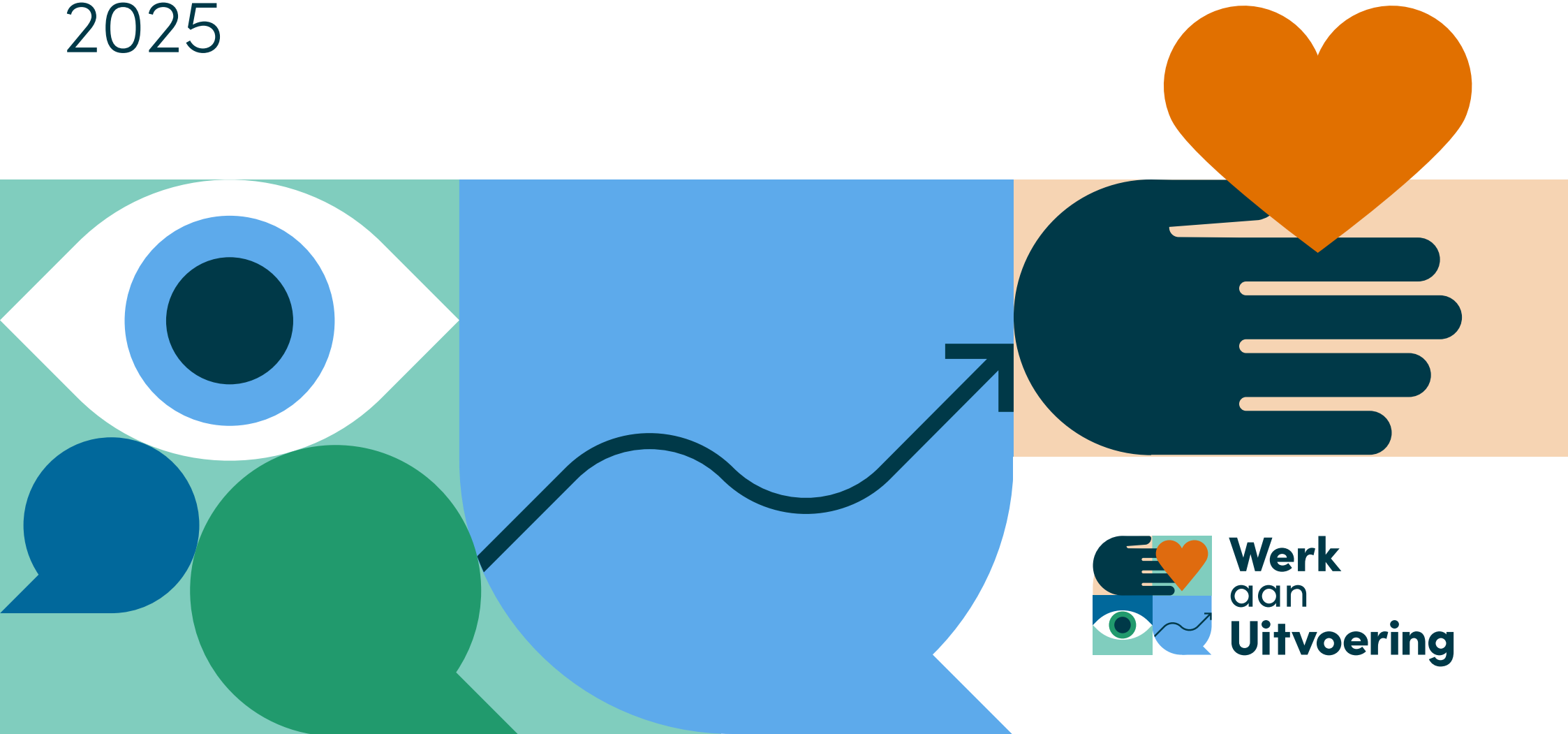
Voortgangsrapportage

2025



Werk aan Uitvoering

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Inleiding 4

1. Verbeteren van de publieke dienstverlening 5

2. De programmadirectie Werk aan Uitvoering in 2025 21

3. Reacties van sleutelfiguren 30

Interview met Christa 42

Colofon 45



Voorwoord



Alex Wijkhuizen

Functie: directeur, Programmadirectie Werk aan Uitvoering (WaU)

Alex: "Werk aan Uitvoering is bijna vijf jaar onderweg. In deze vijf jaar is er een stevig netwerk opgebouwd. Door de kracht van dit netwerk is er een beweging op gang gekomen die fundamenteel vooruitgang boekt. We zien dat politici en beleidsmakers meer rekening houden met de uitvoerbaarheid van hun plannen. Zij betrekken publieke dienstverleners hier steeds vaker op een gelijkwaardige manier bij. Dit is een positieve verandering, maar geen vanzelfsprekendheid. We zijn er nog niet.
Wat hierbij gaat helpen zijn: trialogen tussen politiek, beleid en uitvoering, sneltoetsen op uitvoerbaarheid en bij nieuw beleid de uitvoering aan tafel brengen volgens het beleidskompas.

We zijn ook trots op de beweging. Concrete voorstellen voor vereenvoudiging aan het nieuwe kabinet en de introductie van de Vereenvoudigingswet zijn een doorbraak geweest. Die gaan helpen om wetten en beleid voor mensen, bedrijven én uitvoerings-organisaties weer begrijpelijk te maken.
Daarnaast lukt het ons echt om de publieke dienstverlening aan mensen en bedrijven te verbeteren, met ondersteuning van Werk aan Uitvoering. In deze voortgangsrapportage komen daar mooie voorbeelden van terug.

Werk aan Uitvoering gaat een nieuwe fase in. We gaan onze missie voortzetten vanuit het hart van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijks-relaties. Dat gaan we met veel passie doen!



Eva Heijblom

Functie: directeur-generaal Digitalisering en Overheids-organisatie, ministerie van BZK

Eva: "Werk aan Uitvoering is de pioniersfase voorbij. In de afgelopen vijf jaar is een stevige basis gelegd voor betere samenwerking binnen de overheid. Het is daarom logisch dat het nu verdergaat onder het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, met de staatssecretaris Slagvaardige Overheid als politiek verantwoordelijke. Werk aan Uitvoering sluit goed aan bij het streven naar een slagvaardige overheid. Dat betekent eenvoudig werken, met regels die uitvoerbaar en voorspelbaar zijn, beter samenwerken over grenzen van organisaties heen en uitgaan van vertrouwen.
In het coalitieakkoord 2026-2030 staat samenwerking binnen de hele overheid centraal, ook tussen politiek en uitvoering. Dat helpt om veranderingen serieus te nemen. Het biedt ruimte om te experimenteren, anders te werken en van elkaar te leren. Dat is niet altijd makkelijk, maar wel nodig voor een toekomstgerichte en betrouwbare overheid."

Inleiding

Voor mensen en bedrijven wordt de overheid vooral zichtbaar in de publieke dienstverlening: aan het loket, bij gemeenten, online of aan de telefoon. Juist die ervaringen bepalen in hoge mate het vertrouwen in de overheid. Veel gaat goed, maar het kan en moet beter. Vaak zijn er terugkerende knelpunten in regels, beleid, samenwerking en besluitvorming. In de uitvoering is dagelijks zichtbaar waar beleid in de praktijk schuurt. Die kennis moet eerder en structureler worden benut bij het maken van nieuw beleid en politieke keuzes.

Het programma Werk aan Uitvoering (WaU) is opgezet om deze hardnekkige patronen te doorbreken. Het uiteindelijke effect is betere publieke dienstverlening: begrijpelijker, sneller en beter uitvoerbaar voor professionals én toegankelijker voor mensen en bedrijven. Ministeries, publieke dienstverleners en medeoverheden werken samen aan deze opgaven die de grenzen van individuele organisaties overstijgen. Dat vraagt om langdurige inzet. Daarom loopt het programma van 2021-2031. Per april 2026 is WaU vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid overgeplaatst naar het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De staatssecretaris Slagvaardige Overheid is als coördinerend bewindspersoon politiek verantwoordelijk voor het programma.

Deze voortgangsrapportage laat zien hoe het programma Werk aan Uitvoering (WaU) zich in 2025 heeft ontwikkeld en welke resultaten dat heeft opgeleverd. De rapportage bestaat uit drie hoofdstukken.

Hoofdstuk 1 gaat in op de opbrengsten van de WaU-gelden. Aan de hand van voorbeelden laten we zien welke projecten met deze middelen zijn uitgevoerd. Daarbij is aandacht voor concrete resultaten én voor de lessen die zijn geleerd. De projecten laten zien waar vereenvoudiging effect heeft, waar knelpunten blijven bestaan en welke aanpakken perspectief bieden voor de toekomst.

In **hoofdstuk 2** staat de voortgang van de programmadirectie WaU in samenwerking met partners centraal. De programmadirectie jaagt de bredere WaU-beweging aan door overheidsorganisaties te ondersteunen en te versterken. Ze reikt inzichten, voorbeelden en werkwijzen aan, zodat zij hun werk anders kunnen organiseren en verbeteren én tot nieuwe samenwerkingen kunnen komen.

Hoofdstuk 3 bevat reflecties van sleutelfiguren uit de WaU-beweging. Bestuurders delen hun ervaringen met WaU, geven hun kijk op de voortgang en de betekenis voor hun organisaties. Ook wordt er gereflecteerd op relevante thema's zoals de taakstelling binnen de Rijksoverheid en de behoefte aan samenwerking. Het hoofdstuk sluit af met een persoonlijke reflectie van vertrekkend directeur-generaal Christa Klijn.

1. Verbeteren van de publieke dienstverlening

Het programma Werk aan Uitvoering heeft als doel de publieke dienstverlening te verbeteren voor een overheid die wendbaarder, menselijk en toekomstbestendig is. Hier wordt gezamenlijk als één overheid aan gewerkt door ministeries, publieke dienstverleners en medeoverheden. Om dat te bereiken is gedurende de looptijd van het programma (2021-2031) per jaar € 600 miljoen beschikbaar gesteld. Deze financiële middelen zijn toegekend aan overheidsorganisaties voor initiatieven om hun publieke dienstverlening te verbeteren.

Voor deze voortgangsrapportage spraken we met achttien organisaties (vallend onder verschillende ministeries) over de voortgang van hun projecten. Het ging vooral over projecten die bijna afgerond zijn. De organisaties hebben de financiële middelen vanuit het programma Werk aan Uitvoering vaak gecombineerd met andere middelen. Daardoor is niet altijd precies duidelijk welke geldstroom tot welk resultaat heeft geleid. Het belangrijkste is dat er resultaten zijn behaald en dat er is geleerd.

We vroegen niet alleen wat de organisaties hebben gedaan, maar ook wat er nu anders is. Wat kunnen mensen en bedrijven nu wel, wat eerder niet kon? In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste grote lijnen en laten we een aantal voorbeelden van veranderingen zien. We laten ook zien wat de verbeteringen van de publieke dienstverlening hebben opgeleverd en wat we daarvan kunnen leren.

Drie lijnen

De dienstverlening van elke organisatie ziet er net iets anders uit en dat maakt elk project uniek. Er zijn verschillen maar ook overeenkomsten. We richten ons op de overeenkomsten en onderscheiden drie lijnen waarvoor de middelen worden gebruikt:

1. **Beter samenwerken:** dit zien we bij projecten waarbij samenwerking centraal staat of waarbij nieuwe samenwerkingen worden opgezocht. Het gaat om projecten die partijen samenbrengen om hardnekkige knelpunten op te lossen of om gezamenlijke tools en instrumenten te maken.
2. **Organisaties verbeteren:** bij meerdere projecten is ingezet op procesverbetering en verbetering van de digitale infrastructuur. Beide essentiële onderdelen van een goed functionerende organisatie.
3. **Deskundigheid van medewerkers:** ook is er veel inzet op mensen. In de vorm van het behoud en werven van gekwalificeerd personeel tot het vergroten van vakkennis van medewerkers.

Bovenstaande lijnen horen bij elkaar en versterken elkaar. Het overkoepelende doel is voor iedereen hetzelfde: de publieke dienstverlening verbeteren.

1.1 Beter samenwerken

Samenwerken kan op veel manieren, binnen één organisatie en tussen verschillende organisaties. Samenwerken tussen overheidsorganisaties is vaak het moeilijkst. Organisaties werken soms langs elkaar heen. Die verkokering van de overheid blijft een probleem. Toch kijken organisaties steeds vaker verder dan hun eigen werk en houden zij rekening met anderen.

Samenwerking in de keten

Overheidsorganisaties werken samen in een keten om complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Die samenwerking wordt beter ls organisaties bijvoorbeeld gegevens met elkaar delen en hun processen op elkaar afstemmen. Voor goede samenwerking in de keten zijn duidelijke gezamenlijke doelen en goede afspraken op bestuurlijk niveau nodig.

Taskforce Gegevensdeling

Gegevensdeling is digitaal samenwerken. Wanneer het delen van gegevens vastloopt is dit vaak een samenwerkingsprobleem, geen juridisch of technisch probleem. De Taskforce Gegevensdeling richt zich op de dieperliggende oorzaken waardoor gegevensdeling kan vastlopen. Vanuit concrete casuïstiek uit de kind- en gezinsbescherming, ondermijning en *mainports* – zoals (lucht)havens – heeft de taskforce drie hoofdoorzaken vastgesteld:

- gebrek aan implementatiekracht;
- gebrek aan vakmanschap en kennismanagement;
- gebrek aan visie en verankering.

Met een praktijkgerichte aanpak werkt de taskforce aan een escalatieproces, een kennisplatform en een vakgemeenschap voor gegevensdeling.

Politie

Bij de Politie gaat het werk sneller doordat teams beter samenwerken. Voor een periode van twee jaar zijn er procescoördinatoren en administratieve medewerkers binnen de tien regionale politie-eenheden aangesteld. Dit leidde onder andere tot het aanpassen van werkprocessen en andere vormen van samenwerking. In de eenheid Midden-Nederland sturen teams zedensporen – bij zedenzaken – nu direct op. Ze wachten niet meer op het verzoek van de zedenrecherche of de officier van justitie. Daardoor kunnen zaken uiteindelijk sneller afgehandeld worden. De doorlooptijd die nodig is voor forensisch onderzoek in zedenzaken, daalde van 50 naar 34 dagen. Door samen hetzelfde doel te stellen, werken de teams Forensische Opsporing (FO) en Zeden en het Openbaar Ministerie (OM) beter samen.

Koninklijke Bibliotheek

De Koninklijke Bibliotheek (KB) stelde samenwerking centraal bij het ontwikkelen van een plan van aanpak dat gericht was op de digitale dienstverlening van de KB aan burgers. Op basis van een procesontwerp en een inhoudelijke verkenning van initiatieven, ontwikkelde het netwerk van bibliotheken gezamenlijk een plan van aanpak. Met behulp van een *theory of change* kwamen zij tot een gedeelde visie over de impact die men wil bereiken bij de burger.

De KB is trots dat het plan is gemaakt door medewerkers met inhoudelijke expertise vanuit het netwerk van openbare bibliotheken. De WaU-middelen worden ingezet om gezamenlijk duurzame stappen te zetten op het gebied van toegankelijke digitale dienstverlening.

Veel organisaties plaatsen de behoefte van burgers (het burgerperspectief) centraal. Initiatieven worden samen met de doelgroep opgezet, meestal op kleine schaal. De aanpak start bij de doelgroep, bottom-up. Maar wanneer een project groter moet worden, is steun van bestuurders belangrijk, top-down.

Krachten bundelen

De overheid wil mensen en bedrijven op dezelfde, duidelijke manier helpen. Die uniformiteit van dienstverlening als één organisatie is te bereiken door dezelfde processen, systemen en communicatie te gebruiken. Dat is efficiënter, zorgt voor een professionele uitstraling en maakt dienstverlening betrouwbaarder en voorspelbaarder. Door bijvoorbeeld dezelfde IT-systemen te gebruiken en hier dezelfde afspraken over te maken, worden (werk) processen duidelijker.
Organisaties hoeven het ‘wiel’ niet allemaal opnieuw uit te vinden. Door de krachten te bundelen en gebruik te maken van elkaars kennis, expertise en tools, is er grote winst te behalen. Soms zijn een paar

organisaties die vooroplopen genoeg. Die helpen anderen daarna weer door hun kennis te delen.

Eén overheid

Doordat organisaties beter samenwerken, ervaren mensen en bedrijven de overheid meer als één geheel. Dit begint vaak bij organisaties die werken vanuit een gezamenlijke visie en in de uitvoering gebruik maken van uniforme systemen en communicatie.

Lees de voorbeelden uit de praktijk van: het Kadaster en Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA).

IN DE PRAKTIJK



Het Kadaster is een organisatie die de juridische grenzen van percelen en rechten vastlegt en daarmee de rechtszekerheid borgt. Daarnaast speelt het Kadaster een steeds grotere rol als dataleverancier van basisdata, vooral voor de ruimtelijke inrichting en gebouwde omgeving In Nederland. Met de WaU-middelen heeft het Kadaster de informatiebasis voor datagedreven volkshuisvesting en ruimtelijke ordening (de fysieke leefomgeving) versterkt. Het Kadaster investeerde vooral in de ontwikkeling van de 3D Basisvoorziening: een 3D-basismodel van de Nederlandse leefomgeving.

