



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Dep. Vertrouwelijk

Aan de minister-president,
minister van Algemene Zaken
drs. M. Rutte
Binnenhof 19
2513 AA Den Haag



Directie
Bestuursondersteuning
Afdeling Bestuursadvies

Postbus 90801
2509 LV Den Haag
Parnassusplein 5
T 070 333 44 44
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

Onze referentie
2021-0000166937

Datum 15-10-2021
Betreft Beantwoording verzoek informateurs

Geachte heer Rutte,

In reactie op uw verzoek u te berichten naar aanleiding van de brief van informateurs Remkes en Koolmees (kenmerk 202102241), zend ik u hierbij de verzochte informatie. Deze informatie is zoals gevraagd afgestemd met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie en Veiligheid. In aanvulling heeft afstemming ook plaatsgevonden met het ministerie van Financiën en met verschillende uitvoerders (UWV, SVB, Belastingdienst en de manifestgroep) alsmede met de VNG. Bijgevoegd treft u de volgende documenten aan:

- De stand van een betere dienstverlening
- Bijlage: stand van zaken Werk aan uitvoering

Met vriendelijke groet,

De Staatssecretaris van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,

A.D. Wiersma

De stand van een betere dienstverlening: highlights op de gevraagde thema's

Om als overheid consequent recht te kunnen doen aan mensen en bedrijven in Nederland, is de overheidsbrede beweging Werk aan uitvoering (Wau) gestart. Met waardering voor wat goed gaat en ambitie in wat beter moet. Wau is extra urgent in het licht van de recente lessen uit de POC KOT en TCU. Gemeenten, provincies, publieke dienstverleners en ministeries staan klaar om Wau verder te brengen en hopen dat een nieuw kabinet dit doorzet. Het vraagt extra financiële investeringen (bovenop de middelen die naar aanleiding van de kabinetsreactie POK zijn vrij gemaakt) om deze ambities ook in de praktijk te kunnen brengen en commitment om de goede voornemens waar te maken: gaan we beleid consequent maken vanuit de praktijk en besteden we serieus aandacht aan de randvoorwaarden voor publieke dienstverleners om hun werk goed te kunnen doen.

Het bij de tijd brengen van ICT-systemen, het vereenvoudigen van de regelgeving en gericht bieden van ruimte tot maatwerk, inclusief capaciteit en vakmanschap van personeel, vergen langdurige investeringen over een termijn van minimaal 10 jaar. De werkagenda kent een scala aan acties variërend van korte tot lange termijn.

De werkagenda is ambitieus en dat is terecht, gezien de urgentie. Dit vraagt veel van de uitvoering, die al voor een grote opgave staat om de ICT-systemen te verbeteren en de legacy weg te werken. Daarom beschrijven we in dit document niet zozeer nieuwe ambities, juist niet, maar lichten we er een aantal specifieke punten uit, die aansluiten op uw verzoek¹. De stand van zaken van alle acties is weergegeven in eerdere stukken² en in de bijlage.

1. Menselijke maat en toegankelijke dienstverlening

De menselijke maat, vanuit publieke waarden, is het uitgangspunt voor overheidsdienstverlening. Deze dienstverlening moet bereikbaar en beschikbaar zijn voor alle burgers, zodat mensen laagdrempelig contact kunnen zoeken en verder worden geholpen, digitaal of telefonisch waar dat kan en via loketten waar dat nodig is.

Waar de standaard dienstverlening van de overheid ontoereikend is en mensen in de knel komen, moet ruimte zijn voor maatwerk. Dit vraagt een combinatie van aanpassing van regelgeving om voldoende ruimte te hebben voor maatwerk, voldoende personele capaciteit in kwalitatieve en kwantitatieve zin en een organisatiecultuur die maatwerk bevordert. Vanuit knelpunten die professionals in de praktijk zien is een continue feedback-loop naar beleid nodig. Op dit vlak zijn stappen gezet, worden nog meer stappen gezet en tegelijk is tijd en ruimte nodig om dit te implementeren, te evalueren en te kijken waar het beter kan. Het zou helpen als het nieuwe kabinet dit uitdraagt.

