doen dit in lijn met het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD) en eigenaarsadviseurs. In dit netwerk kunnen opdrachtgevers ervaringen uitwisselen over onderwerpen zoals hun rol als

opdrachtgever, meervoudig opdrachtgeverschap en sturen op publieke waarden.

- De ACU bespreekt periodiek de dilemma's en knelpunten rondom het gelijkwaardige gesprek. De programmadirectie WaU deelt goede praktijkvoorbeelden en legt dilemma's en obstakels op tafel.

### **4.3 Van transparantie in knelpunten naar oplossen: Standen van de Uitvoering**

Om de publieke dienstverlening structureel te verbeteren, is het belangrijk om knelpunten in de uitvoering op te sporen en op te lossen. Daarom maken inmiddels meer dan 40 publieke dienstverleners en de VNG een Stand van de Uitvoering of knelpuntenbrief. De Standen van de Uitvoering laten ongefilterd de dilemma's zien waar professionals mee kampen. Deze signalen worden gedeeld met het kabinet en het parlement. De Staat van de Uitvoering analyseert, vanuit een onafhankelijk positie, de overkoepelende knelpunten die in de Standen van de Uitvoering naar voren komen. Toch zien we dat ministeries, uitvoeringsorganisaties en de politiek wisselend omgaan met de Standen van de Uitvoering. In inhoud, proces en de opvolging van knelpunten uit de Standen van de Uitvoering zijn er grote verschillen. Het is belangrijk om hier blijvend lessen uit te trekken, wat werkt wel en wat werkt minder goed. Nu is het tijd voor de volgende stap: het structureel bespreken van de knelpunten in de driehoek en met de politiek. Om zo te werken aan oplossingen (Zie hiervoor paragraaf 3.4 'Met de politiek werken aan publieke dienstverlening').

#### **Wat gaan publieke dienstverleners, toezichhouders, medeoverheden en ministeries doen?**

- Bespreking van de Standen van de Uitvoering gebeurt periodiek binnen de ambtelijke sturingsdriehoeken. Die driehoeken maken duidelijk welke knelpunten zij de komende tijd gaan aanpakken.
- De driehoeken delen knelpunten en mogelijke oplossingen in de ACU. De programmadirectie WaU houdt de voortgang hiervan in de gaten. Ook organiseert de ACU gesprekken om overkoepelende knelpunten overheidsbreed op te pakken en de dilemma's te bespreken.

Het ministerie van BZK ontwikkelt de volgende thema's vanuit de eigen beleidsverantwoordelijkheid samen met programmadirectie WaU, ministeries, publieke dienstverleners en medeoverheden.

Voor het realiseren van de WaU-doelen moet een aantal opgaven (zie 4.4 t/m 4.7) van de WaU-beweging nog verder worden aangepakt. Zodat verschillende organisaties er afzonderlijk aan verder kunnen werken. Deze thema's behoren beleidsmatig tot de verantwoordelijkheid van het ministerie van BZK. Bij de uitwerking betreft het ministerie alle spelers actief om de thema's samen verder te brengen. De ACU is in vrijwel alle gevallen de opdrachtgever hiervoor.

#### **4.4 Mensen, ondernemers en bedrijven staan centraal in grootschalige processen en bij persoonlijke dienstverlening**

Een toekomstbestendige dienstverlening is de centrale opgave van het huidige Kabinet. Dit is nog duidelijker geworden door de toeslagenaffaire. De publieke dienstverlening is het eerste contact met de overheid. Veel mensen weten hierin hun weg te vinden, maar een groeiende groep mensen heeft daar meer moeite mee. Voor hen sluit de dienstverlening onvoldoende aan bij hun leefwereld, en ook onvoldoende bij hun persoonlijke situatie. Uit de voortgangsrapportage blijkt een grote ambitie vanuit publieke dienstverleners en overheid voor de verbetering dienstverlening. Er zijn al veel goede ideeën. Om de toegankelijkheid van de overheid voor iedereen beter te maken, is het belangrijk dat al deze ideeën goed op elkaar aansluiten.

##### **In co-creatie aan de slag:**

- Met het interbestuurlijk programma Dienstverlening werkt het ministerie van BZK/Directie Digitale Overheid aan publieke dienstverlening die betrouwbaar is, aansluit bij de behoeften en leefwereld van mensen en recht doet aan de persoonlijke situatie van mensen. Verschillende deelprogramma's zoals Loketfunctie van de overheid, Aanpak levensgebeurtenissen, Proactieve dienstverlening en Standaarden publieke dienstverlening (zoals maatwerk) geven hier verder vorm aan.