De realisatie van de 3D Basisvoorziening is een belangrijke stap geweest in de overgang van 2D naar 3D in de ruimtelijke informatievoorziening en kennisbasis. De voorziening biedt een realistische, driedimensionale weergave van de leefomgeving, zowel boven als onder de grond. Dit model vormt de basis voor 'digital twins' (digitale replica's). Die kunnen gebruikt worden voor specifieke thema's of gebieden. Bijvoorbeeld voor het analyseren van stikstofbelasting, woningbouw of infrastructuurprojecten. De 3D Basisvoorziening werkt met een verzameling van ruimtelijke bestanden met hoogte-informatie. Door verschillende data te koppelen en te verrijken met onder meer beeldmateriaal en satellietbeelden, ontstaat een actueel en compleet 3D-beeld van Nederland. De data is open en gestandaardiseerd toegankelijk, zodat overheden, bedrijven en wetenschap er direct gebruik van kunnen maken.

Met de 3D Basisvoorziening krijgen ook beleidsmakers een beter, actueel ruimtelijk inzicht in de leefomgeving. Zo had voormalig minister Hugo de Jonge de ambitie uitgesproken om 100.000 woningen per jaar bij te bouwen. Op basis van de 3D Basisvoorziening werd duidelijk waar de knelpunten liggen. Het model liet bijvoorbeeld obstakels in de onder- en bovengrond en overstromingsgevaar zien. De 3D Basisvoorziening is een belangrijk hulpmiddel voor de realisatie van de beleidsvisie Zicht op Nederland.

Bij de ontwikkeling van de 3D Basisvoorziening heeft het Kadaster actief de samenwerking opgezocht. Het wilde geen losstaande initiatieven creëren, maar aansluiten bij bestaande plannen. Om de samenhang te borgen is er afstemming geweest in de gebruikersraad van het Kadaster (met vertegenwoordigers van gemeenten, makelaars, defensie en infrastructuur) en met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Bij dit project verliep de samenwerking soepel, doordat organisaties een gedeeld belang hadden en daaraan hun financiële bijdrage hebben geleverd. Er is daarnaast intensief samengewerkt met TNO, de Geologische Dienst, gemeenten, de wetenschap (TU-Delft) en met Geonovum.



‘We bouwen de toepassingen zo dat andere organisaties het ook kunnen gebruiken en verder ontwikkelen.’

- Greco Steenmetz

INTERVIEW



Agnes Croon

Functie: teamleider Digitale media & dienstverlening

Werkt bij: Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)



Greco Steenmetz

Functie: product owner Digitale kanalen

Werkt bij: Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)

Digitale hulp voor ingewikkelde regels

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) houdt toezicht op de veiligheid van voedsel en consumentenproducten, dierenwelzijn en de bescherming van de natuur. Je krijgt met hen te maken als je bijvoorbeeld voedsel produceert, vee houdt of goederen exporteert of importeert. Agnes Croon en Greco Steenmetz vertellen hoe zij werken aan betere digitale dienstverlening en hoe zij oplossingen ontwikkelen die ook voor andere organisaties bruikbaar zijn.

De NVWA is een grote organisatie met ruim vierduizend medewerkers en zeven publieke belangen, verdeeld over een groot aantal domeinen. Dat zorgt voor een brede en uiteenlopende doelgroep van ondernemers en burgers. Zij hebben allemaal verschillende vragen en behoefte aan hulp om aan wet- en regelgeving te kunnen voldoen. ‘Onze wereld is behoorlijk complex’, zegt Agnes Croon. ‘We hebben te maken met heel veel soorten bedrijven, elk met hun eigen regels en procedures. Dan is het belangrijk dat je goed uitlegt wat mensen moeten doen.’

Complexiteit van regels

Daar komt bij dat regels voortdurend veranderen. Internationale handel, ontwikkelingen in sectoren, de gevolgen van Brexit en nieuwe wetgeving maken het voor ondernemers niet altijd eenvoudig om te weten waar ze aan moeten voldoen. ‘Als je bijvoorbeeld dieren wilt exporteren, moet je precies weten welke regels er gelden voor dat land en voor dat product’, zegt Greco Steenmetz. ‘Dat zoeken mensen vaak online.’ Voor kleine ondernemers pakt die complexiteit vaak anders uit dan voor grote bedrijven met eigen juridische ondersteuning.

De doelgroep begrijpen

De NVWA kijkt daarom steeds vaker vanuit de gebruiker: waar loopt iemand vast en wat heeft iemand in zijn situatie nodig? ‘We proberen zo goed mogelijk te begrijpen waar ondernemers en burgers tegenaan lopen’, zegt Agnes. ‘We praten met ze, testen formulieren en kijken hoe ze door onze informatie gaan.’ De NVWA doet steeds vaker gericht onderzoek naar doelgroepen. Zo interviewen ze ondernemers en testen ze informatie in de praktijk. Ook hebben ze een burgercommunity opgezet waarin consumenten meedenken over communicatie en dienstverlening. Die inzichten bepalen wat ze ontwikkelen. ‘Als je ziet waar mensen vastlopen, kun je daar gericht iets voor maken’, zegt Greco. ‘Dat kan een tekst zijn, maar ook een hulpmiddel dat mensen stap voor stap helpt.’

‘Als je goed luistert, zie je vaak dat er meer mogelijk is dan je denkt’, zegt Agnes. ‘Dan ga je niet uit van wat niet kan, maar van wat wél kan.’

Generiek nieuwe toepassingen bouwen

Om gebruikers beter te helpen, ontwikkelt de NVWA digitale hulpmiddelen naast de reguliere website. Denk aan interactieve regel- en zoekhulpen die mensen stap voor stap door regels leiden. ‘Veel mensen hebben een concrete vraag’, zegt Greco. ‘Ze willen weten: wat moet ik doen in mijn situatie? Dan helpt een lange pagina met tekst niet altijd.’ Daarom ontwikkelen ze toepassingen die direct helpen bij dat soort vragen, én breder inzetbaar zijn. ‘We bouwen deze toepassingen generiek’, zegt Greco. ‘Dat betekent dat dezelfde techniek voor meerdere onderwerpen kan werken. Wat je voor export maakt, kun je ook ergens anders toepassen.’ Daardoor

kunnen ook andere overheidsorganisaties die oplossingen gebruiken en verder ontwikkelen. ‘Je hoeft niet elke keer opnieuw te beginnen’, zegt Agnes. ‘En je kunt sneller en efficiënter verbeteren.’

Experimenteren en organiseren

De middelen uit Werk aan Uitvoering maakten het mogelijk om deze manier van werken op te bouwen. ‘We konden extra capaciteit inzetten en nieuwe dingen testen’, zegt Agnes. ‘Normaal gesproken is daar niet altijd ruimte voor.’ Experimenteren is daarbij een bewuste werkwijze. Ze proberen kleine ideeën uit, testen wat werkt en bouwen daarop door. ‘Je leert door te doen’, zegt Greco. ‘En je kunt sneller bijsturen.’ Dat vraagt ook iets van de organisatie zelf. ‘We hebben bewust expertise in huis gehaald’, zegt Agnes. ‘Niet alleen technische kennis, maar ook onderzoek en ontwerp.’ Die disciplines zoeken elkaar nu veel vaker op en werken samen. ‘Waar dat eerst losse onderdelen waren, werken we nu meer in teams’, zegt Greco. ‘Daardoor leer je van elkaar en worden oplossingen beter.’

Samenwerken met andere overheidsorganisaties

Door die generieke aanpak gaan organisaties vanzelf vaker samenwerken. Zo werkt de NVWA samen met Dienst Publiek en Communicatie (DPC), die het platform PRO beheert waarop veel overheidssites draaien. Andere organisaties die ook draaien op dit platform, kunnen gebruikmaken van de toepassingen die door de NVWA ontwikkeld zijn. Zo maken inspectiediensten als de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) inmiddels gebruik van oplossingen die bij de NVWA zijn ontwikkeld en werken zij samen aan nieuwe mogelijkheden. Inmiddels heeft de ILT bijvoorbeeld meebetaald aan de ontwikkeling van een nieuwe regelhulp die beide publieke dienstverleners kunnen gebruiken. ‘We merken dat andere organisaties geïnteresseerd zijn in wat we doen’, zegt Greco. ‘En dat je elkaar echt verder kunt helpen als je dit samen oppakt.’ Daardoor ontstaan er steeds meer verbindingen tussen organisaties die eerder minder vanzelfsprekend samenwerkten.

Nog meer klantvriendelijkheid via een portaal

De NVWA werkt ook aan de doorontwikkeling van het klantportaal MijnNVWA. ‘Daarmee geven we bedrijven één plek waar ze hun zaken met de NVWA kunnen regelen’, zegt Agnes. ‘Ondernemers zien hier informatie die specifiek voor hun situatie relevant is.’ Voor veel bedrijven betekent dat meer overzicht en minder zoeken, zeker als ze met meerdere regels en vergunningen te maken hebben.

Denken in mogelijkheden

Als Agnes en Greco terugkijken op de afgelopen jaren, zien ze vooral dat een andere manier van werken het verschil maakt. ‘Binnen de overheid wordt vaak gedacht in beperkingen’, zegt Agnes. Volgens haar helpt het om juist te kijken naar wat er wél kan. ‘Met relatief kleine hulpmiddelen kun je soms al veel bereiken’, zegt ze. ‘Als je begint bij wat mensen nodig hebben en dingen durft uit te proberen. Als je goed luistert naar gebruikers en blijft verbeteren, kom je vaak verder dan je van tevoren had gedacht.’



1.2 Organisaties verbeteren

Veel projecten zorgden voor verbeteringen binnen organisaties. Soms ging het om nieuwe IT-systemen en vervanging van oude systemen. Ook zijn werkprocessen verbeterd om de dienstverlening sneller en eenvoudiger te maken. Een thema dat steeds terugkomt, is het op orde brengen van de basis. In de moderne bedrijfsvoering is een goed werkende digitale infrastructuur onmisbaar. Vandaar dat we veel investeringen in digitalisering zien.

Digitale systemen en ICT (digitale infrastructuur)

Mensen en bedrijven hebben steeds vaker digitaal contact met de overheid. Door digitalisering kan de dienstverlening efficiënter worden, is de overheid altijd bereikbaar en kan informatie duidelijk worden gedeeld. Daarom moeten overheidsorganisaties hun digitale infrastructuur moderniseren.

Een voorbeeld hiervan is het Mondriaanfonds dat een nieuw online adviesplatform heeft ingericht. Dit maakt het beoordelingsproces nu duidelijker en transparanter voor aanvragers. Het sluit beter aan op de interne werkwijze en maakt de verantwoording van beoordelingscommissies inzichtelijker.

Door de snelle digitale ontwikkelingen moeten organisaties blijven investeren in het vernieuwen van hun IT-systemen. Ook de organisaties die al langer digitaal werken. Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) benoemen allebei dat het nodig is om te investeren in cyberweerbaarheid. De SVB heeft onderzocht waar de kwetsbaarheden in hun systemen zitten en hoe zij deze konden beperken. Om digitale aanvallen (*cyberattacks*) tegen te gaan wordt er steeds meer gewerkt met gecompartimenteerde systemen, zodat een aanval op één onderdeel niet gelijk de hele organisatie platlegt.

Gebruiker centraal

Opvallend is dat organisaties bij het vernieuwen van de digitale infrastructuur steeds beter letten op de behoeften van gebruikers ervan. Digitalisering moet er onder andere voor zorgen dat de overheid toegankelijker wordt. Maar niet iedereen kan goed met digitale middelen omgaan.

Het ministerie van VWS heeft het project Digitoegankelijkheid gestart om mensen met een beperking beter toegang te geven tot websites van de overheid. Het project richtte zich op de digitale toegankelijkheid van alle externe VWS-websites zoals minvws.nl, themawebsites over bijvoorbeeld huiselijk geweld, euthanasie en NIX18.nl. Het project heeft ervoor gezorgd dat er nu minder websites zijn, dat de websites toegankelijk zijn gemaakt volgens de wettelijke norm en opgenomen in het landelijke register voor digitale toegankelijkheid. Als neveneffect zijn er een aantal verouderde websites opgeheven.

Naast toegankelijkheid is er ook aandacht voor de ervaring van gebruikers. Veel organisaties betrekken gebruikers proactief bij het ontwerpen van hun producten en diensten. Het CAK heeft slimme formulieren gemaakt. Die zijn samen met gebruikers ontwikkeld. Zo was er meer aandacht voor de ervaring van gebruikers (User Experience of UX).

Verschillende organisaties gebruikten de reactie (feedback) van mensen om hun product of dienst te verbeteren. Zo verzamelt Defensie doorlopend feedback van inwoners en medewerkers om de applicatie Defensie Dichtbij verder te verbeteren. Met deze app informeert Defensie de samenleving over activiteiten, oefeningen en ontwikkelingen en kan zij ook in crisissituaties tijdig relevante informatie delen.

Een wendbare overheid

De overheid streeft naar een proactieve manier van dienstverlening en wil wendbaar kunnen zijn bij veranderingen: sneller reageren en beter aanpassen. Sommige organisaties zijn hier verder mee dan andere. Verschillende voorbeelden laten zien dat

organisaties wendbaarder worden door digitale vernieuwing. Zo kunnen ze sneller reageren op nieuwe ontwikkelingen.

Lees de voorbeelden uit de praktijk van: de Raad voor Accreditatie (RvA) en de Kamer van Koophandel (KVK).

IN DE PRAKTIJK



Ieder land binnen de Europese Unie heeft een nationale accreditatie-instantie. In Nederland is dat de Raad voor Accreditatie (RvA). Zijn primaire taak bestaat uit het accrediteren en geaccrediteerd houden van zogenoemde conformiteitbeoordelende organisaties. Dat zijn laboratoria, inspectie-instellingen, certificatie-instellingen en verificatie-instellingen. Dagelijks drinken we water uit de kraan, steken we de stekker in het stopcontact en stappen we in de trein. Geaccrediteerde organisaties zorgen ervoor dat mensen en bedrijven erop kunnen vertrouwen dat dit soort producten en diensten van goede kwaliteit en veilig zijn. Zeven jaar geleden heeft RvA zijn IT-infrastructuur vernieuwd. Voor een belangrijk deel is dat gebeurd door processen te automatiseren en te digitaliseren. De RvA heeft met de ontvangen financiële middelen verschillende tools ontwikkeld, zoals:

- een aanvraagtool : hiermee kunnen geaccrediteerde instellingen hun aanvragen voor een (uitbreiding van hun) accreditatie op een centrale en overzichtelijk plek indienen.
- een planningstool: hiermee kunnen geaccrediteerde instellingen en vakdeskundigen hun beschikbaarheid voor een afspraak voor een accreditatie-beoordeling aangeven. Dat verlaagt de administratieve lasten, omdat er geen aanvullend contact meer nodig is.
- een rapportagetool: hierin kunnen beoordelaars hun bevindingen schrijven en kunnen klanten hun accreditatiebeoordeling inzien en hierop reageren.

De geaccrediteerde instellingen werken nu volledig digitaal samen met de RvA. Dat is efficiënter. Hierdoor is meer tijd ontstaan voor maatwerk en inhoudelijke gesprekken met klanten. Bovendien biedt het vernieuwen en doorontwikkelen van de digitale infrastructuur de mogelijkheid om de doorlooptijden van accreditatieaanvragen te verkorten. Dat gaven instellingen als een belangrijk aandachtspunt aan. Door de nieuwe tools is die doorlooptijd afgenomen met x procent. Daarnaast is het aantal vervolgonderzoeken met 25 procent afgenomen en zijn de administratieve lasten voor de klant verlaagd.

De RvA benadrukt dat investeren in tijd en middelen doorslaggevend is om succesvolle veranderingen door te voeren. Het advies aan andere organisaties is om verder te kijken dan de eigen organisatie en bij het ontwikkelen van tools het perspectief en de behoeften van de klant centraal te stellen.



‘Het typische van AI is dat het continu blijft veranderen. Daar moet je als organisatie snel op kunnen reageren.’

- Jasper Velten

INTERVIEW



Jasper Velten

Functie: product owner

Werkt bij: KVK



John Sloof

Functie: beleidsadviseur

Werkt bij: KVK

Invoerhulp voor ondernemers maakt KVK stap voor stap AI-koploper

Met ondersteuning van Werk aan Uitvoering ontwikkelde KVK (Kamer van Koophandel) de afgelopen jaren stap voor stap een AI-tool voor ondernemers. Het project leverde verschillende extra's op. Zo kon er sneller aan nieuwe EU-regelgeving worden voldaan en droeg het project direct bij aan de ontwikkeling van het AI-beleid, de KVK AI community én een hoop enthousiasme en betrokkenheid. Andere overheidsorganisaties profiteren mee.