Er is een eerste stap gezet met het bieden van maatwerk via het programma maatwerk multiproblematiek, maatwerkplaatsen bij uitvoeringsorganisaties en samenwerking tussen organisaties. Als er geen oplossing gevonden kan worden bij complexe casuïstiek, is het mogelijk om een doorbraak te forceren op landelijk niveau via het Landelijk escalatieteam. Voor het optimaal bieden van maatwerk zien wij de volgende vervolgstappen uit de werkagenda als wenselijk:

- Het doel is om in elke overheidsorganisatie die in contact staat met burgers of bedrijven maatwerkplaatsen in te richten waar de problemen van mensen of bedrijven kunnen worden behandeld als de bedoeling van de wet in het gedrang komt (en medewerkers "professionele buikpijn" krijgen van een situatie);

¹ Deze uitgelichte punten zien met name op de verbeterde dienstverlening aan burgers en de feedbackloop tussen beleid en uitvoering. Andere ingezette acties naar aanleiding van POK, zoals het versterkte anti-discriminatiebeleid, constitutionele toetsing en hoe we betere feedback tussen staatsmachten organiseren, worden in deze beantwoording buiten beschouwing gelaten. Desgewenst kunnen we hier in een aanvullend document nader op ingaan.

² [Aanbieding programma WAU en werkagenda voor de uitvoering | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#) en [Stand van zaken maatregelen kabinetsreactie op het rapport van de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

- De samenwerking tussen organisaties en overheden om complexe problematiek op te pakken wordt verder versterkt via overheidsbrede samenwerking;
- Burgers moeten er op kunnen rekenen dat waar zij ook aankloppen, zij altijd verder geholpen worden naar de juiste organisatie die hen helpt: er geldt het principe 'er is geen verkeerde deur'. Dit principe dient overheidsbreed toegepast te worden.
- VNG en departementen hebben een programma versterking integrale dienstverlening gemeenten ingericht. In dat kader worden ook de gemeentelijke meldpunten voor discriminatie versterkt, zodat burgers weten waar ze terecht kunnen als ze te maken hebben met discriminatie en/of discriminerend handelen door de overheid.
- Het slimmer en breder inrichten van de (integrale) loketfunctie van de overheid met speciale aandacht voor het ondersteunen van mensen die er (tijdelijk) niet zelf uitkomen.
- Aanvullend op de acties uit de werkagenda kan nog gedacht worden aan een bureaucratievrij budget per uitvoeringsorganisatie om schrijnende situaties direct van een maatwerkoplossing te kunnen voorzien.

2. *Regelgeving: mensbeeld en hardheden*

De overheid stelt eisen aan de burger, waar deze niet altijd aan kan voldoen. Het is van wezenlijk belang dat we dergelijke signalen van burgers serieus nemen en opvolgen. Ook signalen van professionals uit de uitvoering spelen hierbij een essentiële rol. Daarnaast kan bij het ontwerpen van beleid en voorstellen van wet- en regelgeving uit worden gegaan van een realistischer mensbeeld, bijvoorbeeld door meer rekening te houden met het doenvermogen van burgers.

Er zijn verschillende acties in gang gezet om beter te waarborgen dat beleid en regelgeving beter uitvoerbaar en doenbaar zijn voor burgers en voor uitvoeringsorganisaties. In een nieuw regeerakkoord zou onverminderd aandacht kunnen worden gevraagd voor de onderstaande deels al in gang gezette acties:

