

Opdracht

De commissie Toekomst Rijksdienst is ingesteld als onafhankelijke commissie. Onze opdracht is te adviseren over de vraag hoe de rijksdienst zich kan ontwikkelen tot een toekomstbestendige, efficiënte en slagvaardige organisatie.

We zitten midden in ons proces en presenteren onze resultaten eind dit jaar. Dit gesprek valt voor ons dus in een vroege fase. We delen graag waar we nu staan, maar wat ik vandaag vertel is een tussenstand. Het geeft richting, maar loopt niet vooruit op de conclusies van ons rapport.

Inleiding

In de afgelopen twintig jaar zijn diverse rapporten verschenen over het functioneren van de rijksdienst. Over veel verbeterpunten bestaat inmiddels een vrij consistent beeld. Die rapporten wijzen onder meer op de complexiteit en stapeling van beleid, verkokering binnen de rijksdienst, toenemende controle- en verantwoordingslasten, beperkte productiviteitsgroei en de kansen van digitalisering en AI.

We willen die analyses niet overdoen. Onze vraag is vooral hoe noodzakelijke veranderingen daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd. De commissie richt zich daarbij op leveringsvermogen: het vermogen van de rijksdienst om de bijdrage te leveren die redelijkerwijs van haar mag worden verwacht aan maatschappelijke resultaten, en dat ook onder veranderende omstandigheden duurzaam te blijven doen.

Daarbij vallen ons drie algemene bevindingen op. Het gaat om patronen in het stelsel als geheel:

1. Veel vragen worden vertaald in nieuw beleid, zonder dat af en toe de vraag wordt gesteld wat niet meer nodig is;
2. Wanneer fouten worden gemaakt zien we regelmatig een vraag om meer controle en toezicht, en minder vaak de vraag hoe het in het vervolg beter kan. Daarmee lijkt de risicobereidheid steeds kleiner te worden;
3. Structurele verandering vraagt een lange termijn aanpak, die meerdere kabinetten overstijgt.

Dat brengt ons bij de kern van ons werk: wat is ervoor nodig om verandering deze keer wel te laten beklijven? Hoe zorgen we ervoor dat bevindingen ook leiden tot blijvende opvolging?

Om die vraag te beantwoorden, onderzoeken we vier samenhangende mogelijke richtingen:

1. Uitvoerbaarheid en doenbaarheid als een van de leidende ontwerpprincipes van beleid.
2. Werken als één rijksdienst. Maatschappelijke opgaven zijn vaak departementoverstijgend, terwijl verantwoordelijkheden, begrotingen, mandaten en capaciteit nog sterk per ministerie zijn georganiseerd. We kijken zowel naar sturing op gezamenlijke opgaven als naar meer rijksbrede bedrijfsvoering.
3. Controle- en bewijslast verminderen. De stapeling van advies, controle, toezicht, toetsing, evaluatie en verantwoording vraagt capaciteit en kan het handelingsvermogen beperken. We onderzoeken hoe dit proportioneler kan met een passende risicobereidheid.
4. De inzet van digitalisering, automatisering en AI. Deze bieden de mogelijkheid om burgers en bedrijven sneller en beter te bedienen, en leiden daarmee ook tot een efficiëntere overheid.

Deze richtingen hangen met elkaar samen en kunnen elkaar versterken. In ons rapport brengen we de verschillende richtingen samen. De democratische rechtsstaat en de politieke context vormen het kader voor deze richtingen. Cultuur, leiderschap en verandervermogen lopen er als rode draad doorheen.

Vragen Tweede Kamer

Hieronder gaan we in op de vragen die vanuit de Tweede Kamer zijn gesteld.

1. Wat is een slagvaardige overheid?

Voor de commissie is een slagvaardige overheid een overheid die maatschappelijke resultaten weet te realiseren. Wij gebruiken daarvoor het begrip leveringsvermogen: het vermogen van de rijksdienst om de bijdrage te leveren die redelijkerwijs van haar mag worden verwacht aan maatschappelijke resultaten, en om dat ook onder veranderende omstandigheden duurzaam te blijven doen.

2. Wat zijn de randvoorwaarden om te komen tot een slagvaardige overheid?

De commissie bouwt voort op eerdere onderzoeken, en onderzoekt een aantal richtingen voor het leveringsvermogen: beleid dat wordt ontworpen vanuit realisatie en uitvoerbaarheid; een rijksdienst die over organisatiegrenzen heen kan werken; besturende en secundaire processen die dienstbaar zijn aan het primaire proces; en blijvende investering in mensen, digitalisering en AI, gericht op betere dienstverlening en een efficiëntere rijksdienst. Leiderschap, cultuur en verandervermogen zijn hierbij voorwaarden om deze veranderingen daadwerkelijk te realiseren.

3. Wat zijn best practices op landelijk en lokaal niveau en buiten de overheid?

De commissie zoekt bewust naar voorbeelden waar complexe veranderingen wél zijn gerealiseerd. Daarbij gaat het minder om één organisatie die als blauwdruk kan dienen, en meer om werkzame principes. Binnen de overheid zijn voorbeelden relevant waar de eerdergenoemde voorwaarden behaald zijn, en waarbij over langere tijd een consistente koers wordt volgehouden.

De commissie benut ook kennis van buiten de overheid. Grote private organisaties hebben ervaring met (de randvoorwaarden van) omvangrijke transformaties. Overheid en bedrijfsleven zijn niet hetzelfde, maar deze ervaringen kunnen wel inzicht geven in wat verandering laat slagen.

4. Welke betrokkene heeft welke verantwoordelijkheid om tot een slagvaardige overheid te komen?

Slagvaardigheid ligt niet bij één partij. Beleid, uitvoering, toezicht, politiek en parlement hebben er elk invloed op, ieder vanuit een eigen rol. Voor iedere partij geldt dat de optelsom van wat gevraagd en verwacht wordt kan leiden tot extra complexiteit en capaciteitsbeslag, ook wanneer elke afzonderlijke wens legitiem is. Slagvaardigheid vraagt daarom ook om aandacht voor het cumulatieve effect van verzoeken van alle betrokkenen samen.

5. Wat is er nodig om de taakstellingen op het ambtelijk apparaat te verwezenlijken?

De focus van de commissie Toekomst Rijksdienst ligt op een rijksdienst die levert en daarmee maatschappelijk resultaat realiseert. Dat brengt veranderingen met zich mee in de manier van werken. Die kosten soms geld, maar leveren ook op. Dat staat echter niet gelijk aan de taakstelling.