"Een beetje stoeien." Zo omschrijft product owner Jasper Velten van KVK de manier waarop de organisatie tot een paar jaar geleden bezig was met AI. 'We zagen wel de potentie, maar tegelijkertijd was er ook scepsis. We misten nog een concrete aanleiding en wilden AI vooral niet als doel op zich zien.'

Passende SBI-codes

Een onderzoek van het Innovatielab van KVK leverde een heldere use case op: startende ondernemers met een eenmanszaak helpen hun online voorinschrijving te doorlopen. 'Uit het onderzoek kwam naar voren dat het voor een ondernemer soms best lastig kan zijn om een goede omschrijving van diens bedrijfsactiviteiten te geven. Vooral als die ondernemer verschillende beroepen of activiteiten wil combineren.'

De inschatting was dat AI hier veel meerwaarde zou kunnen hebben. Niet alleen voor zo'n duizend ondernemers per dag, maar ook voor KVK zelf. 'Onze collega's bij de front office gebruiken de omschrijving van de activiteiten om tijdens een fysiek inschrijvingsgesprek een passende SBI-code te selecteren. SBI is de afkorting van Standaard Bedrijfsindeling. Elk bedrijf heeft een of meer SBI-codes. Aan die codes kun je zien wat een bedrijf doet.'

Van die code hangt veel af: ze bepalen bijvoorbeeld of je als ondernemer recht hebt op bepaalde subsidies en of je verplicht bent om pensioen op te bouwen. 'Met de verkeerde code kan een ondernemer bijvoorbeeld een subsidie of vergunning mislopen. Een kwalitatief goede omschrijving is dus erg belangrijk.'

WaU op het goede moment

De inzet van AI vergt echter veel kennis en capaciteit. En die had KVK op dat moment niet. John Sloof, beleidsadviseur: 'De ondersteuning van Werk aan Uitvoering kwam dan ook precies op het goede moment.' De aanbesteding duurde wat langer dan gedacht, maar daarna ging het snel. 'In oktober 2022 hadden we een contract met een leverancier en in december stond de eerste versie live.'

Die snelheid was mogelijk door in eerste instantie te kiezen voor een eenvoudige AI-variant en te starten met een overzichtelijke doelgroep: startende ondernemers in de sectoren bouw en webshops (detailhandel via internet). 'Deze sectoren zijn veruit het grootst en vooral webshops bevatten relatief weinig complexe combinaties van activiteiten. Met deze duidelijk afgebakende groep hoopten we in relatief korte tijd veel ervaringen en feedback te kunnen verzamelen.'

De betreffende startende ondernemers werden via een keuzemenu naar een aparte omgeving met een chatbot geleid. Die chatbot stelde een aantal eenvoudige vragen over de activiteiten van de ondernemer en kon op basis van de antwoorden

vervolgvragen stellen of suggesties doen. ‘Zo hielpen we gebruikers om stap voor stap tot een passende activiteitenomschrijving te komen.’

In eerste instantie matig resultaat

Hoewel de techniek op zichzelf goed werkte, waren de resultaten in eerste instantie ‘nog niet top’. En eigenlijk was dat al de verwachting, volgens Jasper. ‘Als overheidsorganisatie mochten we nog geen *large language models* gebruiken, zoals in die tijd GPT-3.5. Onze eerste versie van de invoerhulp werkte met Knowledge Graphs, een lichte vorm van AI die niet dezelfde kwaliteit biedt als wat we tegenwoordig allemaal gewend zijn. De chatbot kwam regelmatig met kromme zinnen of verkeerde voorstellen.’ Logischerwijs was dit terug te zien in de Customer Effort Score (CES): een KPI voor de mate waarin klanten eenvoudig kunnen communiceren met een organisatie. ‘Als KVK scoren we normaal gesproken heel hoog. De invoerhulp zelf had een lagere score, maar voor het geheel van de voorinschrijving bleef de klantscore gelukkig gelijk. Daarom was het zeker geen reden om de stekker uit het project te trekken.’

De eerste versie was nog maar het begin, benadrukt Jasper. ‘Daarna zijn we met de open source tool Rasa gaan werken. Deze tweede versie was weer een stap geavanceerder en zijn we gaan toepassen bij een grotere groep sectoren. Met onder meer onderwijs, advies en zorg kwamen we op een dekking van 80 procent.’

Win-winsituatie door NACE-hercodering

De resultaten van de tweede versie waren al beter, maar nog niet goed genoeg. Een doorslaggevend moment in het project kwam in 2025, toen er vanuit de EU een herziening van de SBI-codes werd uitgerold: een deel van de bestaande SBI-codes werd gewijzigd volgens de zogeheten NACE-hercodering. Een flinke uitdaging, want het ging niet om een 1-op-1-conversie. Sommige SBI-codes werden samengevoegd en sommige juist gesplitst.

Vooral bij die laatste categorieën kon AI een grote hulp zijn, realiseerde KVK zich. Jasper: ‘Voor de invoerhulp hadden we al een zogeheten SBI-*classifier* ontwikkeld: de AI-onderlaag die gebruikt wordt om vanuit ingevulde activiteiten een SBI-code voor te kunnen stellen.’

KVK kreeg uiteindelijk akkoord van het CBS om die onderlaag uit te breiden met een *large language model*, mede door het grote belang van de hercodering. ‘We hebben daar wel een uitgebreid *data protection impact assessment* (DPIA) voor moeten uitvoeren. Logisch, want het gaat om grote hoeveelheden gevoelige data van ondernemers. Daar mag natuurlijk niets mee misgaan. Om AI veilig te kunnen toepassen hebben we uiteindelijk nog een extra toepassing ontwikkeld die het mogelijk maakte om data binnen de muren van KVK te anonimiseren vóórdat het naar het *large language model* gestuurd werd.’

Zo ontstond een duidelijke win-winsituatie. Met behulp van AI – en mede dankzij het voorwerk van het WaU-project – kon de hele SBI-herziening uiteindelijk in slechts twee (weekend)dagen worden uitgevoerd. Tegelijkertijd gaf het hercoderingstraject een flinke impuls aan de doorontwikkeling van de invoerhulp. Jasper: ‘In nauwe afstemming met de afdeling Audit Risk & Compliance en Juridische Zaken hebben we uiteindelijk ook voor de invoerhulp onze DPIA rondgekregen. En mogen we ook daar nu een *large language model* voor inzetten.’

Meer zekerheid en betere voorbereiding

De versie die hiermee ontwikkeld kon worden gaat rond deze tijd live. ‘We starten in één keer voor alle sectoren en alle ondernemingsvormen. De ervaring zal dan vergelijkbaar zijn met wat ondernemers tegenwoordig verwachten van AI: een ‘echt’ gesprek en met veel minder fouten. We verwachten dat de klantscore daarmee snel weer naar ons gebruikelijke niveau stijgt.’

De grootste voordelen moeten bovendien nog komen, denkt Jasper. ‘Met de betere bedrijfsomschrijvingen verwachten we straks met veel meer zekerheid te kunnen zeggen in welke categorie een onderneming valt. We kunnen er dan voor kiezen om de betreffende SBI-code meteen aan een ondernemer te tonen. En onze front office collega’s kunnen veel gerichter en efficiënter de situatie rondom de onderneming bespreken tijdens het inschrijvingsgesprek.’

Voor zo'n gesprek kan dan meteen al de juiste documentatie die past bij de SBI-code worden voorbereid. 'Denk bijvoorbeeld aan informatie over pensioenen, verzekeringen of steunmaatregelen. De SBI-code heeft op allerlei manieren impact op het ondernemerschap.'

Input voor AI-beleid

Van de scepsis over AI is binnen KVK inmiddels weinig meer over, al worden eventuele kansen altijd wel kritisch bekeken. Op dit moment lopen er enkele andere AI-initiatieven, waaronder de ontwikkeling van een kennisbank voor medewerkers. John: 'Een actieve AI-community en goedbezochte kennisbijeenkomsten laten zien dat steeds meer collega's ermee aan de slag willen. De geesten worden rijper. En mede dankzij de invoerhulp zijn we nu ook tot een eigen AI-beleid gekomen. Zo'n concreet project helpt je om een richting te kiezen.'

In korte tijd is KVK binnen de overheid een voorloper geworden op het gebied van AI. De afgelopen periode deelde Jasper samen met het Innovatielab zijn ervaringen ook met andere uitvoeringsorganisaties, waaronder het CBS en UWV. Toch blijft het een spannende zoektocht. Jasper: 'Het typische van AI is dat het continu blijft veranderen. Enerzijds wil je daar snel op kunnen reageren, en zo veel mogelijk in kleine teams werken. Anderzijds wil je als grote organisatie je technische en juridische zaken centraal regelen. Het vinden van de juiste balans tussen centralisatie en decentralisatie blijft een uitdaging.'



1.3 Deskundigheid van medewerkers

Elke organisatie bestaat uit mensen. Digitalisering is belangrijk, maar er blijven altijd mensen nodig. Uitvoeringsorganisaties hebben te maken met een blijvend tekort aan personeel. Niet alleen is genoeg personeel nodig, maar medewerkers bij publieke dienstverleners moeten ook de juiste kennis en vaardigheden hebben om mensen en bedrijven goed te helpen. Dienstverleners moeten maatwerk leveren, fouten herstellen en rekening houden met persoonlijke situaties. Daarom investeren overheidsorganisaties in het aantrekken en vasthouden van goed personeel én in het vergroten van hun vakkennis.

Werven en behouden

Organisaties zoeken nieuwe manieren om mensen te werven en te behouden. De Sociale Verzekeringsbank (SVB) is een *proof of concept* gestart, getiteld Expeditie Sociale Zekerheid, om via een mbo-4 maatwerkopleiding bij het ROC van Amsterdam (ROCvA) duurzame instroom van serviceteammedewerkers te realiseren. Met Expeditie Sociale Zekerheid is ingezet op het duurzaam zekerstellen van voldoende én gekwalificeerde medewerkers door het vroegtijdig binden en opleiden van nieuwe doelgroepen (zij-instromers), het verkorten van de inwerktijd én het opbouwen van vakmanschap, met als doel de continuïteit en kwaliteit van de uitvoering te waarborgen. De Belastingdienst deed 43 proefprojecten om nieuwe manieren te testen voor werving en talentontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn: mensen aannemen zonder sollicitatiegesprek (open hiring), een 'welkom terug voucher' voor oud-medewerkers, en taken verdelen op basis van talent. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie heeft een nieuwe functie gemaakt. Zij stelde een coördinator aan die adviseert over het juist toepassen van de Fair Practice Code. Deze code zorgt er onder andere voor dat creatieve ondernemers (makers) realistische tarieven ontvangen, waardoor zij worden beschermd. Het stimuleringsfonds loopt hiermee voorop. Het is het enige culturele fonds met een gespecialiseerde coördinator.

Vakmanschap en kennis

Werven alleen is niet genoeg, ook vakmanschap en expertise moeten worden ontwikkeld en behouden. Met name op het gebied van ICT is er een groeiende vraag naar gespecialiseerde kennis. Niet elke organisatie heeft deze expertise in huis, waardoor soms externe deskundigen worden ingehuurd. De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) heeft de kennis en producten die extern waren ontwikkeld inmiddels deels overgenomen en intern geborgd. Zo kon ruimte worden gemaakt voor nieuwe disciplines binnen de organisatie.

Ook het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) laat zien hoe belangrijk het is om in vakmanschap te investeren. Bij het UWV veranderde de manier van werken. De organisatie richt zich nu meer op voorkomen dan op handhaven. De 'menselijke maat' speelt een belangrijke rol in de nieuwe strategie. Sommige delen van het werk zijn ingewikkelder geworden en kosten meer tijd. Daarom heeft het UWV geïnvesteerd in interne opleidingen en tijd om te leren en terug te kijken (reflectie). Ook heeft het UWV het functiegebouw aangepast. Zo worden ingewikkelde dossiers door medewerkers gedaan die hier beter op voorbereid zijn. Scholing kost op korte termijn tijd, maar zorgt op de langere termijn voor een sterkere organisatie.

Schakelfunctie van de uitvoering

Beleid moet passen bij wat mensen en bedrijven in het dagelijks leven nodig hebben. De uitvoering ervan is heel belangrijk. Publieke dienstverleners hebben een schakelfunctie: ze werken in de uitvoering en staan tussen de samenleving en beleid in. Zij merken vaak als eersten wat beleid betekent in de praktijk en kunnen daar advies over geven. Daarom moeten dienstverleners genoeg kennis en vaardigheden

hebben om dat advies te kunnen geven. Daarnaast moeten zij actief luisteren naar wat mensen nodig hebben. In verschillende projecten wordt er daarom ook geïnvesteerd in de relatie met de doelgroep en zoekt men actief contact.

Stichting Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS), een informatieloket en meldpunt voor hinder rondom Schiphol, werkt aan het herstel van vertrouwen van omwoners na een datalek in 2019. Ze doen dit door open te zijn over meldingen en door bijeenkomsten voor omwonenden te organiseren. Begripvol en menselijk contact is belangrijk, omdat emoties soms hoog kunnen oplopen. BAS heeft nu voldoende medewerkers met de juiste vaardigheden om hiermee om te kunnen gaan. Hoewel BAS geen directe zeggenschap heeft over vliegroutes of wetgeving, speelt de stichting wel een belangrijke rol in het doorspelen van de stem van omwonenden naar beleidsmakers. Ook de **ILT** geeft aan als organisatie actiever de behoeften van de doelgroep op te halen. Dit doen zij door klantreizen te schetsen en vaker met de sector in gesprek te gaan. Met de ontvangen feedback kunnen producten, diensten én beleid gerichter ontwikkeld worden.

Een menselijke overheid

Een menselijke overheid is geworteld in de samenleving en staat dichtbij de mensen. Dit wordt onder andere bereikt als beleid beter vertaald wordt naar wat mensen nodig hebben in het dagelijkse leven. Daarvoor is het belangrijk dat medewerkers goed zijn opgeleid en contact zoeken met mensen en bedrijven. Het **Mondriaanfonds** laat zien hoe dit samenkomt tot één geheel: hoe toenadering zoeken tot de doelgroep het vakmanschap van de dienstverlener versterkt en hen versterkt in hun rol als schakel tussen beleid en samenleving.

Lees het voorbeeld uit de praktijk van:
het Mondriaanfonds

IN DE PRAKTIJK



Het Mondriaan Fonds is een Nederlands rijkscultuurfonds dat in opdracht van het ministerie van OCW fungeert als financier en aanjager van de beeldende kunst- en erfgoedsector in Nederland en het Caribisch deel van het Koninkrijk. Het fonds ondersteunt kunstenaars, culturele instellingen en projecten door middel van subsidies, advies en netwerkontwikkeling. Het doel is om de productie van beeldende kunst en de instandhouding van erfgoed te ondersteunen en zichtbaar te maken, innovatie te stimuleren en de kwaliteit en diversiteit van het Nederlandse beeldende kunst- en erfgoedlandschap te versterken. Het fonds werkt samen met de andere rijkscultuurfondsen, met overheden en met culturele en maatschappelijke organisaties om deze doelen te bereiken.

Het Mondriaanfonds heeft de ontvangen financiële middelen aan meerdere deelprojecten besteed en concrete resultaten behaald in het verbeteren van zijn publieke dienstverlening:

- Een belangrijke verbetering is de extra aandacht voor potentiële aanvragers in bijvoorbeeld het Caribisch deel van het Koninkrijk. Door gesprekken en bezoeken zijn knelpunten in kaart gebracht, wat heeft geleid tot specifieke regelingen die beter aansluiten bij lokale behoeften. Daarnaast zijn er extra medewerkers aangenomen om aanvragers te begeleiden, en is de website rijkscultuurfonds.org nu ook beschikbaar in onder meer het Papiamento en Papiamentu. Dit heeft de bekendheid en toegankelijkheid van de rijkscultuurfondsen in deze regio's vergroot.
- De samenwerking tussen de verschillende rijkscultuurfondsen is de afgelopen jaren aanzienlijk intensiever geworden. Dit heeft geresulteerd in gezamenlijke opleidingen

en trainingen via de in 2025 opgerichte Fondsacademie, zoals cursussen over subsidierecht en toegankelijk schrijven. Hierdoor is de afstemming tussen de zes fondsen versterkt, en is er één platform gekomen voor alle opleidingen.
- Om medewerkers en aanvragers beter inzicht te geven in de praktijk, heeft het fonds maatschappelijke stages opgezet. Tijdens deze korte trajecten van één of twee dagen lopen medewerkers mee bij lokale instellingen, zowel in Nederland als in de Cariben. Dit heeft geleid tot een beter begrip van de lokale realiteit en knelpunten in regelingen en criteria. Aanvragers waarderen de interesse van het fonds, en medewerkers zien hoe hun werk in de praktijk uitpakt.
- Voor makers die tussen of met meerdere disciplines werken is onderzoek gedaan naar de doelgroep en hun behoeften, samen met andere fondsen. Daarnaast wordt er samen met de andere rijkscultuurfondsen een nieuwe regeling opgezet voor interdisciplinaire makers en projecten om te onderzoeken welke potentiële aanvragers nu moeilijk kunnen aanvragen bij een van de fondsen. Dit in verband met de interdisciplinariteit van hun praktijk.
- Om de toegankelijkheid van het fonds te verbeteren, worden regiomakelaars ingezet. Deze freelancers fungeren als tussenpersoon tussen het fonds en aanvragers. Het aantal regiomakelaars is uitgebreid van drie naar vijf, plus een regiocoördinator. Dit heeft geleid tot meer contact met aanvragers en decentrale overheden buiten de Randstad, meer initiatieven en betere kennis van lokale behoeften.