- Het Integraal afwegingskader (IAK) wordt herzien, zodat departementen dit instrument beter toepassen. Bij de beleidsvoorbereiding moeten nadrukkelijk uitvoering, wetgeving en de doelgroep in de samenleving vanaf het begin zijn betrokken.
- Voor de verdere versterking van kwaliteit van regelgeving zijn ook acties ingezet om de cyclus beleid-wetgeving-uitvoering ook daadwerkelijk een cyclus te laten worden. Belangrijke ingezette acties zijn het versterken van de feedbackloop, dus het sneller in het beleid- en wetgevingsproces kunnen oplossen van uitvoeringsproblemen en andere signalen. Uitvoeringsorganisaties die werk doen dat burgers en ondernemers persoonlijk raakt, gaan periodiek de knelpunten die zij ervaren, delen met de Tweede Kamer. Hiermee is recent een eerste start gemaakt.
- Een invoeringstoets is in ontwikkeling. Samen met de doorontwikkeling van internetconsultatie zorgt dit ervoor dat burgers en bedrijven beter worden betrokken bij voorbereiding van voorstellen en het beoordelen van de impact. Ook zal een stevigere toets van wetsvoorstellen gaan plaatsvinden op de aspecten uitvoerbaarheid, menselijke maat en doenvermogen.
- Momenteel wordt onderzocht waar mogelijk hardvochtige effecten in verschillende wet- en regelgeving optreden, mede naar aanleiding van de moties Omtzigt, Lodders/Van Weyenberg en Ploumen/Jetten. De uitkomsten van deze onderzoeken bieden handelingsperspectieven voor het nieuwe kabinet om beleid dat leidt tot hardvochtige effecten te heroverwegen, met als doel dat publieke dienstverleners in staat worden gesteld om de publieke waarden consequent in de praktijk tot uitvoering te brengen. De vraag wat hardvochtig is, vergt ook altijd een politieke afweging die transparant moet worden gemaakt.
- Beoordeeld wordt hoe de huidige rol van het Adviescollege Toetsing regeldruk (ATR) kan worden doorontwikkeld om een bijdrage te leveren aan het proces tot verbetering van wetgeving- en beleidsvorming.
- Overheidshandelen dient te voldoen aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Inzet is om evenredigheid en maatwerk als versterkte norm op te nemen in de Algemene wet bestuursrecht en in bijzondere wetgeving. Er wordt daarom een conceptwetsvoorstel tot aanpassing van de Awb voorbereid, dat meer mogelijkheden en verplichtingen bevat voor bestuursorganen om dat maatwerk daadwerkelijk te leveren. Ook daarbij staan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur voorop. Daarnaast wordt nagedacht over de toepassing van die algemene beginselen bij wetsartikelen met gebonden bevoegdheden, dus wetsartikelen die in beginsel geen ruimte tot uitzondering bieden. Het is onvermijdelijk dat zich in de praktijk

gevallen voordoen die de sectorale wetgever niet in haar afweging heeft betrokken, en die afwijking van een dwingende formeelwettelijke bepaling rechtvaardigen. In die situatie moet buiten kijf staan dat de algemene beginselen van behoorlijk bestuur leidend zijn.

3. Vereenvoudiging

De burger, ondernemer en uitvoering zijn gebaat bij begrijpelijke en uitvoerbare wetten, regels en eenduidige en herkenbare begrippen. Burgers, ondernemers en uitvoering komen in de knel als regelgeving tegenstrijdig is of de uitwerking te complex. Vereenvoudiging, te beginnen bij nieuwe wet- en regelgeving, is nodig. Dit vraagt om zorgvuldige afwegingen, omdat een vereenvoudiging ook negatieve gevolgen kan hebben. Het is belangrijk daar oog voor te hebben, maar het doorzetten van een vereenvoudiging daar niet door te laten belemmeren als dit in de bredere belangenafweging (algemeen belang) gerechtvaardigd is. Het is belangrijk dat een nieuw kabinet markeert regelgeving die te complex uitwerkt voor burgers en ondernemers substantieel te willen terugdringen.

Verder vraagt het terugdringen van complexe wetgeving specifiek voor het domein van werk en bestaanszekerheid steun van een nieuw kabinet voor twee nieuwe lange termijn agenda's, aanvullend op de werkagenda:

- Een agenda voor de vereenvoudiging van de inkomensondersteuning, zodat het aantal inkomenscomponenten van (juist kwetsbare) burgers te overzien is, met zoveel mogelijk inkomenszekerheid en zo min mogelijk risico op terugvorderingen. In dit kader wordt een interdepartementaal onderzoek gedaan naar de vereenvoudiging van de sociale zekerheid;
- Een agenda voor versterking van de integraliteit van het sociaal domein, waar evaluaties van de afzonderlijke wetten integraal plaatsvindt en bij elke verandering van regelgeving bezien wordt hoe dit de integraliteit kan versterken. Daarbij wordt ook bezien wat nodig is voor de samenwerking in en tussen ketens, ook over verschillende domeinen en de grenzen van centrale en decentrale overheden heen.