#### **4.5 De digitale agenda versnellen**

Om de publieke dienstverlening te verbeteren, is het essentieel eerst de ICT-systemen van publieke dienstverleners en medeoverheden en de digitale

agenda op orde te brengen. Deze systemen vormen de basis voor de gehele publieke dienstverlening. Bij de aanpak hiervan staat de centraal. Zij moeten gemak ervaren in het contact met gemeenten en uitvoeringsorganisaties (voorspelbaarheid) en minder vaak tegen fouten aanlopen.

#### **In co-creatie aan de slag:**

- Het ministerie van BZK stelt, in afstemming met andere organisaties, vast wat overheidsbreed de prioriteiten zijn. Dit ministerie prioriteert ook de overheidsbrede ambities en maakt de afspraken over de inrichting van de digitale overheid. Dit gaat over hoe voorzieningen worden geïmplementeerd en wat de bijbehorende standaarden zijn.
- Het ministerie van BZK werkt aan een generieke digitale infrastructuur 2030 en aan de doorontwikkeling van het stelsel van basisregistraties naar een federatief datastelsel (het programma Common Ground is hiervoor een belangrijke voedingsbron). Dit zorgt ervoor dat publieke dienstverleners en medeoverheden op dezelfde manier werken. En dat mensen en ondernemers inzicht hebben in welke gegevens van hen worden gebruikt en voor welk doeleinde.
- De uitvoerende diensten werken aan het oplossen van legacy-vraagstukken.

## **4.6 Vakmanschap: Een overheid met kennis over de uitvoering en samenleving**

Mensen die bij de overheid werken, moeten goed kunnen omgaan met de publieke taak en verantwoordelijkheid van de overheid. Zij spelen vanuit hun deskundigheid een belangrijke rol in de publieke dienstverlening van de overheid (van beleidsontwikkeling, totstandkoming tot uitvoering van beleid). Juist daarom is het van belang dat zij over voldoende kennis en kunde beschikken. En dat ze in verbinding staan met de samenleving om daar actief behoeften en ideeën op te halen. Mede dankzij de inzet van de programma-directie WaU en het programma Grenzeloos Samenwerken, is er aandacht voor kennis over de uitvoering en praktijkgericht werken. Tegelijkertijd zien we dat de verbetering van de publieke dienstverlening in het kader van het programma WaU blijvende inzet vraagt. En soms ook extra aandacht voor bepaalde facetten van het ambtelijk vakmanschap.

#### **In co-creatie aan de slag met:**

- Het integreren van kennis over uitvoering en beleid, het gebruik van ruimte in de regels, democratisch rechtstatelijk besef, werken vanuit de bedoeling en burgerparticipatie in de verschillende opleidingen binnen de (rijks-) overheid.

- Het equiperen van medewerkers bij overheden om maatwerk toe te passen en de beleidsruimte in wet- en regelgeving te gebruiken volgens de bedoelingen van de regelgeving.
- Het zorgen voor een actueel opleidingsaanbod, waardoor medewerkers meegenomen worden in nieuwe ontwikkelingen (bijvoorbeeld de implementatie Awb).
- Het stimuleren van structurele uitwisseling tussen beleid en uitvoering.

#### **4.7 Zorgen voor statuur van de uitvoering door gelijke waardering, management development en mobiliteit**

Het structureel verbeteren van de publieke dienstverlening kan alleen als alle stakeholders in de samenwerkingsketen gelijkwaardig bijdragen. Materiële gelijke waardering (salaris en arbeidsvoorwaarden) en immateriële gelijkwaardigheid (samenwerking en cultuur) moeten bijdragen aan de Statuur van de uitvoering.

Om de doelen van 'vakmanschap' te behalen, is het nodig dat ambtenaren uit verschillende organisatietypen (beleid, uitvoering, toezicht, staf) elkaars werelden beter begrijpen. Dat vraagt tijd, ruimte en ondersteuning. Hier dragen management development en uitwisseling tussen organisaties aan bij.

##### **In co-creatie aan de slag met:**

- Gelijke waardering voor medewerkers bij verschillende rijksoverheidsorganisaties via de oplevering van een gemoderniseerd, verbeterd en nieuw functiewaarderingsstelsel voor het Rijk.
- Het stimuleren van mobiliteit tussen beleid en uitvoering, maar ook tussen rijk en medeoverheden, door middel van detachering, (rijks)traineeships, openstelling vacatures en uitwisselingsprogramma's. Het harmoniseren van ambtelijke waarden en vaardigheden helpt hier ook bij.
- Management development op WaU-waarden zoals kennis over de uitvoering, democratisch rechtstatelijk besef, werken vanuit de bedoeling en burgerparticipatie specifiek gericht op het 'middenmanagement'. Middenmanagers vervullen een kritieke rol om medewerkers te helpen met het anders benaderen van hun werk. Door opleidingen en het uitwisselen van ervaringen stellen we hen in staat om op een nieuwe manier leiding te geven.





**Werk  
aan  
Uitvoering**