De tijdelijke middelen hebben als katalysator gediend voor kennisontwikkeling, netwerkversterking en grotere toegankelijkheid, vooral voor aanvragers in moeilijker bereikbare gebieden. De grootste winst is de brede bewustwording binnen de organisatie: het leren van de praktijk en dit structureel meenemen in beleid en criteria.

1.4 Het algemene beeld

De gesprekken van de programmadirectie WaU met de organisaties leverden veel informatie op. Per project keken we naar wat er is veranderd en naar wat daarvan is geleerd. Bij elk project is de eigen dienstverlening op een of andere manier verbeterd.

In dit hoofdstuk hebben we een aantal voorbeelden laten zien. Dit is geen volledig overzicht van alle projecten. Wel zien we hierin duidelijke overeenkomsten en kunnen we een algemeen beeld schetsen.

Impact

De overheid staat voor een grote verandering: de samenleving verandert snel en publieke dienstverleners moeten hun ‘dagelijkse’ werk doen én tegelijk vernieuwen. Dat zorgt vaak voor spanning. De gemaakte investeringen hebben geleid tot tastbare verbeteringen in de publieke dienstverlening (bijvoorbeeld kortere doorlooptijden, nieuwe werkwijzen en betere samenwerkingen). Deze verbeteringen zijn nodig om een overheid te zijn die de basis op orde heeft. Ze helpen om op de lange termijn één overheid te zijn, die wendbaar en menselijk is. Dat is het doel waar we naartoe werken.

Daar zien we nu (zie de praktijkvoorbeelden) al de eerste resultaten van.

Geleerde lessen

Organisaties geven aan dat de financiële middelen die met het Programma Werk aan Uitvoering beschikbaar zijn gesteld een extra steun zijn om projecten te starten of te versnellen. Ze geven ruimte om de nodige investeringen te doen, soms ook in achterstallig onderhoud, waarvoor normaal geen tijd of geld is. Tijd en ruimte wordt en tegelijkertijd als belangrijkste randvoorwaarde en voor succes en als de grootste meerwaarde van de ontvangen financiële middelen aangemerkt.
Maar alleen geld beschikbaar stellen is niet genoeg. De organisaties deelden vijf lessen om slimmer te investeren en resultaten vast te houden:

1. **Tijd nemen voor plannen**
   Een goed plan is meer dan alleen een beschrijving van activiteiten. Het begint met een duidelijke analyse van het probleem. Maar het is ook belangrijk dat het plan goed wordt vastgelegd en blijvend wordt toegepast. De grootste meerwaarde ontstaat wanneer een plan niet alleen binnen de eigen organisatie wordt gemaakt, maar samen met andere organisaties en departementen. Zo kan er een gezamenlijke visie ontstaan. Daarbij is een oproep aan toekomstige programma's om ontvangers de tijd te geven om het proces zorgvuldig te doorlopen, aan te sluiten op bestaande planningscycli en waar nodig een langere aanloopfase in te bouwen.

2. **Richt je blik op de lange termijn**
   De daadwerkelijke impact van de investering in de verbetering van de publieke dienstverlening is niet direct zichtbaar. Sommige investeringen kunnen in eerste instantie zelfs een averechts effect hebben. Zo kost het opleiden van mensen tijd waardoor er in het begin minder productieve uren gemaakt worden, en kan digitale vernieuwing in het begin juist tot meer werk leiden. Maar op de lange termijn leiden deze investeringen juist tot efficiëntere dienstverlening.

3. **Ruimte om te experimenteren**
   Naast het feit dat de impact niet altijd meteen zichtbaar is, kan het ook moeilijk te voorspellen zijn. Innoveren betekent namelijk dat je dingen op een nieuwe of andere manier probeert te doen, waarbij je niet altijd zeker bent van het resultaat. Daarom is het belangrijk om ruimte te geven én te nemen om te experimenteren. Dit vraagt om lef om nieuwe wegen in te slaan. Tegelijk is het belangrijk om begrip te hebben als iets anders loopt dan verwacht en niet het gewenste resultaat oplevert.

4. **Gezamenlijke investeringen**
   Investeer op een manier waar ook andere organisaties iets aan hebben. Tools en standaarden kunnen voor iedereen (generiek) bruikbaar worden gemaakt. Organisaties kunnen zo gebruikmaken van elkaars kennis en ervaring.

5. **Bestuurlijke steun**
   Veel initiatieven beginnen van onderaf. Dat is een kracht. Maar om projecten groter te maken en blijvend te laten werken, zijn steun en besluiten van bestuurders nodig.

Van aanpassen naar vernieuwen

In de vorige voortgangsrapportage – over 2024 – is een model beschreven met drie niveaus voor betere publieke dienstverlening. Deze niveaus zijn: aanpassen, anders organiseren en innoveren/herontwerpen (vernieuwen).
Echt vernieuwen blijkt lastig. Dat vraagt om samenwerking tussen verschillende organisaties en niveaus. In de praktijk blijft de samenwerking vaak binnen hetzelfde domein en tussen organisaties die op elkaar lijken (zo weten inspectiediensten ILT en NVWA elkaar bijvoorbeeld goed te vinden).
De grootste knelpunten ontstaan waar verschillende domeinen, overheden en organisaties elkaar raken of elkaar juist niet vinden. Daar zijn nieuwe of betere (hernieuwde) samenwerkingen voor nodig. Daar speelt de programmadirectie WaU een actieve rol.

2. De programmadirectie Werk aan Uitvoering in 2025

Mensen en bedrijven merken de overheid vooral in de dagelijkse dienstverlening. Dat gebeurt bijvoorbeeld aan het loket, bij gemeenten, online of via de telefoon. Die ervaringen bepalen voor een groot deel hoeveel vertrouwen mensen hebben in de overheid. Vaak gaat het goed, maar het kan en moet beter.

De publieke dienstverlening staat onder druk. Mensen en bedrijven krijgen niet altijd de hulp die zij nodig hebben, of krijgen die niet op tijd. Dat komt meestal niet door één organisatie of één besluit. Vaak gaat het om knelpunten in regels, beleid, samenwerking en besluitvorming die steeds terugkomen. In de uitvoering zien we elke dag waar beleid in de praktijk niet goed werkt. Die kennis moet eerder en vaker worden gebruikt bij het maken van nieuw beleid en politieke keuzes.

Daarom is verandering nodig. En die verandering is al in gang gezet. De kern hiervan ligt bij de WaU-beweging. Dat is het hart waar verandering en verbetering van de dienstverlening plaatsvindt.

De WaU-beweging bestaat uit beleidsmakers, publieke dienstverleners en politici die samenwerken om de publieke dienstverlening beter te maken. En de beweging groeit! De programmadirectie Werk aan Uitvoering (WaU) helpt hierbij. Dat doet zij door inzichten, praktijkvoorbeelden en werkwijzen te delen én door te zorgen voor samenwerking tussen de verschillende domeinen en organisaties. De programmadirectie werkt onafhankelijk en ondersteunt de organisaties van de WaU-beweging.

Resultaten

Binnen de WaU-beweging worden stap voor stap veranderingen doorgevoerd om de publieke dienstverlening te verbeteren. In 2025 zijn binnen de WaU-beweging verschillende concrete resultaten behaald en nieuwe stappen gezet. Deze resultaten zijn mede mogelijk gemaakt door de inzet van de programmadirectie WaU.

1. Vereenvoudigingsvoorstellen

Vereenvoudiging gaat over het aanpassen en eenvoudiger maken van wet- en regelgeving, processen, producten en gedrag. Daardoor hoeven mensen minder moeite te doen om regels te begrijpen en te gebruiken. Ook helpt het publieke dienstverleners om hun werk beter en gerichter te doen.
In de zomer van 2025 vroeg het Secretaris-Generaal-Overleg (SGO) om tien concrete én uitvoerbare vereenvoudigingsvoorstellen. Die moesten aangeboden kunnen worden tijdens het formatieproces. Dit is ook gebeurd. Het SGO nam de voorstellen op in de brief aan de informateur. Voordat de vele voorstellen aan de formatietafel besproken konden worden, brachten de programmadirectie WaU, het NPD en de Inspectieraad de perspectieven van beleid en uitvoering samen. Daarvoor organiseerde WaU onder andere een zogenoemde verrijkingssessie. Aan deze sessie deden beleidsmakers en de publieke dienstverleners mee die bij de voorstellen betrokken waren. Dit zorgde voor meer begrip, draagvlak en samenwerking aan het begin van het proces.

Het kabinet werkt, op basis van het huidige coalitieakkoord, ook aan de Vereenvoudigingswet. Met deze wet kan de Tweede Kamer elk jaar op een vast moment besluiten nemen over wetsvoorstellen die tot doel hebben om te vereenvoudigen.
Een aantal voorstellen maken deel uit van de Vereenvoudigingswet. De wet moet niet alleen de invoering van vereenvoudigingsvoorstellen versnellen, maar moet er ook voor zorgen dat er aandacht en urgentie blijft voor het thema vereenvoudiging.
Werk aan Uitvoering maakt samen met alle ministeries, het Netwerk van Publieke Dienstverleners en de Inspectieraad werk van deze jaarlijkse Vereenvoudigingswet.

Daarnaast ontwikkelt Werk aan Uitvoering, samen met het Netwerk van Publieke Dienstverleners en de Inspectieraad een solide vereenvoudigingsaanpak (eerder was dit de Actieagenda vereenvoudiging). Dit is een werkwijze om dilemma's en voorstellen op het gebied van vereenvoudiging op een vaste manier uit te werken, zodat de politiek er een besluit over kan nemen. Een van de manieren is door gesprekken met alle betrokken partijen samen te voeren. Dat heet ook wel een Whole system in the room-sessie. Deze aanpak zal ook worden gebruikt bij concrete voorstellen voor de volgende editie van de vereenvoudigingswet.
De vereenvoudigingsaanpak – voor het ontwikkelen van voorstellen en het bespreken van dilemma's – en de Vereenvoudigingswet – voor politieke besluitvorming en daadwerkelijke uitvoering van vereenvoudiging – versterken elkaar.

Meer over het proces rondom de vereenvoudigings-voorstellen is te lezen in het interview met Alex Wijkhuizen (programmadirectie WaU) en Saskia Bosch (NPD) op de volgende pagina.





‘Zodra onderwerpen politiek gevoelig worden, zie je dat gelijkwaardigheid onder druk kan komen te staan.’

- Alex Wijkhuizen

INTERVIEW



Alex Wijkhuizen

Functie: directeur

Werkt bij: Programmadirectie Werk aan Uitvoering (WaU)



Saskia Bosch

Functie: directeur

Werkt bij: Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD)

Vereenvoudigen met álle betrokken partijen aan tafel

Wet- en regelgeving eenvoudiger maken staat al jaren op de agenda. Toch ervaren mensen, bedrijven en publieke dienstverleners dagelijks hoe complex regels zijn. In aanloop naar de formatie is daarom gekozen voor een andere aanpak: publieke dienstverleners kregen het voortouw bij het doen van vereenvoudigingsvoorstellen. Alex Wijkhuizen, directeur Programmadirectie Werk aan Uitvoering (WaU), en Saskia Bosch, directeur binnen het Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD) blikken terug.

Die andere aanpak begon met een breed gevoelde noodzaak. ‘Er leeft, onder meer bij publieke dienstverleners, sterk de behoefte om niet alleen nieuwe wet- en regelgeving te maken’, zegt Alex Wijkhuizen, ‘maar dat het ook normaal wordt dat je wetten vereenvoudigt. Dat er niet alleen iets bij komt, maar ook afgaat.’

Die wens kreeg extra betekenis toen het Secretarissen-Generaal-Overleg (SGO) vroeg om tien concrete vereenvoudigingsvoorstellen voor de formatie. ‘De vraag was: er komt een nieuwe formatie aan, hebben jullie voorstellen die we daarin kunnen meenemen? Zo is dit traject gestart.’

Casuïstiek uit de praktijk

De inhoud kwam vanuit het Netwerk Publieke Dienstverleners. Saskia Bosch: ‘We hadden al langer het idee om met een vereenvoudigingsagenda te werken: een systematiek om continu te werken aan vereenvoudiging. Toen we dat idee voorlegden aan het SGO, kregen we de uitnodiging om voorstellen uit het netwerk op te halen. Die voorstellen kunnen – naast het vereenvoudigen van wetgeving – ook bijvoorbeeld over gegevensdeling of processen gaan.’

Een belangrijk selectiecriterium was het maatschappelijk effect van een voorstel. ‘Leuk dat het voor een publieke dienstverlener eenvoudiger wordt’, zegt Saskia, ‘maar mensen of bedrijven moeten er wel iets van merken.’ Uiteindelijk gaat het om betere dienstverlening voor de samenleving.’

Omgedraaide aanpak

Veel knelpunten waren niet nieuw. ‘Casuïstiek kwam bijvoorbeeld al uit eerdere trajecten’, zegt Saskia. ‘Wat hier anders was, is dat we het hebben “opgetild” en belangrijk hebben gemaakt. We hebben gezegd: hier willen we nu echt mee aan de slag.’

Voor Alex zat de vernieuwing vooral in de rolverdeling. ‘Normaal gesproken neemt beleid de regierol op zich als het gaat om vereenvoudiging. Publieke dienstverleners zijn dan afhankelijk van de vraag of hun voorstellen worden overgenomen. Dat werd hier omgedraaid: de publieke dienstverleners kregen de regie over de inhoud.’ De programmadirectie WaU ondersteunde het proces tussen beleid en publieke dienstverleners, met als doel gezamenlijk tot vereenvoudigingsvoorstellen te komen.

Whole system in the room

Een belangrijk onderdeel van het traject waren de *whole system in the room-sessies,* waarin alle betrokken partijen samenkwamen. Saskia: ‘Beleidsmedewerkers en uitvoerders zaten samen aan tafel bij concrete casuïstiek. Dat was best confronterend. In zo’n sessie zie je dat er ook andere belangen zijn bij mensen die op departementen werken. Niet omdat zij niet willen, maar omdat zij hun eigen lijst hebben met zaken die voor hen urgent zijn. Het zijn twee werelden die je eigenlijk over elkaar heen moet leggen.’

Alex ziet daar de kracht van deze aanpak. ‘Als je het

hele systeem in de kamer zet, komen die belangen vanzelf op tafel. Dat kan schuren, maar het maakt wel zichtbaar waarom vereenvoudiging en samenwerking niet vanzelf gaat.'

Spanningen

De gezamenlijke bijeenkomsten maakten dus ook spanningen zichtbaar. 'Dat leverde stevige gesprekken op', zegt Saskia. 'Aan de ene kant mensen van de uitvoering die staan voor hun zaak, aan de andere kant mensen van beleid die dat óók doen. Begrip voor elkaars standpunt is waar het begint.'
Alex herkent dat. 'Zodra onderwerpen politiek gevoelig worden, zie je dat gelijkwaardigheid onder druk kan komen te staan. Juist daar is in het traject een grens getrokken. 'Publieke dienstverleners hebben gezegd: dit is onze tekst, wij zijn hier verantwoordelijk voor.' Werk aan Uitvoering had een nadrukkelijke rol in het proces. 'We hebben nooit het eigenaarschap over de inhoud overgenomen, maar wel steeds uitgelegd waarom het proces zo was ingericht', zegt Alex. Dat betekende soms ook escaleren. 'Als partijen vertraagden of vastliepen, hebben we gesprekken georganiseerd, soms met SG's erbij. Het ongemak hebben we steeds teruggelegd op de tafels waar besluiten worden genomen.'
Dat legde ook het gedrag bloot en liet de dynamiek zien. 'Wat ik vooral in dit traject heb gezien, is hoe mensen zich onderling naar elkaar gedragen. Dat is niet altijd helpend. Het verbaasde mij soms dat partijen gesprekken uit de weg gaan of zich boven anderen plaatsen. Zeker als mensen over hetzelfde inhoudelijke onderwerp gaan, maar weigeren om samen aan tafel te zitten.'
Tegelijkertijd bevestigde het voor hem het belang van de gekozen aanpak. 'Juist door iedereen bij elkaar te zetten, zie je wat er speelt. En komen de dilemma's op tafel. Dat is niet altijd prettig, maar wel nodig als je echt iets wilt veranderen.'