Beide agenda's kennen een horizon van 10 jaar en bestaan uit een combinatie van quick wins, het doorzetten van bestaande verbetertrajecten en daadwerkelijke vereenvoudiging. Vereenvoudiging vraagt tijd qua ontwikkeling van regelgeving en implementatie- en absorptievermogen in de uitvoering.

4. Randvoorwaarden voor de uitvoering

Het herstel van vertrouwen tussen burger en overheid vergt dat overheidsorganisaties worden toegerust om hun taken volgens de publieke waarden in de praktijk te brengen. Dat vraagt om consequent betrekken van professionals en de mensen/bedrijven voor wie dit geldt bij beleidsontwikkeling³. Daarnaast het vervullen van randvoorwaarden ten aanzien van middelen⁴, tijd⁵ en de mogelijkheid om te werken volgens de bedoeling. Dit laatste vraagt ook om ambtelijk vakmanschap en investeren in de kwaliteit van personeel. Een belangrijke randvoorwaarde is het op orde brengen en houden van de ICT van de uitvoeringsorganisaties. Verder vragen we aandacht voor het volgende:

- Zorg voor behapbaarheid van maatregelen zodat de uitvoering de basis op orde kan krijgen.
- Het is van belang dat in een regeerakkoord ruimte blijft om de 'hoe'-vraag samen met de uitvoering, mede-overheden en burgers/ondernemers gezamenlijk te beantwoorden en uit te werken.
- De publieke dienstverleners worden structureel in staat gesteld knelpunten te benoemen in standen van de uitvoering per organisatie en/of terrein en in een jaarlijkse overheidsbrede staat van de uitvoering.

Bij de randvoorwaarden hoort ook ruimte voor investeringen om de randvoorwaarden voor een betere dienstverlening voor burgers en ondernemers te vervullen. Bij de kabinetsreactie POK zijn

³ Dit is een onderdeel van de verbetering van de kwaliteit van beleid en wetgeving, zoals staat beschreven in de brief versterking van de kwaliteit van beleid en wetgevingen in de maatregelen inzake de herziening van het Integraal Afwegingskader. De interdepartementale wetgevingstoets wordt versterkt, waarbij we als nieuwe prioriteiten de menselijke maat, het doenvermogen en de uitvoerbaarheid hebben benoemd.

⁴ Financiële middelen, personeel en ICT

⁵ Voldoende ruimte voor toetsing en implementatie, rekening houdend met de mogelijkheden in de uitvoering

al middelen vrijgemaakt. Maar er is meer nodig. Een optie kan zijn hier een realistische investeringsenveloppe voor vrij te maken, waar vervolgens concrete plannen per organisatie voor worden ingediend.

Met het rapport Kwantificering Werk aan uitvoering (WaU) (d.d. 16 april 2021) is inzichtelijk gemaakt dat er aanvullend structureel 735 miljoen euro benodigd is om negen acties uit WaU tot uitvoering te brengen voor UWV, SVB, de Belastingdienst en Rijksbreed bij BZK. De werkagenda is breder dan deze vier bovengenoemde organisaties en beslaat ook andere uitvoeringsorganisaties, medeoverheden (zoals gemeenten), toezichthouders en de Hoge Colleges van Staat. Een rekenkundige grofmazige berekening leidt tot een bedrag van structureel 2 miljard. De grondslag daarvoor is het rapport BMH13, aangevuld met Inspecties en een aantal grote uitvoerders (RWS, RIVM, COA, politie, OM en Rechtspraak), exclusief gemeenten.