Bestuurlijke rugdekking

Dat dit traject mogelijk was, had alles te maken met bestuurlijke steun. 'De steun van het SGO is heel belangrijk geweest', zegt Alex. 'Zonder die rugdekking had het ingewikkeld geworden om beleid en uitvoering op deze manier samen te brengen.' Zo konden publieke dienstverleners hun regierol over de inhoud houden, ook als het spannend werd.
Saskia benadrukt dat publieke dienstverleners daarbij ook naar zichzelf keken. 'We hebben expliciet opgeschreven wat het ons kost, waarom het eerder niet gelukt is om een vereenvoudigingsvoorstel op te pakken en wat we zelf te doen hebben. Niet alleen wat we van politiek of beleid nodig hebben.'

Vereenvoudigingswet: stap, geen eindpunt

Met het opleveren van elf vereenvoudigingsvoorstellen in de brief aan de informateur is het traject niet afgerond. Integendeel: het echte werk begint nu pas. 'De uitdaging in de vervolgfase is om te voorkomen dat vereenvoudiging een eenmalige inspanning blijft. De vraag is hoe je dit onderdeel maakt van het systeem', zegt Alex. 'Niet als project, maar als vaste manier van werken.'
Daarin speelt de Vereenvoudigingswet een belangrijke rol. Die jaarlijkse vereenvoudigingswet is geen wondermiddel, maar wél een krachtig instrument. 'Het mooie van een wet is dat het een bestaande interventie wordt. Het wordt onderdeel van hoe we beleid maken en uitvoeren. Je kunt er niet meer omheen. Die structurele verankering zorgt voor ritme en aandacht voor vereenvoudiging. Dat is heel hard nodig, want we maken het ontzettend ingewikkeld voor mensen en bedrijven. En ook voor collega's in de uitvoering zelf.'

Aandacht vasthouden

De evaluatie van het traject van de vereenvoudigingsvoorstellen – de *gateway review* – laat daarbij zien dat succes vooral afhangt van duidelijke procesafspraken, zichtbaar leiderschap en gelijkwaardige samenwerking tussen beleid en uitvoering. Alex: 'Dat betekent dat je vooraf helderheid hebt over rollen, eigenaarschap en besluitvorming – juist voordat het spannend wordt.'
'Vereenvoudiging is een continu proces. De wet helpt om aandacht vast te houden, maar het kan niet het enige spoor zijn', aldus Saskia. Volgens haar is het belangrijk om realistisch te blijven over wat een vereenvoudigingswet wel en niet kan doen. 'Niet alles

hoort thuis in zo'n wet. Sommige vereenvoudigingen zijn te klein of liggen bij één organisatie. Of ze zijn juist zo groot, zoals stelselwijzigingen, dat die niet in een vereenvoudigingswet passen.' Ze waarschuwt ook voor nieuwe complexiteit. 'Als je aan de achterkant vereenvoudigt en er aan de voorkant steeds nieuwe ingewikkelde regels bijkomen, dan blijf je dweilen met de kraan open.'

Vertrouwen

Uiteindelijk draait het om vertrouwen. 'Publieke dienstverleners zijn vaak het eerste aanspreekpunt voor mensen en ondernemers: zij zíjn de overheid in hun ogen. Als dienstverlening onbegrijpelijk is, straalt dat af op de hele overheid', zegt Saskia.
'Vereenvoudigen kun je er niet even bij doen', vult Alex aan.' Het vraagt lef en strijd om vereenvoudiging voor elkaar te krijgen. Het hielp dat alle betrokken partijen aan tafel zaten. Maar het traject heeft ook laten zien dat we er samen nog lang niet zijn.'



2. Handreiking Beleid zoekt Uitvoerder

Bij het maken en uitvoeren van beleid staan beleidsmakers vaak voor lastige keuzes. Een belangrijke vraag is: wie is de meest geschikte uitvoerder van nieuw beleid?

Om deze vraag te beantwoorden voerde onderzoeksbureau Andersson Elffers Felix (AEF), in opdracht van de programmadirectie WaU, een onderzoek uit. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek gaf de Ambtelijke Commissie Publieke Dienstverlening (ACPD) de opdracht aan de programmadirectie WaU om hier vervolg aan te geven. Dit vervolg moest worden gekoppeld aan het Beleidskompas.

Uit het onderzoek bleek onder andere dat er geen vast proces bestond om nieuwe uitvoeringstaken onder te brengen bij publieke dienstverleners. Vooral bij grote, complexe opgaven zonder duidelijke uitvoerder leidde dit tot vertraging. Taken werden soms als 'hete aardappels' doorgegeven binnen de Rijksoverheid, totdat bestuurlijke escalatie nodig was om een besluit te nemen. Dat leidde niet altijd tot de beste oplossing. Om dit te verbeteren is een handreiking ontwikkeld. Deze handreiking helpt beleidsmakers bij het kiezen van een publieke dienstverlener voor een nieuwe beleidsopdracht. Deze is bedoeld voor situaties waarin de taak niet past binnen de bestaande rolverdeling tussen beleid, uitvoerder en eigenaar.

De handreiking is opgesteld door het Beleidskompas van het ministerie van Justitie & Veiligheid, de programmadirectie WaU en onderzoeksbureau AEF. Zij gebruikten hiervoor onderzoek en gesprekken met eigenaarsadviseurs, bestuurders, beleidsmakers en publieke dienstverleners. De betrokken partijen werkten vanaf het begin samen. Hierdoor kon de handreiking goed aansluiten op het bestaande Beleidskompas; een hulpmiddel om beleid te maken samen met de omgeving en publieke dienstverleners. Zo werd de handreiking een vast onderdeel van dit instrument.

In de handreiking staat een stappenplan centraal. Dit loopt van het scherp formuleren van de opdracht tot het zorgvuldig kiezen van de meest passende uitvoerder. Er is aandacht voor rollen, planning en escalatie. Nieuw is de escalatieladder, waarin het SGO een duidelijke rol heeft. De handreiking helpt zo bij het maken van realistische, haalbare en goed onderbouwde keuzes.

De handreiking is te vinden op de website van het Beleidskompas.

3. Trialoog Algemene wet bestuursrecht (Awb)

Het idee om een trialoog te organiseren ontstond bij de behandeling van de Staat van de Uitvoering 2024 in de commissie Binnenlandse Zaken (BiZa). Het rapport 'Doorbreek de status quo' roept de driehoek van politiek, beleid en uitvoering op om fundamenteel anders samen te werken. Tweede Kamerleden Sneller, Six Dijkstra, Rikkers en Patijn wilden deze oproep kracht bijzetten door een andere manier van werken direct in de praktijk te brengen.

De Kamerleden stelden voor om een trialoog te organiseren over het wetsvoorstel Versterking waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht (Awb), een wet met grote gevolgen voor mensen en publieke dienstverleners. Met als doel: een open en inhoudelijk gesprek met vertegenwoordigers van politiek, beleid en de uitvoering over dilemma's en afwegingen, waarbij ruimte is voor verschillende perspectieven.

De programmadirectie WaU werd gevraagd om de trialoog te organiseren. Voor de publieke dienstverleners was het wetsvoorstel Awb belangrijk, omdat zij vraagtekens hadden bij sommige onderdelen van het voorstel en de uitvoerbaarheid ervan. Beleid, uitvoering en politiek hebben samen opgetrokken bij de voorbereiding van de trialoog om de bijeenkomst tot een succes te kunnen maken.

De trialoog vond plaats tijdens het congres over het wetsvoorstel Versterking waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht op 15 september. Alle deelnemers ervaarden de trialoog als positief. Er kwamen belangrijke inzichten naar voren. Zo bleek dat er – naast de formele contactmomenten – grote behoefte is aan meer informeel contact. Essentieel is dat een trialoog wordt gevoerd op basis van gelijkwaardigheid, dat deelnemers zich verdiepen in elkaars perspectieven en dat wordt gesproken in termen van dilemma's in plaats van in standpunten. Dit alles onder neutrale begeleiding.

De achterliggende bedoeling van de trialogen is om een overheid te zijn die beleid maakt dat in de praktijk goed werkt voor mensen en bedrijven. Dat beleid kun je alleen ontwikkelen als het wordt uitgedacht op basis van de noodzakelijke informatie uit die praktijk én als het – eenmaal ingevoerd – aan de hand van ervaring in de praktijk wordt bijgesteld. Hiervoor is het nodig dat vertegenwoordigers van de uitvoering, politiek en beleid vaker en opener contact met elkaar hebben en beter samenwerken.

De programmadirectie WaU werkt eraan om trialogen als vast onderdeel van het beleidsproces in te zetten. Tijdens de Dag van de Publieke Dienstverlening op 17 juni organiseert Werk aan Uitvoering tien trialogen. Dat doet zij samen met betrokken Kamercommissies, beleidsdirecties en dienstverleners.

4. Uitvoeringstoets

Binnen het Beleidskompas van het ministerie van Justitie & Veiligheid leefde de wens om de uitvoeringstoets duidelijker en beter bruikbaar te maken voor politici. Ook de Manifestgroep (MFG) werkte al in een werkgroep aan dit onderwerp. Tegelijkertijd was de programmadirectie WaU bezig met verbeteringen van de uitvoeringstoets, zodat deze beter aansluit bij de behoeften van publieke dienstverleners, beleidsmakers en beide Kamers. Deze partijen besloten samen te werken.

Het doel was om voor de uitvoeringstoets instrumenten te creëren die zouden zorgen voor meer duidelijkheid, en een betere samenwerking. Daarom is het traject Doorontwikkeling Uitvoeringstoets in het vierde kwartaal van 2025 gestart met de werkgroep "handreiking en oplegger" die een handreiking met begrippenlijst ontwikkelt en gaat experimenteren met het gebruik van een oplegger.
De samenwerking breidde zich verder uit naar andere publieke dienstverleners en ministeries, zoals het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA), Rijkswaterstaat en het ministerie van VWS.

Een belangrijk succes was dat vier Eerste Kamerleden betrokken waren. De samenwerkende partijen van het project zijn bij deze Eerste Kamerleden uitgenodigd voor een gesprek. De uitkomsten van het gesprek gebruikten de Eerste Kamerleden om Kamerbrieven te schrijven over noodzakelijke verbeterpunten voor uitvoerbaarheidstoetsen en het proces daaromheen.
Er was bijzondere aandacht voor het proces van de uitvoeringstoets. De centrale vragen waren: hoe betrekken we publieke dienstverleners eerder bij nieuwe wetten? En hoe maken we uitvoeringstoetsen beter vindbaar en leesbaar voor de Eerste en Tweede Kamer? Deze vragen zijn besproken met alle betrokkenen: publieke dienstverleners, beleidsmakers en Kamerleden. Ook medewerkers van de Raad van State en stafmedewerkers van beide Kamers dachten mee.
Die verkenning leverde meerdere aanbevelingen op. Deze gingen over twee onderwerpen.
Het eerste onderwerp was het proces: hoe kunnen partijen, ieder vanuit hun eigen rol, beter samenwerken? Het doel is uitvoerbaar beleid.
De uitvoeringstoets laat daarbij zien of deze samenwerking goed is verlopen.
Het tweede onderwerp was de inhoud van de uitvoeringstoets zelf. De leesbaarheid van de toets krijgt daarbij extra aandacht. Ook wordt gekeken naar betere uitleg van de uitkomsten en hoe deze meer invloed kunnen hebben op wetsvoorstellen. Zo wordt de kennis van publieke dienstverleners structureel gebruikt bij nieuwe wetgeving.

Het traject heeft direct effect op de politiek. De politiek kijkt daarom actief mee, waardoor er politieke

aandacht blijft. Het leverde ook waardevolle lessen op. Een van de lessen was dat het belangrijk is om door te blijven gaan, ook bij onzekerheid. En om over organisatiegrenzen heen te werken. Voor de toekomst blijft er een uitdaging: hoe maak je het product breed gedragen, zonder te veel compromissen? Een instrument is nooit voor iedereen perfect. Het moet vooral voor een groot deel van de betrokkenen goed te gebruiken zijn.

5. Kennissessie public affairs en leernetwerken

Veel verbeteringen in de publieke dienstverlening vragen om goede samenwerking tussen uitvoering, beleid en politiek. Publieke dienstverleners hebben veel kennis over de effecten van wet- en regelgeving in de praktijk. De uitdaging is om deze kennis op tijd bij de politiek te krijgen.

Direct contact met de Kamer kan spanning geven. Formeel is de minister verantwoordelijk voor beleid. Maar te veel terughoudendheid zorgt ervoor dat risico's in de uitvoering te weinig aandacht krijgen.

Om dit te onderzoeken organiseerden de programmadirectie WaU, public affairs-medewerkers van publieke dienstverleners, het NPD en de Erasmus Universiteit een kennissessie. Vooraf vulden de deelnemers een vragenlijst is. Tijdens de sessie spraken zij over knelpunten, kansen en de rol van WaU als verbinder van de verschillende dienstverleners. Hieruit bleek dat goede communicatie om duidelijke afspraken vraagt én om een goede interne informatievoorziening binnen publieke dienstverleners.

Na de kennissessie startte de programmadirectie WaU in 2025 een leernetwerk voor public affairs-medewerkers. Dit liep door in 2026. In dit netwerk staan kennis delen en professionalisering centraal. Ook is er aandacht voor de samenwerking met ministeries en politiek. De deelnemers bepalen samen de inhoud van de bijeenkomsten. Zij bereiden deze zelf voor en organiseren deze. Dit zorgt voor meer betrokkenheid en energie. Dat doen zij samen met bureau Kessels & Smit. De Rijksbrede Benchmark Groep (RBB) neemt de organiserende rol nu waar.

In 2026 startte WaU nog een leernetwerk: Werken met burgerperspectief. Dit netwerk helpt ambtenaren om het perspectief van mensen centraal te stellen in beleid, uitvoering en toezicht. Deelnemers deelden ervaringen en dilemma's. Zij bespraken bijvoorbeeld lastige wet- en regelgeving, het contact met burgers en hoe zij omgaan met lastige situaties binnen hun eigen organisatie. Samen ontwikkelden zij handelingsperspectieven die passen bij hun dagelijkse werk.

Door mensen bij elkaar te brengen, ontstaat uitwisseling van kennis en ervaring. Die waren anders niet bij elkaar gekomen. De meerwaarde van leernetwerken voor de WaU-beweging is hiermee opnieuw bevestigd. Daarom gaat WaU hier ook in de toekomst mee door.

Conclusies in het kort

- WaU brengt partijen samen. De toevoegde waarde van de WaU-beweging en de programmadirectie zit in het aanjagen, samenbrengen en interveniëren.
- Samenwerking tussen beleid, uitvoering en politiek is essentieel. Dit samenspel is nog steeds in ontwikkeling. Trialogen zijn een effectief instrument voor het verbeteren en stimuleren van dit samenspel.
- Vroegtijdig betrekken van partijen voorkomt problemen later. Samenwerking vraagt tijd, lef en doorzettingsvermogen. Eigen organisatiegrenzen loslaten is lastig, maar nodig.
- Werken over domeinen heen vraagt moed, maar levert resultaat op.
- Processen om tot samenwerking te komen lopen in de praktijk niet altijd zoals vooraf bedacht. Blijven communiceren en heldere doelstellingen zijn belangrijk.

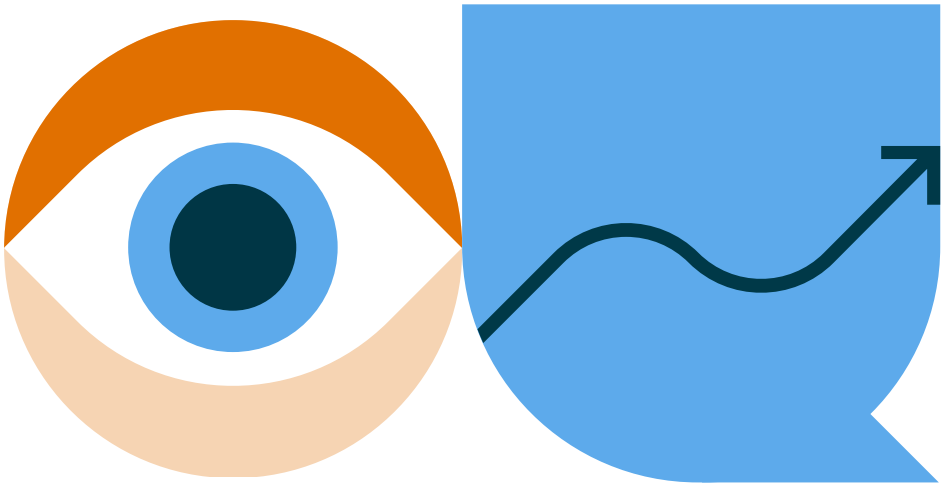
3. Reacties van sleutelfiguren

In deze voortgangsrapportage staat hoe de beweging Werk aan Uitvoering zich ontwikkelt. We zien duidelijke verbeteringen in de dienstverlening: werkwijzen zijn beter vastgelegd en samenwerken over organisatiegrenzen heen is op gang gekomen. Tegelijk blijkt dat echte vernieuwing lastig blijft. De samenwerking om de overheid goed te laten werken voor de samenleving, komt moeilijk van de grond. Dat is juist nodig om de complexe problemen van deze tijd aan te kunnen.

De keten van politiek, beleid, uitvoering én samenleving kent veel schakels. In elk van die schakels spelen waarden, verantwoordelijkheden, belangen en middelen een rol. Soms sluiten die op elkaar aan, maar vaak ook niet. Daarnaast kent het werk van de overheid altijd spanningen. De overheid moet meestal twee dingen tegelijk doen: problemen oplossen en tegelijk voorkomen dat ze opnieuw ontstaan. Zorgvuldig werken en toch snel handelen. Betrouwbaar zijn én flexibel inspelen op wat de samenleving vraagt. Deze spanningen verdwijnen niet. Je kunt niet voor één kant kiezen. De overheid moet hier steeds opnieuw een balans in zoeken.

Een vraag die hierbij vaak terugkomt: hoe kunnen we ons verantwoordelijk voelen voor de vraagstukken die iedereen raken, maar niet bij één domein of organisatie horen?

Voor dit hoofdstuk spraken we met sleutelfiguren binnen de WaU-beweging. Als bestuurder kennen zij de praktijk goed. We vroegen hun om na te denken over waar we nu staan en wat er nodig is om de overheid écht anders te laten werken.





Reinier van Zutphen

Functie: Nationale ombudsman

Werkt bij: Nationale ombudsman

‘Werk aan uitvoering begint met luisteren’

‘Werk aan Uitvoering moet de overheid dichter bij de praktijk brengen. Maar echte vooruitgang zit niet in nieuwe plannen maken of tijdelijke middelen beschikbaar stellen. Die begint bij luisteren, bij professionele ruimte en bij het lef om verantwoordelijkheid te nemen over de grenzen van organisaties heen.

Ga het land in en luister

Samen met de Raad van State en de Rekenkamer maakten we De realistische overheid, waarin we pleitten alleen dát te beloven wat je kunt waarmaken. Want soms houden we onszelf voor de gek. Als je te veel belooft, leidt dat tot teleurstellingen en neemt het vertrouwen in de overheid alleen maar af. Verder zie ik nog steeds veel ambtenaren in hun ivoren toren zitten. En om daar uit te komen, heb je meer nodig dan alleen een bus die je ergens naartoe rijdt. Het burgerperspectief, dat is ónze manier van kijken. Vraag mensen: wat heb je nodig? Drie jaar geleden klonk de oproep: ga het land in. Maar het is niet alleen ‘op bezoek gaan’. Het is ‘er zijn en luisteren’.
Werk aan uitvoering begint met luisteren. Zo spraken we in Emmen met mensen die de energierekening niet kunnen betalen, die geen tandartsverzekering kunnen afsluiten, mensen die al lang het overzicht kwijt zijn. Als je daarover ter plekke het gesprek wilt voeren, moet je ook iets overwinnen bij jezelf. Want soms is het niet leuk. Je krijgt niet alleen dankbaarheid. Ook boosheid. En die boosheid vertelt je iets. Je krijgt een ander perspectief op de samenleving dan degene die dat niet doet. Je ziet wat beleid in het echte leven doet. Als een organisatie een signaal afgeeft, kun je een brief sturen. Of je kunt met mensen gaan praten. Die grote stap – van papier naar gesprek, van dossier naar werkelijkheid – die is nog niet overal gemaakt.

Iedereen doet het goede, maar op zijn eiland

En dan is er natuurlijk nog steeds de verkokering waar we het al jaren over hebben. Die is nog niet overwonnen. En die verkokering maakt het samen met die afstand tot de praktijk heel ingewikkeld. Neem proactieve dienstverlening. Veel mensen maken geen gebruik van voorzieningen omdat ze er geen weet van hebben. Ik vind het dan ingewikkeld om te zien dat SZW daar weer een eigen wet voor maakt. Iedereen probeert het goede te doen, maar op zijn eigen eilandje. Ik denk dat je al die wetten en regels niet nodig hebt om proactief aan het werk te gaan. De neiging is om eerst naar regelgeving en beleid te kijken als voorwaarde om iets te kunnen doen… ik zou het graag omdraaien: ga het doen en maak met die ervaring beleid. Want beleid wordt in de uitvoering gemaakt! Je kunt beleid niet geïsoleerd formuleren als je niet weet waar het moet werken en voor wie. Dat moet je je iedere dag realiseren.

De verkokering leidt ook tot een vertroebeling van verantwoordelijkheid. Neem de problemen bij de overgang van de Wmo naar de Wlz. Iedereen ziet dat er oplossingen nodig zijn, maar het lukt niet omdat er gesteggel is over wie die gaat betalen. Mijn punt is: zorg eerst dat het probleem wordt opgelost. En kijk daarna wie verantwoordelijk was.

Ik heb eens de burgemeester van Arnhem moeten bellen. Een meisje maakte gebruik van de voorziening

begeleid kamerwonen en werd achttien. Ze zou van de ene op de andere dag op straat staan, omdat ze tijdelijk in Arnhem woonde, maar stond ingeschreven in Apeldoorn. Dan kun je een heel groot plan maken, maar de praktijk is dat iemand verantwoordelijkheid moet pakken. Soms is dat gênant omdat, als mensen de ombudsman weten te vinden, er wél opeens een oplossing voorhanden is. Aan de andere kant kun je in zulke situaties laten zien dat iets wél kan.

Snellere actie

Als je naar de afgelopen jaren kijkt, zie je ook dat zaken sneller opgepakt worden. Denk aan het herstel naar aanleiding van het algoritme dat DUO gebruikte bij de handhaving van de uitwonendenbeurs of de reactie op problemen bij WIA-beoordelingen. En als je nu naar de Participatiewet kijkt, zie je dat er opnieuw gekeken wordt naar wat eerlijk en uitvoerbaar – oftewel: in balans - is. Soms duurt het wel lang, maar worden problemen wel opgepakt, zoals de alleenverdienersproblematiek. Daar is nu een tijdelijke wet voor, en er wordt gewerkt aan een structurele oplossing. Die kleine dingen, die echt het verschil kunnen maken, tellen ook op. Dat duurt soms even, maar ik zie wel dat er sneller actie wordt ondernomen. Ik vind dat uitvoeringsorganisaties zich de lessen enorm hebben aangetrokken. Hun boodschap aan beleid en politiek is duidelijker geworden: dit kan niet. Of: hier houdt het op. Of: dit kan wel, maar vraag ons niet meer dan dat. Je moet ook nee durven zeggen als uitvoerende instantie. Ik vind dat we daar beter in zijn geworden.

Behoorlijkheid als kompas

De Nationale ombudsman kijkt altijd naar het handelen van de overheid: is dat "behoorlijk"? Daar hebben we opnieuw naar gekeken. En in januari hebben we een nieuwe inkleuring gepresenteerd van wat de ombudsman wel en niet behoorlijk vindt. Dat is de blik van de ombudsman op de overheid, met kernwaarden waarvan wij vinden: als je die gebruikt in het ontwerp van je dienstverlening, dan kun je veel ellende voorkomen. Die kernwaarden zijn: luisteren naar de burger, doen wat nodig is, werken voor alle burgers en eerlijk zijn.

Dat zijn waarden die net zo belangrijk zijn voor de uitvoering als voor beleid en wetgeving. De aandacht vanuit de Eerste Kamer voor uitvoerbaarheid vind ik daarom relevant: is het uitvoerbaar? Maar ook: is het goed uitvoerbaar? En het begint altijd bij de vraag: wat betekent dit voor iemand thuis? Niet een vinkje zetten "ik was er". Niet inspraak organiseren als formaliteit. Maar praten met mensen, vragen, begrijpen.

Geef professionele ruimte

Politici moeten over hun eigen politieke houdbaarheid heen kijken. Want we hebben behoefte aan langjarig perspectief. Als je belooft de dienstverlening te verbeteren, bijvoorbeeld door meer persoonlijk contact, en je dient een plan in zonder middelen, dan ben je niet realistisch over wat de uitvoering kan. Daarnaast zou het fijn zijn als we minder tijd en energie kwijt zouden zijn aan onderlinge afstemming. En ik zie nog regelmatig dat mensen vaak eerst verantwoording moeten afleggen voordat ze een volgende stap mogen zetten. Geef mensen ruimte en accepteer dat het niet overal precies gaat zoals je vooraf bedacht had. Beleidsmedewerkers moeten uitvoerders ruimte kunnen geven, zonder dat ze vervolgens door een ander deel van het apparaat worden teruggefloten. Professionele ruimte is helemaal belangrijk voor burgers die te maken hebben met multiproblematiek.

2031: wat moet er dan staan?

Het blijft nodig om te laten zien wat mensen meemaken. Om verhalen te vertellen over situaties waarin verschillende partijen iets heel goeds bedacht hebben, maar het toch niet leidt tot het gewenste resultaat of daar zelfs afbreuk aan doet.
Soms oordelend, soms uitnodigend: hoe kun je hiervan leren?

Maar de ambitie blijft dezelfde: redeneer vanuit de mensen om wie het gaat. Proactiviteit combineren met de wijsheid van nu en ervoor zorgen dat degenen die de overheid het hardst nodig hebben, als eerste geholpen worden.'



Rodrique Engering

Functie: bestuursvoorzitter Kamer van Koophandel en voorzitter Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD)

Werkt voor: KVK

‘Meer vanzelfsprekend samenwerken aan een slagvaardige overheid en dienstverlening’

‘Beleid en uitvoering zijn dankzij WaU dichter bij elkaar gekomen, maar veel verbeteringen blijven binnen de grenzen van departementen en organisaties. De verbindende rol, zoals WaU die nu invult, is nodig. Beleid moet de uitvoering eerder betrekken, uitvoering moet waarmaken wat zij belooft. Dat vraagt om een goede wisselwerking. Uiteindelijk draait het om betere dienstverlening voor mensen en bedrijven, daar komt alles samen.

Bij de Kamer van Koophandel (KVK) doen we best veel WaU-trajecten. Daarover hebben we de afgelopen jaren veel gesprekken gevoerd. Over hoe de samenwerking tussen alle betrokken partijen – inclusief de politiek – effectiever kan. Want als je met incidenteel geld nieuwe dingen realiseert, dan moet je er wel zorgen dat je later ook middelen hebt voor het beheer ervan.

Schakel tussen partijen

Als het gaat over samenwerking en het gesprek met de politiek, hebben we ons als dienstverleners echt wel geëmancipeerd. Al ging dat niet vanzelf. SG’s, DG’s en de politiek betrekken de uitvoering niet automatisch vanaf het begin. Ook nu schuiven wij als publieke dienstverleners niet zomaar overal aan. Dat vraagt inzet van beide kanten. WaU bracht beleid en uitvoering dichter bij elkaar en laat nog steeds zien dat het verschil kan maken. Aan die procesmatig georganiseerde schakel tussen partijen – de rol die WaU nu vervult – is ook de komende jaren nadrukkelijk behoefte. Want veel mensen zijn nog onbewust onbekwaam in het op tijd betrekken van de uitvoering. Of ze doen het de ene keer wel en de andere keer niet. En soms is er aan de kant van die dienstverleners sprake van schroom; je voelt je als uitvoering nog niet altijd de gelijkwaardige partij. Maar het is in het belang van beleid en politiek dat we sámen iets neerzetten. Dienstverleners zijn het eerste contactpunt van de overheid voor mensen en bedrijven. Dus zorg dat je ons erbij vraagt, zeg ik dan.

Te weinig organisatie-overstijgend

De Kamer van Koophandel werkt bijvoorbeeld aan de herziening van het hele frontoffice- en inschrijvingsproces. Met WaU-geld konden we bijvoorbeeld extra ICT’ers inhuren om hierin sneller verbeteringen door te voeren. Dit zijn goede verbeteringen maar wel binnen onze eigen “silo”.

Deze silo-aanpak wordt versterkt omdat WaU-middelen per ministerie worden verdeeld. Organisaties dienen hun voorstellen bij hun eigen departement in. Daardoor worden te weinig ketenbrede intiatieven ontplooid.

Doe de uitvoeringstoets

Tegelijk is er politieke realiteit en tijdsdruk. Soms moet er snel iets geregeld worden omdat de Kamer of de minister dat wil. Neem de uitvoeringstoets op amendementen. Eigenlijk een no-brainer: als er in de Kamer een amendement wordt ingediend, vraag dan een korte uitvoeringstoets. Neem een week en kom dan terug. Toch komt dat moeizaam van de grond. Dat ligt deels aan onszelf. Kunnen we beloven dat we dan die toets in een paar dagen doen en durven we voor de uitkomsten te staan? Aan de ene kant is er dus wat terughoudendheid, aan de andere kant ontbreekt het automatisme dat een beleids-DG de

minister adviseert om dan even tijd te nemen een uitvoeringstoets te doen. Dat automatisme moet van twee kanten komen. Dat zit er nog niet volledig in.

Successen

Er zijn echter ook successen te vieren. Ik noem onze "knelpuntenbrief". Deze brief met 79 knelpunten rond gegevensdeling is echt een succes van de publieke dienstverleners die werken aan uitvoering, samen met WaU. Ook de zin in het regeerakkoord die heeft geleid tot de Vereenvoudigingswet vind ik een positief resultaat. Bovendien merk ik dat we als Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD) nu, ook samen met de Inspectieraad, al veel meer en makkelijker het goede gesprek voeren met onze partner in beleid en politiek. En dat we nu niet meer spreken over uitvoerders maar over publieke dienstverleners, vind ik ook een vooruitgang. Een uitvoerder voert uit wat een (politieke) opdrachtgever vraagt, dat klinkt passief. Een publieke dienstverlener neemt het belang van mensen en bedrijven als startpunt en werkt van daaruit samen met politiek en beleid dagelijks aan producten en diensten. Dat is een andere insteek en meer dan alleen spelen met woorden.

Maar het grootste succes vind ik dat we in die driehoek politiek-beleid-dienstverleners blijven kijken wat nodig is voor publieke dienstverlening. Nogmaals, dat komt van twee kanten. Mensen en bedrijven hebben er baat bij als beleid ons makkelijker, explicieter en eerder betrekt en onze inbreng serieus neemt. En anderzijds moeten wij de verwachtingen dan ook waarmaken, zo zijn we een geloofwaardige en serieuze partner. Eigenlijk zijn er steeds verschillende driehoeken waarin we manoeuvreren en met wie je moet samenwerken om voortgang te maken: de driehoek politiek, beleid en uitvoering, de driehoek eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer en de driehoek SGO, NPD en Inspectieraad.

Verbinden

Als voorzitter van het NPD heb ik een verbindende rol. Ik probeer verschillende partijen en belangen bij elkaar te brengen, zodat er oplossingen ontstaan waar iedereen zich in kan vinden. De organisaties binnen het NPD hebben ieder hun eigen perspectief en ook dat brengen we zo goed mogelijk bij elkaar. Uiteindelijk doen we het voor de dienstverlening aan mensen en bedrijven. Dat gezamenlijke doel moet voor ons steeds de drijvende kracht blijven. Succes hangt ook in grote mate af van de personen op de verschillende plekken; zijn zij in staat bestuurlijk wendbaar en flexibel te opereren en soepel verbindingen te leggen?

Investeren in eenvoud en slagkracht

De samenwerking tussen WaU en NPD is vanzelfsprekend. Met een nieuw kabinet en een taakstelling begrijpen we dat er keuzes nodig zijn en daar dragen we aan bij. Maar vereenvoudigen en digitaliseren vraagt om investeren; de kost gaat voor de baat uit. Betere en efficiëntere dienstverlening ontstaat niet zozeer als ieder voor zich gaat kaasschaven, maar door nog meer samen op te trekken. Voor de komende vijf jaar hoop ik dat samenwerken steeds minder energie kost en dat de verbinding tussen politiek, beleid en dienstverlening vanzelfsprekender wordt. En dat we als gelijkwaardige partners werken aan een vereenvoudigde, minder versnipperde, gedigitaliseerde overheid, waarin alles voor de mensen en bedrijven samenkomt. Want dat is wat ons bindt: een slagvaardige overheid en dienstverlening door en voor mensen en bedrijven.'





Sandor Gaastra

Functie: secretaris-generaal

Werkt bij: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

‘Met minder geld kun je of minder doen, of het simpeler maken’

“Als je mij vraagt hoe het ervoor staat met Werk aan Uitvoering, dan zeg ik: het glas is halfvol. En ik zie ook dat het langzaam voller wordt. Tegelijkertijd staan we nu op een kantelpunt. De taakstelling waar de overheid voor staat, wordt vaak alleen als een probleem gezien. Maar dit is misschien wel hét moment om echt iets te veranderen; sterker nog: misschien zelfs het enige moment waarop het kan.