Standpunt IRF

Het Ministerie van Financiën (IRF) kan vanwege het korte tijdbestek geen bottom-up raming leveren voor uitvoeringsorganisaties die geen onderdeel waren het traject Werk aan uitvoering. Het 1-op-1 doortrekken van het bedrag van de vier uitvoeringsorganisaties uit Werk aan uitvoering naar alle andere uitvoeringsorganisaties van het Rijk leidt tot een te grove inschatting. De aard van de werkzaamheden van veel van deze uitvoeringsorganisaties verschilt sterk. Het is daarom noodzakelijk om eerst in beeld te brengen in hoeverre de overige organisaties vergelijkbare knelpunten ervaren en of extra middelen hiervoor een oplossing zijn. Met dat doel is een Extrapolatietraject gestart waar een deel van deze organisaties onderdeel van uitmaakt. De resultaten hiervan volgen eind dit jaar. Daarnaast wijst de IRF er op dat een vereenvoudiging van beleid een doeltreffende verlichting kan geven van de uitvoering. Een intensivering in orde van miljarden voor uitvoering kan ook worden gebruikt om beleid op verschillende beleidsterreinen te vereenvoudigen met per saldo positieve effecten voor de burger.

Bijlage 1: Stand van zaken Werk aan uitvoering

Inleiding

In reactie op de rapporten Werk aan uitvoering is de Werkagenda voor de publieke dienstverlening (verder: Werkagenda) uitgewerkt. Deze is in juni j.l. in de Ministerraad besproken en aan de Tweede Kamer aangeboden. Dit memo informeert u over de voortgang op de acties uit de Werkagenda die in gezamenlijkheid, vanuit het programma, zijn opgepakt. Dit betreft acties uit het Eindrapport WaU, POK (onderdeel responsieve dienstverlening) en de TCU. De acties uit de Werkagenda zijn onderverdeeld in zes zogenaamde sporen (ook wel handelingsperspectieven genoemd). Deze sporen worden bestuurlijk getrokken door bestuurders uit de rijksoverheid, gemeenten en uit de uitvoering. Zij worden op hun thema ondersteund door medewerkers uit de eigen organisaties en vanuit het programmabureau van de WaU. De sporen hebben een aanjagende, coördinerende en/of faciliterende rol voor het in de lijn realiseren van de acties uit Werk aan Uitvoering. Het gaat om een beweging waarbij de mensen en bedrijven waar we ons werk voor doen centraal staan, en de uitvoering in staat wordt gesteld om de publieke waarden van de democratische rechtsorde steeds in de praktijk te brengen. Vanuit de ambitie om het beter te doen waar mensen in de knel komen, en vanuit de waardering voor wat er goed gaat.

Voor het realiseren van duurzame veranderingen, overheidsbreed, is het van belang dat acties eerst en vooral in de organisaties en bestaande lijnen worden opgepakt.

Algemeen beeld is dat de departementen en de uitvoeringsorganisaties hard aan het werk zijn om de beweging voor een betere publieke dienstverlening vorm te geven. Waar het gaat om de acties op basis van de Werkagenda voor de Publieke dienstverlening is de ambitie om de publieke dienstverlening te verbeteren niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Het vraagt om veel verschillende acties en aanzienlijke investeringen over meerdere jaren om deze positieve veranderbeweging vorm te geven. Daarbij zijn de financiële randvoorwaarden voor een groot deel van het programma nog niet vervuld.

De acties uit het werkprogramma sluiten deels aan bij het reguliere werk van de betrokken actoren (beleidsontwikkeling, beleidsevaluaties, driehoeksoverleggen). Daarnaast kent de werkagenda ook een aantal nieuwe activiteiten die incidenteel en structureel capaciteit vergen, zoals de stand van de uitvoering, de invoeringstoetsen, de uitvoeringstoetsen en de scan van de bestaande wet- en regelgeving op het gebied van maatwerk. Het gaat zowel om departementale capaciteit - voor verbeterde besturing en beleidsontwikkeling- als capaciteit in de uitvoering - voor meer maatwerk in dienstverlening en persoonlijke dienstverlening waarbij de menselijke maat ook tot uiting komt in massale werkprocessen.

Het overall beeld is dat acties in de werkagenda die ook een plek hebben gekregen in de kabinetsreactie POK (en daarmee meer politieke aandacht en toegekende middelen) prioritair worden opgepakt ten opzichte van andere acties.