Binnen onze EZK-organisatie praten we al snel over zeven tot tien procent aan bezuinigingen. Dat is geen beetje efficiency meer, maar een structurele verandering. Wat mij betreft ligt de kern bij vereenvoudiging. Met 2,5 miljard euro minder gaan we niet meer leveren wat er allemaal wordt gevraagd. Zo simpel is het. Dat betekent dus: minder doen of het eenvoudiger doen. Meer doen met minder is geen realistische optie. Toch zie ik in het coalitieakkoord het woord vereenvoudiging nauwelijks terug, terwijl dat wel de logische consequentie is. Als je minder middelen hebt, moet je het simpeler maken. Anders knijp je alleen de capaciteit af en hol je de kwaliteit uit. Vereenvoudigen kan op verschillende manieren. Soms begint het heel praktisch. We hebben bijvoorbeeld tachtig subsidieregelingen en misschien kunnen we met twintig toe. Tegelijkertijd zien we dat maar een klein deel van het mkb gebruikmaakt van de regelingen die we hebben. Dan moet je je afvragen of het instrument nog wel logisch is ingericht. Daarnaast gaat het over beleid: minder uitzonderingen, minder detailregels. Soms vraagt dat om wetgeving aan te passen. Dat is ingewikkelder.

Verder moeten we oppassen dat we vereenvoudiging niet zo groot maken dat het onoverzichtelijk wordt. Een integrale stelselwijziging kan logisch lijken, maar als die politiek of maatschappelijk niet te dragen is, gebeurt er uiteindelijk niets. Soms kom je verder met een reeks kleinere, consequente veranderingen.

Navigeren tussen controle en vertrouwen

Een ander punt is de manier waarop we controle organiseren. Als overheid zijn we daar heel goed in geworden. Soms maken we regels voor de vijf procent die misbruik maakt. Maar de 95 procent die gewoon te goeder trouw is, heeft daar ook last van. Dat mechanisme zit diep in het systeem. Na een incident slaan we door naar meer controle. Daarna proberen we weer wat vertrouwen terug te brengen. De kunst is om goed te navigeren tussen controle en vertrouwen. Bij sommige publieke dienstverleners zie je dat een aanzienlijk deel van de capaciteit wordt besteed aan controles op een relatief klein deel van de uitgaven, omdat we de rechtmatigheid tot in detail willen borgen. Dat leidt tot ingewikkelde regelingen en veel uitvoeringslast. Dan kom je vanzelf bij de vraag: hoeveel controle is eigenlijk proportioneel? Regelmatig moet je als overheid ook de rug recht houden en zeggen: de oplossing is niet om het systeem steeds verder ‘dicht te regelen’. Want hoe meer regels je toevoegt, hoe stroperiger het systeem wordt.

Niet in silo’s denken

De gewenste vereenvoudiging kun je niet in afzonderlijke silo’s oplossen. Als iedereen alleen in zijn eigen begrotingsposten snijdt, verdwijnen misschien de borrels en de bloemen, maar blijft de onderliggende complexiteit intact. De echte vraag is: welke taken voeren we nog uit, welke doen we anders en welke misschien niet meer?

We denken vaak in hokjes, maar het geld zit ook in hokjes. Middelen zijn vooraf aan een doel gekoppeld en mogen vaak nergens anders voor worden gebruikt. Daardoor kun je ze niet inzetten voor een gezamenlijk hoger doel, terwijl dat soms precies is wat nodig is. Daarom vind ik het belangrijk dat uitvoering, toezicht en beleid elkaar eerder en intensiever spreken. Toen ik hier begon, heb ik de publieke dienstverleners nadrukkelijker in de bestuursraad betrokken. We praten niet alleen in abstracte termen over beleid, maar ook over de consequenties in de praktijk. Het helpt als uitvoeringsorganisaties en toezichthouders al vroeg kunnen aangeven wat bepaalde beleidskeuzes in de praktijk betekenen. Dan kun je dat gesprek voeren voordat besluiten worden genomen. Uitvoerbaarheid mag geen sluitpost zijn. Als wij dat gesprek niet voeren voordat de beslissing valt, lopen we achter de feiten aan, en dan zijn we weer bezig de schade te repareren in plaats van het systeem te verbeteren.

Houd de bedoeling centraal

Goed publiek leiderschap betekent voor mij dat je het grotere maatschappelijke doel voor ogen houdt. Daarom moet de bedoeling steeds opnieuw op tafel komen. Anders glijdt het gesprek al snel af naar technische processen, regelingen, geldstromen of politieke druk. Je moet je dus niet richten op je eigen organisatiebelang of begroting, maar op de vraag: wat is uiteindelijk goed voor mensen en bedrijven? Dat vraagt ook dat je elkaar aanspreekt. Hebben we deze regeling echt nodig? Kunnen mensen ook zonder? Wat verliezen we als we iets schrappen?

Mijn rol als secretaris-generaal zie ik daarin als een dubbele. Aan de ene kant houd ik mijn eigen organisatie en uitvoeringspartners een spiegel voor. Als iemand zegt dat er extra geld nodig is, dan is mijn eerste vraag: kun je met dezelfde middelen niet tot een beter maatschappelijk resultaat komen?
Aan de andere kant spreek ik ook de politiek aan. Als je een taakstelling afspreekt, hoort daar ook bij dat je bereid bent te vereenvoudigen. Je kunt niet zeggen: we halen er miljarden af, maar houden het takenpakket en de regels precies hetzelfde. Dat is niet realistisch.

Het glas in 2031

Als ik vooruitkijk naar 2031, hoop ik dat het glas duidelijk voller is. Dat we zaken echt eenvoudiger hebben gemaakt voor mensen en bedrijven. Dat we regelingen hebben teruggebracht, processen hebben gestroomlijnd en misschien af en toe ook eerlijk hebben gezegd dat sommige taken niet meer bij de overheid horen.

Het glas kan ook leger worden. Namelijk als we de overheid wel kleiner maken, maar zonder te vereenvoudigen. Dan hebben we minder capaciteit, maar dezelfde complexiteit en dus een slechtere overheid. Mijn hoop is dat we de combinatie weten te maken: een kleinere én slagvaardiger overheid. En dat de politiek vereenvoudiging actief ondersteunt, bijvoorbeeld door structureel vereenvoudigingswetten goed te keuren. Zo creëer je een vast moment om steeds opnieuw te kijken wat eenvoudiger kan.
Werk aan Uitvoering helpt om dat gesprek te blijven voeren. Maar uiteindelijk moet het geen apart programma meer zijn. Dan moet het gewoon de manier zijn waarop we werken. Als we daar over vijf jaar staan, dan is het glas niet alleen voller; dan hebben we ook echt een eenvoudiger overheid."





Alida Oppers

Functie: inspecteur-generaal van het Onderwijs

Werkt bij: inspectie van het Onderwijs

‘Oude patronen ontregelen gaat niet vanzelf’

‘Volgend jaar werk ik veertig jaar bij de rijksoverheid. Als ik iets heb geleerd, is het hoe sterk dominante patronen zijn. Ze zitten niet in één persoon, niet in één afdeling. Het is geen kwestie van onwil, ze zitten in het systeem. Daarom vind ik Werk aan Uitvoering een broodnodige beweging. Het is goed dat we expliciet aandacht hebben voor de relatie tussen beleid en uitvoering en wat dat voor de publieke dienstverlening in de praktijk betekent. Tegelijkertijd is de beweging nog kwetsbaar. We moeten onszelf niet wijsmaken dat het al vanzelf gaat.

Het klassieke patroon is dat we wetgeving maken vanuit politieke prioriteiten, moties en regeerakkoorden. Dat is ook legitiem, zo werkt onze democratie. Maar zelden beginnen we bij wat publieke dienstverleners, toezichthouders of andere ambtelijke professionals in de praktijk zien gebeuren. Zelden starten we bij de vraag: wat betekent dit concreet voor mensen?

Wat we nu doen met Werk aan Uitvoering is eigenlijk een correctie op dat patroon. Maar het is nog steeds een correctie. Een uitzondering op de hoofdregel. En dan moet je oppassen dat het geen apart spoor blijft. Dat we één keer per jaar een vereenvoudigingsronde doen en vervolgens 364 dagen doorgaan met het produceren van nieuwe complexiteit.

Ontregeling toont hardnekkigheid

Ik zag dat heel scherp bij de vereenvoudigings-voorstellen die vanuit uitvoering en toezicht werden ingebracht. Die kwamen niet via de klassieke route van startnota’s en vaste formats. Ze kwamen van onderop. En dan gebeurt er iets interessants. Dan hoor je: ‘zo doen wij dat niet’. ‘Dit staat niet op mijn prioriteitenlijst’. ‘Waar komt dit vandaan’? Mensen raken van de leg.

Ik vond dat eerlijk gezegd ook wel amusant. Want juist in die ontregeling zie je hoe hardnekkig het vaste patroon is. We ontregelen het systeem een beetje. En dan wordt zichtbaar hoe diep vastgeroest de routines zijn. Dat is niet erg. Het is juist leerzaam. Maar het vraagt wel iets.

Ontregeling houdt alleen stand als er stevige ankers zijn in de top. Bestuurders die zeggen: ‘dit gaan we doen, ook als het schuurt met onze bestaande processen’. Zonder die steun worden deuren dichtgetrokken. Dan wint de waan van de dag het van de vernieuwing.

Hulpstructuur blijft nodig

Daarom denk ik dat de hulpstructuur rond Werk aan Uitvoering nog niet gemist kan worden. Het moet op DG-niveau aandacht houden. Zo’n structuur moet ook echt legitimiteit en mandaat hebben. Anders blijft het vrijblijvend en verandert het systeem uiteindelijk niet. Tegelijkertijd zie ik dat de dominante beweging vaak de andere kant op gaat. Neem het debat over het verzachten van de verhoging van de AOW-leeftijd. De intentie is begrijpelijk. Je wilt recht doen aan mensen die het zwaar hebben. Maar ik voel hem alweer aankomen: tien, twintig uitzonderingen. Iedere uitzondering is op zichzelf te verdedigen. Maar het totaal wordt daardoor steeds ingewikkelder. Voor mensen wordt het minder toegankelijk. En de uitvoering moet het allemaal zien toe te passen en uit te leggen.

Rode knop

Wat mij opvalt, is dat we die complexiteit zelden expliciet naast de bedoeling leggen: voor wie werken we nu eigenlijk, welk probleem lossen we op en waarom op deze manier? We bespreken rechtvaardigheid per groep, maar minder vaak de optelsom voor het systeem als geheel. Dat 'even uitzoomen' zou standaard onderdeel moeten zijn van het wetgevingsproces: als we dit doen, wat betekent dat voor de begrijpelijkheid, voor de uitvoerbaarheid, voor de toegankelijkheid? Die nabijheid moet blijven en we moeten er tijd voor maken. Toch lukt het nog niet altijd. Niemand is daar individueel schuldig aan. Elke SG, DG of IG ziet deze spanning. Maar we zitten allemaal in dynamieken die sterk zijn. Politieke onderhandelingen, ideologische keuzes, de druk van incidenten. Die maken het moeilijk om fundamenteel anders te denken. Toch zou het mooi zijn als er een soort 'rode knop' zou zijn waar we als publieke dienstverleners op kunnen drukken als de politiek iets van ons wil dat praktisch niet uitvoerbaar is. Vergelijk het met de noodrem in de trein.

Politieke ideologie

Onlangs nog had ik een gesprek met een topambtenaar van een ministerie over een private sector waar publieke middelen naartoe gaan. Dan ontstaat er terecht discussie over winsten, regulering en toezicht. Maar om dit volledig onder publieke regie te brengen, zou vermoedelijk op politieke bezwaren stuiten. Dat is verdedigbaar. Politiek gaat immers over keuzes. Maar het laat zien hoe ingewikkeld het is om structureel anders te denken. We kiezen vaker voor een extra laag regels dan voor een herontwerp van het stelsel. Daarom moeten we ook grotere uitruilen bespreekbaar maken: vereenvoudiging tegenover marktwerking, publieke organisatie tegenover regulering. Dat soort gesprekken laten zien hoe belangrijk het is om de belangen en uitgangspunten van elkaar expliciet te maken. Anders praten we langs elkaar heen.

Nabijheid is cruciaal

Dat mechanisme zie je breder. We stapelen. We repareren. We voegen toe. En zo groeit complexiteit. Terwijl Werk aan Uitvoering juist probeert de nabijheid van de praktijk in het systeem te brengen. Die nabijheid is cruciaal. Toezichthouders van de Inspectie van het Onderwijs lopen in klassen rond. Inspecteurs van andere diensten, bijvoorbeeld de Nederlandse Arbeidsinspectie, lopen op bouwplaatsen. Uitvoerders spreken mensen aan balies en aan telefoons. Zij zien waar regels botsen met de werkelijkheid. Die kennis moet structureel gewicht krijgen. Zonder die nabijheid ga je vereenvoudigen vanuit het systeem. Dan maak je het vaak alsnog ingewikkeld, maar dan op een andere manier.

Taakstelling betekent ook kiezen

Wat mij betreft vraagt dat ook om eerlijkheid richting de politiek. De recente taakstellingen binnen het Rijk zijn niet prettig. Maar misschien zijn ze wel zo groot dat we niet meer kunnen doorgaan zoals we deden. Dat je echt moet kiezen. Dit kan alleen als er ook iets weggaat. Meer taken en minder mensen gaan niet samen.

Tot nu toe hebben we vaak gedacht: ik krijg er een taak bij, dan onderhandel ik over extra capaciteit. En dan groeit de overheid weer. Misschien moeten we duidelijker zeggen: dit kan niet allebei. Dat is een ongemakkelijk gesprek, maar het is eerlijker dan steeds maar uitbreiden.

Hoe het in 2031 eruitziet

Als ik vooruitkijk naar 2031, hoop ik dat bepaalde mechanismen dan echt geborgd zijn. Dat we in wetgevingsprocessen standaard de vraag stellen: wat betekent dit voor mensen thuis? Dat publieke dienstverleners en toezichthouders niet incidenteel worden geraadpleegd, maar structureel meedoen. Dat vereenvoudiging geen apart project is, maar een vanzelfsprekende reflex.

Ik denk ook dat we succes beter moeten definiëren. Niet alleen in termen van beleidsdoelen, maar ook in termen van ervaring. Hoe ervaren mensen de dienstverlening? Hoe is hun klanttevredenheid?

Hoe ervaren organisaties het toezicht? Bij de inspectie vragen wij na ieder traject aan scholen hoe zij ons toezicht hebben ervaren. Niet om aardig gevonden te worden, maar om te leren. Het is de klassieke feedbackloop: plan, do, check, act. Dat klinkt misschien instrumenteel, maar het gaat om een lerende houding. Je doet iets, je meet het effect, je stuurt bij.

Die lerende cultuur moet normaal worden. Geen tijdelijk programma, maar een gewoonte. En ja, dat vraagt tijd. Cultuur verander je niet in een paar jaar. De dominante patronen zijn sterk. Daarom zeg ik ook: deze beweging is ingezet, maar ze is nog niet onomkeerbaar.

Het nieuwe patroon moet sterker worden dan het oude

We hebben soms ontregeling nodig om zichtbaar te maken wat vastgeroest is. En uiteindelijk moet het nieuwe patroon sterker worden dan het oude. Dat het normaal is om uitvoerbaarheid, begrijpelijkheid en nabijheid mee te wegen. Dat we niet alleen vragen: is het juridisch houdbaar en politiek haalbaar? Maar ook: is het doenlijk? Is het uitlegbaar? Is het rechtvaardig in de praktijk?

Tegenkracht als voorwaarde voor goed bestuur

Als we over vijf jaar kunnen zeggen dat die vragen structureel onderdeel zijn van onze manier van werken, dan is er echt iets veranderd. Dan hebben we niet alleen een programma gehad, maar een verschuiving in hoe we als overheid naar onszelf kijken.

Zolang dat nog niet zo is, blijft Werk aan Uitvoering noodzakelijk. Niet als correctie achteraf, maar als tegenkracht in het systeem. En misschien is dat wel de kern: dat we leren om die tegenkracht niet als verstoring te zien, maar als een voorwaarde voor goed bestuur.'





Mark Vermeer

Functie: directeur Digitale Overheid

Werkt bij: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

‘Niet meer alles op onze eigen postzegel oplossen’

‘Veel ideeën voor innovatie binnen de overheid stranden na een eerste succes. Dat ligt zelden aan techniek of kennis. De echte uitdaging ligt ergens anders: samenwerken over grenzen heen. Met gezamenlijke middelen. We weten vaak al lang wát we willen oplossen. De vraag is of we er ook in slagen om het écht anders te organiseren.

Ik werk nu drie jaar voor het Rijk als directeur Digitale Overheid bij BZK. Sinds 1 november organiseer ik als kwartiermaker een nieuwe directie: Publieke Dienstverlening en Digitalisering een naam die beter past bij wat we doen. Een belangrijk onderdeel is het programma Mensgerichte Dienstverlening, over onder meer de loketfunctie en proactieve dienstverlening.