Stand van zaken per spoor

Onderstaand wordt ingegaan op de stand van zaken aan de hand van de zes sporen en bijbehorende onderwerpen/acties zoals beschreven in het Eindrapport Werk aan Uitvoering/de Werkagenda voor de Publieke Dienstverlening.

Spoor 1 – Toekomstbestendige dienstverlening

De bestuurlijke trekkers van spoor 1 hebben op basis van de lijst met alle actiepunten drie prioriteiten vastgesteld: visie op gezamenlijke dienstverlening, één integrale loketfunctie en maatwerk.

	Stand van zaken
Werk vanuit één visie op gezamenlijke dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none">• De trekkers van spoor 1 hebben via de methode van design thinking een visie op gezamenlijke dienstverlening ontwikkeld. De visie bestaat uit drie uitgangspunten en zes ontwerpafspraken. Deze uitgangspunten en ontwerpafspraken bieden een kader voor de gezamenlijke dienstverlening en is ook bedoeld als leidraad voor de wijze waarop de Werkagenda kan worden gerealiseerd.• De drie uitgangspunten zijn:<ol style="list-style-type: none">1. Wij zijn samen in de ogen van burgers één (gezamenlijke) overheid, ongeacht hoe we aan de achterkant zijn georganiseerd.2. We maken dienstverlening steeds opnieuw (iteratief) beter op basis van feedback.3. Wij zetten altijd de behoefte van de burger centraal en wegen dit af tegen het algemeen belang.De zes ontwerpafspraken zijn:<ol style="list-style-type: none">1. We ontwerpen dienstverlening vanuit de behoefte van burgers2. We zorgen dat het voor burgers duidelijk is waar zij moeten zijn3. We werken volgens gezamenlijk opgestelde principes en definities4. We weten wat onze dienstverlening bijdraagt aan welke maatschappelijke opgave en delen dat met elkaar5. We werken vanuit de maatschappelijke opgaven en passen waar nodig maatwerk toe6. We zijn duidelijk naar elkaar over wat we bedoelen• De visie is getoetst in een aantal sessie met het veld (inspiratiegroep) bestaande uit vertegenwoordigers van uitvoeringsorganisaties, gemeenten, verschillende departementen en publiek-private partijen en in diverse gremia gepresenteerd.• In de ACU is afgesproken dat de uitvoerders de visie op gezamenlijke dienstverlening tegen hun eigen aanpak en visie aan zullen leggen .• Om overheidsorganisaties te stimuleren om de visie op gezamenlijke dienstverlening ook organisatie-overstijgend toe te passen starten de trekkers van spoor 1 dit najaar met een aantal leertrajecten op bepaalde thema's en ketens waar ambtenaren knelpunten ervaren.

<p>Stel een loketfunctie in bij de gemeenten voor de niet-zelfredzame burger, met een casemanager voor de gezamenlijke overheden en uitvoeringsorganisaties, die regie voert om tot oplossingen te komen vanuit de bedoeling van de wetgeving.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De bestuurlijke trekkers van spoor 1 hebben in het afgelopen jaar twee onderzoeken laten uitvoeren naar: <ol style="list-style-type: none"> 1) de behoeften van burgers en professionals 2) de bestaande hulpstructuren van de overheid • De belangrijkste bevindingen zijn: <ul style="list-style-type: none"> • Burgers zijn onzeker in hun contact met de overheid en hebben behoefte aan bevestiging. Ze hebben behoefte om te kunnen bellen of langs te kunnen gaan bij een overheidsinstantie als zij zich onzeker voelen. Ze willen zelf regie kunnen houden over welk kanaal ze in welke volgorde gebruiken in hun contact met de overheid. • Burgers ervaren, wanneer zij afhankelijk zijn van een keten aan overheidsorganisaties veel knelpunten in de doorverwijzing: overheidsmedewerkers die de weg niet kennen naar andere overheidsorganisatie (of naar elkaar wijzen), ze moeten telkens hetzelfde verhaal opnieuw vertellen, ze ervaren gebrek aan samenhang en/ of overeenstemming tussen overheidsinstanties (in perceptie worden er geen gegevens uitgewisseld en is de burger bij iedere instantie een aparte case, waardoor de verantwoordelijkheid steeds bij de burger ligt). • Wanneer sprake is van een relatief complexe situatie hebben burgers behoefte aan een organisatie-overstijgende vorm van contact met de overheid. • Dienstverlening van een 'partij' binnen de overheid is veelal opgezet vanuit de eigen specifieke dienstverlening met bijbehorende historie. Bij elke nieuwe dienst is nieuwe dienstverlening ontstaan. • In de kanalenstrategie is vaak dezelfde oorsprong te herkennen: <i>click</i> (onlinedienstverlening zonder tussenkomst van een medewerker), <i>call</i> (persoonlijk klantcontact met medewerker op afstand) en <i>face</i> (een gesprek aan de balie) • Daar waar het voor het uit te voeren proces noodzakelijk is, is doorverwijzing binnen de keten over het algemeen goed georganiseerd. Als hiertoe geen specifieke afspraken zijn gemaakt is (warme) doorverwijzing vaak afhankelijk van het persoonlijke netwerk van de medewerker • De resultaten van deze onderzoeken zijn door de trekkers in verschillende gremia gepresenteerd. • BZK is deze zomer gestart met de inrichting van een team voor de inzet en ondersteuning op de inrichting van de 1-loketfunctie. • Op basis van bovenstaande onderzoeken worden scenario's uitgewerkt voor de inrichting van één integrale loketfunctie (i.s.m. alle betrokken overheidsorganisaties). • Deze scenario's vormen de basis voor het opstarten van een aantal experimenten. • Voor het realiseren van een integrale loketfunctie moeten uitvoeringsorganisaties, gemeenten en het Rijk intensief samenwerken. Hiervoor wordt een interbestuurlijke werkgroep ingericht.
<p>Organiseer één maatwerkmodel. Ontwikkel één model voor multiproblematiek.</p> <p>Feed back loop naar beleid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De aanpak op deze actiepunten loopt via de programma's Maatwerk Multiprobleemhuishoudens, de Doorbraakmethode, de overheidsbrede maatwerkplaats, het interbestuurlijke klachtcoördinatorennetwerk met het programma Maatwerk in Klachten etc. • In het Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens (PMM) wordt gewerkt aan de totstandkoming van onder meer het Maatwerkregister en het Maatwerkloket. Daarnaast werkt PMM aan het verder ontwerpen en doorontwikkelen van de PMM-wet, de overbruggingsprocedure en het systeemleren.

	<ul style="list-style-type: none"> • Voor wethouders in het sociaal domein organiseert PMM de Tafel Casuïstiek: een informeel gesprek van wethouders onderling over hun bestuurlijke rol en dilemma's bij het mogelijk maken van maatwerk en oplossen van casuïstiek. • Via de doorbaakmethode dragen Rijk en gemeenten gezamenlijk bij aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken die zich in de praktijk voordoen; dat gebeurt versneld, bottom up en actiegericht op innovatieve wijze • Dit jaar zijn ook het Meldpunt Fouten in Overheidsregistraties en het programma Maatwerk in Klachten gestart om meer maatwerk te kunnen leveren. • Bij het Meldpunt Fouten in Overheidsregistraties zijn sinds de start in januari 2021 al 224 meldingen binnengekomen. De meeste meldingen hebben tot nu toe betrekking op de basisregistratie personen en op verschillen tussen de gegevens in overheidsregistraties. Burgers die een fout melden, reageren positief op het bestaan van het meldpunt. • Deze zomer is bij het Programmabureau een Regisseur Maatwerk gestart. Zij organiseert overzicht op de maatwerk activiteiten, en is gestart met het leggen van verbindingen en samenwerking tussen de verschillende activiteiten, zet in op het versterken van learning loops, het signaleren van kansen, risico's en lacunes, en zal over vervolgcacties adviseren. De Regisseur Maatwerk is daarnaast ook bezig met het opzetten van een afstemmingsoverleg op operationeel, tactisch en bestuurlijk niveau voor alle ketenpartners.
Beslis in één keer goed. Vergroot het oplossend vermogen van het eerstelijnscontact. Werk aan vroegsignalering bij niet voldoen aan verplichtingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Via het PCMO-programma van BZK en het programma Burgergerichte Overheid van JenV lopen leertrajecten en worden instrumenten ontwikkeld en beschikbaar gesteld. Dit najaar wordt bijvoorbeeld een handleiding/inspiratiebundel gelanceerd over het invorderen van geldschulden opgeleverd en start een interbestuurlijk leertraject op de invordering van geldschulden waarbij o.a. wordt ingegaan op het omgaan met data, pro-actieve interventies, responsieve communicatie en het omgaan met jongeren met schulden. Dit in samenwerking met inzet vanuit spoor 3 (Wendbaar en toekomstbestendig beleid, wet- en regelgeving) (bijv. op hardheden in de wet- en regelgeving, evenredigheid etc.).
Werk vanuit het perspectief van maatschappelijke kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Dit actiepunt is in de lijn belegd bij het traject rondom de Doorbraakmethode (Instituut voor Publieke Waarden).
Zorg voor voldoende middelen voor de dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • Voor wetslagen van WaU op dit punt zijn extra investeringen noodzakelijk. Dit wordt geagendeerd in de oplegger.