Tussen beleid en uitvoering

Hiervoor werkte ik ruim 22 jaar bij de gemeente Rotterdam. Die ervaring neem ik mee in deze functie. In een gemeente zit beleid en uitvoering dichter bij elkaar. Toen ik bij het Rijk begon, had ik soms het gevoel dat ik ineens een sticker ‘beleid’ op mijn voorhoofd had. Terwijl ik mezelf altijd juist sterk op uitvoering gericht heb gevoeld. Een ander verschil is dat we als kernministerie niet vaak direct een burger of ondernemer zien; we hebben niet zoveel loketten. We proberen vooral initiatieven bij andere organisaties te ondersteunen, te coördineren en te verbinden. Ik herken wel het beeld dat veel verbeteringen binnen organisaties zelf plaatsvinden. Daar lukt het vaak om processen te vereenvoudigen of dienstverlening te verbeteren. Maar zodra je over organisaties of domeinen heen moet werken, wordt het veel lastiger. Binnen sectoren zie je wel beweging. Gemeenten hebben bijvoorbeeld uitgesproken dat het eigenlijk niet meer kan dat ieder op zijn eigen postzegel werkt, zeker als het om ICT gaat. De ontwikkelingen op het vlak van data, security en cloudservices gaan simpelweg te snel. Maar samenwerking en innovatie kosten tijd.

Samenwerking is altijd maatwerk

Een belangrijke les voor mij was dat je succesvolle samenwerkingsvormen niet zomaar kunt kopiëren. Toen ik hier begon, dacht ik: we hebben een goed model voor samenwerking in het digitale domein, dat kopiëren we wel even naar dienstverlening. Dat bleek helemaal niet zo te werken. Je hebt te maken met andere communities, andere werkvelden en andere dynamieken. *Chief Information Officers* werken anders samen dan directeuren Dienstverlening. Het zijn andere mensen, met andere netwerken en andere manieren om naar vraagstukken te kijken. Daarom vraagt samenwerking ook om situationeel leiderschap. Je moet kijken wat een bepaald werkveld nodig heeft om samen verder te komen. Het is altijd maatwerk.

Anders organiseren

Bij veel digitaliseringsvraagstukken ontbreekt het niet aan kennis of ideeën. Er zijn genoeg rapporten en analyses. Het probleem zit ergens anders. Wat we vaak zien, is dat iedereen zo’n rapport in ontvangst neemt en vervolgens thuis op zijn eigen postzegel aan de slag gaat. Dat patroon moeten we doorbreken. De vraag is dus niet: bedenken we een nog slimmere technische oplossing? De echte vraag is: slagen we erin om het anders te organiseren?

Als ik één verandering zou mogen doorvoeren, dan zou ik iets doen aan de verkokering van middelen. Neem “de eigen cloud”. We weten dat we als overheid minder afhankelijk willen zijn van grote techbedrijven. Tegelijkertijd geven organisaties binnen het Rijk al veel geld uit aan vergelijkbare voorzieningen, alleen zit dat verspreid over allerlei begrotingen. Als je dat bundelt en gezamenlijke besluitvorming organiseert, kun je veel effectiever werken. In het digitale domein hebben we het geluk dat er gezamenlijke middelen zijn.

Voor de generieke digitale infrastructuur, waar DigiD het bekendste voorbeeld van is, staat geld op onze begroting. Dat wordt in gezamenlijk verband ingezet. Gemeenten, ministeries en uitvoeringsorganisaties bepalen vervolgens samen waar dat geld naartoe gaat. Dat kan dus een groter toepassingsgebied hebben; die systematiek zou je breder kunnen gebruiken.

Risico’s afwegen

Een ander spanningsveld waar je als overheid – en zeker bij digitalisering – steeds tegenaan loopt, is tussen innovatie en risico. In de praktijk hoor je vaak dat de overheid risico’s moet vermijden. Ik denk dat je risico’s moet afwegen. Er bestaat geen IT-systeem zonder risico. Risicoloos werken is fictie. In de praktijk zie je vaak dat het debat zich op één risico fixeert. Neem de discussie rond DigiD en een mogelijke verkoop van een leverancier aan een Amerikaanse partij. Dat is tegenwoordig een risico. Maar DigiD ergens anders plaatsen, levert weer andere risico’s op. De taak van ambtenaren is juist om het hele palet aan risico’s zichtbaar te maken te zorgen voor een afgewogen besluitvorming.

Innovatie verankeren

Veel innovaties ontstaan bij één of twee mensen met veel energie en een goed idee. Die projecten leveren vaak interessante resultaten op. Maar we zagen een terugkerend probleem: als het project succesvol is afgerond, houdt het daarna op. Een innovatie mag niet afhankelijk zijn van het enthousiasme van één persoon of van tijdelijke middelen. Ze moet onderdeel worden van de reguliere praktijk. Daarom zijn we gaan werken met opschalingstickets. Dat zijn vervolgmiddelen voor innovatieprojecten die succesvol zijn gebleken of potentie hebben voor bredere toepassing. Daarmee geef je zo’n initiatief de kans om uit de experimentele sfeer te komen en onderdeel te worden van de reguliere praktijk.

Patroon doorbreken

De komende jaren worden spannend. Dan gaat blijken of initiatieven zoals de Nederlandse Digitaliseringsstrategie echt gaan vliegen of dat ze toch weer op de stapel plannen belanden. Veel hangt af van hoe urgent organisaties het probleem ervaren. Denken ze dat het nog wel een tijdje kan zoals het gaat? Of ontstaat het besef dat het echt anders moet? Zelf kom ik steeds weer terug bij dezelfde vraag: weten we het patroon te doorbreken? Als je mij over een paar jaar weer spreekt, hoop ik dat we kunnen zeggen dat we echt anders zijn gaan samenwerken. Dat we niet meer alles op onze eigen postzegel proberen op te lossen. Of dat lukt, moet de komende jaren blijken. En, hoe gek het misschien klinkt, de taakstelling in het kader van een slagvaardige overheid zou daar nog wel eens bij kunnen helpen. Minder geld is vervelend, maar het is maar net hoe je daarmee omgaat; schaarste maakt ook slim.’





Interview met Christa

‘Het is tijd om voorbij de vrijblijvendheid te komen’

Op 15 april 2026 stopte Christa Klijn als programma-directeur-generaal (PDG) Werk aan Uitvoering (WaU). Drie jaar lang werkte ze samen met een groot aantal partners aan structurele verbetering van de publieke dienstverlening en betere samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering. In dit interview kijkt ze terug, deelt ze haar visie op de huidige situatie en blikt ze vooruit.

Met welk gevoel begon je aan deze rol?
‘Ik werk graag aan dienstverlening én aan verandering. In deze rol kwamen die twee samen, op het niveau van de hele overheid. Hoe fantastisch is dat? Ik dacht: als we erin slagen om op meerdere plekken kleine veranderingen door te voeren, kan dat samen een groot effect hebben op de samenleving.’

Hoe waren je eerste ervaringen?
‘Ik wist natuurlijk dat de cultuur binnen de overheid een rol zou spelen. Wat ik me vooraf niet realiseerde is dat de overheid helemaal niet gewend is om te veranderen. In het bedrijfsleven is verandering vanzelfsprekend. Bij de overheid vertellen we regelmatig dat een sector moet veranderen. En de uitvoering is gewend nieuwe wetten te implementeren. Het veranderen van departementaal Den Haag is iets heel anders. Daar hebben we geen filosofie én geen gremia voor. We stellen geen doelen en kunnen die dus ook niet monitoren. Daardoor was ik in het begin erg zoekende.’

Wat maakt veranderen voor de overheid zo moeilijk?
‘Ten eerste denk ik dat organisaties in hun organisatiecultuur altijd elementen kopiëren vanuit het primaire proces. In een ziekenhuis is dat bijvoorbeeld de zorg voor patiënten, in een ministerie is het vooral het produceren van ‘papier’: als we een Kamerbrief of nota hebben gestuurd, hebben we het goed gedaan. Verder zijn we als overheid erg gericht op uitleggen en verantwoorden: we volgen procedures en alles moet vooral doelmatig en rechtmatig zijn. Dat maakt ons heel risicomijdend. Ten slotte hebben we te maken met de duale aansturing vanuit politiek én de ambtelijke top. Dualiteit maakt dat er altijd een reden te vinden is om ergens niet in te stappen.

De verandering die nodig is vraagt om een andere manier van belangen afwegen. Niet vanuit een beslisboom, maar als professional die er ook als mens in zit. Dan kun je alle perspectieven meenemen, óók de geluiden die je minder hoort.’

Je was de eerste maanden dus zoekende. Wat heb je toen gedaan?
‘Na driekwart jaar zat ik doodmoe bij de kerstboom en realiseerde mij: het heeft weinig zin om nóg harder te gaan zoeken naar die veranderstructuur. Die was er gewoonweg niet. Ook voor de WaU-beweging waren veel verander-randvoorwaarden daardoor niet goed ingevuld: er was geen eensluidende opdracht vanuit de top van de ambtenarij, het budget om mee te sturen was inmiddels verdeeld en politiek was er weinig wind in de zeilen. Een beperking van WaU is bovendien dat we geen beleid maken waar je normaliter mee kan sturen. Al deze elementen maakten het doorvoeren van verandering extra lastig. We zijn er daarom hard aan gaan werken om deze randvoorwaarden positief te beïnvloeden’.

In 2024 hebben jullie het programma herijkt. Wat is er veranderd?

'De herijking was inderdaad een belangrijke stap. We zijn onder meer aan de slag gegaan met concrete casuïstiek en dilemma's. Daarvoor hebben we doorbraakteams ingezet: kleine teams die vooral gevormd worden door leden van de Ambtelijke Commissie voor de Uitvoering (ACU) en medewerkers van de programmadirectie Werk aan Uitvoering. Zij richten zich op één lastig onderwerp waar veel organisaties samen vastlopen. Doorbraakteams zorgen ervoor dat knelpunten snel op tafel komen en dat er keuzes worden gemaakt en oplossingen kunnen worden ontwikkeld.

Via de casussen konden we gaandeweg ervaring opdoen. Tegelijkertijd zijn we in de praktijk gaan brengen wat er al is: uitbouwen en doorzetten. Daarvoor hebben we bijvoorbeeld het Beleidskompas en de knelpuntenbrieven gebruikt. Ook de bevindingen in de Staat van de uitvoering waren belangrijk. Die gaven zowel bestuurders als medewerkers meer richting.

We merkten wel dat veel organisaties het lastig vonden om casussen aan te dragen. Misschien omdat ze bang waren om de controle uit handen te geven. Of dat hun minister gedoe zou krijgen. Een casus dwingt je ook om het knelpunt heel concreet te beschrijven. En soms blijkt dat knelpunt dan minder zwart wit te zijn dan in eerste instantie naar voren is gebracht.'

In hoeverre is het bewustzijn over veranderen vergroot?

'Dat bewustzijn is zeker gegroeid. Dat zie je bijvoorbeeld aan het denken over de opleiding ambtelijk vakmanschap. Steeds meer collega's zijn het er nu over eens dat dit verplicht moet zijn voor iedere beleidsmedewerker. Ook hebben we nu een heel ander gesprek met de politiek waardoor meer in dilemma's gesproken wordt tussen politici, beleidsmakers en publieke dienstverleners, met meer oog voor elkaars rol en perspectief. Dat vind ik top. Tegelijkertijd blijft er bij de ambtelijke top nog wel een wereld te winnen. Iedereen vindt goede uitvoering belangrijk. Maar om echt in beweging te komen moet je het er met elkaar over hebben. Het zou helpen als beleidsverantwoordelijken zoals beleids-directeuren-generaal (DG's), secretarissen-generaal (SG's) en directeuren bijvoorbeeld onderling het gesprek voeren over wat nu eigenlijk een goede opdrachtgever is. En waarom ze het Beleidskompas wel of niet gebruiken Gesprekken daarover zorgen voor inspiratie en ideeën om het werken aan goede uitvoering steeds meer in praktijk te brengen. Die gesprekken en samen leren zie ik nog steeds te weinig.'
Daarbij was het vanaf de start een beperking dat beleids-DG's nergens verenigd zijn om over hun vak te praten. De gesprekken hierover vonden een voor een plaats. Gelukkig begint dat nu wel te veranderen. Dat zie je bijvoorbeeld bij de stuurgroep beleidskwaliteit, waarin vertegenwoordigers van verschillende ministeries samen de kwaliteit van beleid bewaken en verbeteren. Over die stuurgroep is nu gezegd: DG's moeten daar zélf aan tafel zitten, dus geen vervanger. Dat zie ik als een belangrijke stap om de reflectie op onze manier van werken beter te borgen.'

Wat had je achteraf anders gedaan?

'Achteraf vind ik dat ik veel meer met het Beleidskompas had moeten doen. Want als iedereen volgens dit kompas werkt, verander je eigenlijk al een groot gedeelte van de manier van denken en samenwerken. Overigens denk ik dat je zoiets niet moet opleggen, maar er vooral actief het gesprek over aan moet gaan. Wat uit het Beleidskompas kun je wel en niet in de praktijk brengen? Welke dilemma's zitten daarachter? En hoe zou je daar een volgende keer mee om kunnen gaan? Als je dat bespreekbaar maakt kun je samen knelpunten wegnemen.'

Het programma wordt voortgezet onder de vlag van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Wat draag je over?
'We hebben een stevige plek binnen de overheid. Gezien de verschillende belemmeringen die ik genoemd heb, ben ik daar gewoon heel trots op. Eigenlijk zit niemand erop te wachten om veranderd te worden. Toch voelen veel mensen dat het nodig is. Die twee dingen hebben we steeds meer bij elkaar kunnen brengen.
Ook BZK is positief en is erg blij met de competenties die WaU met zich meebrengt.

Zelf vind ik de overgang naar BZK ook een hele goede stap. Met deze stap worden een aantal van de randvoorwaarden goed ingevuld; er ligt een politieke opdracht voor een slagvaardige overheid en BZK heeft de mogelijkheid om beleid te maken op het gebied van ambtelijk vakmanschap. Die randvoorwaarden maken het mogelijk om voorbij de vrijblijvendheid te komen. Ik denk dat het momentum daar ook voor is, zowel politiek als ambtelijk. Iedereen ziet nu: grote opgaven laten zich alleen oplossen als we meer integraal samenwerken.'

Het programma Werk aan Uitvoering loopt tot en met 2031. Stel dat je in dat jaar de voortgangsrapportage van Werk aan Uitvoering leest. Wat hoop je dan te lezen?
'Mensen hebben mij de afgelopen jaren vaak gevraagd: wanneer is Werk aan Uitvoering 'af'? Wat mij betreft gaat het vooral om een andere denkwijze: het moet de normaalste zaak van de wereld zijn om continu meerdere perspectieven mee te nemen in onze afwegingen. Mensen en bedrijven moeten begrijpen wat van ze wordt gevraagd vanuit de overheid én dit moet voor hen ook te doen zijn. Wetgeving moet uitvoerbaar zijn voor publieke dienstverlening. En alles wat we doen moet effectief zijn vanuit de politieke opdracht.

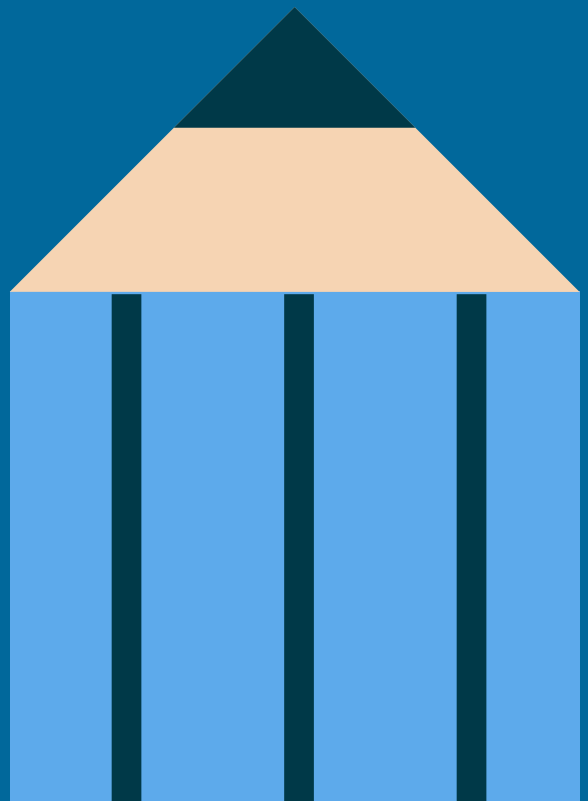
Kortom, de overheid denkt dan altijd vanuit de samenleving, de uitvoering, beleid en politiek. Of het nu gaat om een probleemanalyse, het bespreken van oplossingsrichtingen of een evaluatie. En dan mag soms de één meer overheersend zijn en soms de ander. Als het maar een bewuste afweging is.'



Colofon

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

werkaanuitvoering.nl



Voortgangsrapportage 2025
Werk aan Uitvoering

Tekstredactie
Leene Communicatie

Vormgeving
Ontwerpwerk

Mei 2026

Voorwoord | Inleiding | 1 | 2 | 3 | Interview met Christa