Spoor 2 – Versnelling digitale agenda

Dit spoor werkt aan de hand van de volgende zes speerpunten.

	Stand van zaken
Uitvoeringsorganisaties maken een meerjarig onderhouds- en investeringsplan voor de strategische ICT-vernieuwing die nodig is om aan te (blijven) sluiten op de basisinfrastructuur en om de dienstverlening op peil te houden.	Aan CIO's van uitvoeringsorganisaties wordt gevraagd om de stand van het ICT-landschap in kaart te brengen als basis voor het op te stellen maatwerkplan. Hiertoe wordt een overleg ingepland met de CIO's van de uitvoering, om onder meer een gezamenlijke aanpak te bespreken. Financiële investering is ook bepalend voor goed onderhoud plegen, en ruimte maken voor nieuwe implementatietrajecten.
Digitale inclusie: machtigingsvoorzieningen	Het programma 'Vertegenwoordigen' loopt en omvat meerdere deelprojecten. Vrijwillig machtigen is beschikbaar: een hulpvrager

<p>en ondersteuning</p>	<p>kan een hulpgever machtigen om zo digitale zaken met de overheid te kunnen doen. Onderzoek naar de mogelijkheid voor wettelijk vertegenwoordigers als bewindvoerders om langs de digitale weg zaken te doen voor hun klanten, is gestart en wordt in 2022 verder uitgewerkt. Mogelijkheden om niet digitaal vaardigen gebruik te laten maken van overheidsdiensten door middel van een hulpbalie in bijv. gemeentehuizen wordt verkend, resultaat voorzien in 2022. Bij de Belastingdienst is gestart met een pilot voor het afhandelen van zaken voor een overleden persoon (nabestaandemachtigingen), voor overige (semi)overheidsdiensten wordt deze toepassing verkend.</p>
<p>Gegevensuitwisseling op bredere schaal mogelijk maken: investeren in datakwaliteit, (her-) gebruik en juridisch kader</p>	<p>De eerste concrete actie is een pilot om data beter vindbaar te maken door samen met het CBS te kijken of de systematiek van het open data portal (data.overheid.nl) ook toegepast kan worden voor 'gesloten' data. Dit als tussenstap om te kunnen komen tot een centrale vindplaats voor 'gesloten data' voor overheidsorganisaties.</p>
<p>Rijksbrede datastrategie en set uitgangspunten voor verantwoord en ethisch gebruik data</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De Interbestuurlijke Datastrategie is behandeld in het ambtelijk voorportaal Commissie voor Bestuur en Justitie en wordt zo snel mogelijk behandeld in de Ministerraad, om aan te bieden aan de TK. Deze datastrategie is interbestuurlijk tot stand gekomen en is de datastrategie van en door de overheid. Deze datastrategie stelt maatschappelijke opgaven centraal en streeft naar verantwoord gebruik van data om deze opgaven te kunnen realiseren. De datastrategie heeft drie speerpunten: <ul style="list-style-type: none"> - Betere, integrale afwegingen rondom datagebruik (wat kan er/wat mag er/wat is wenselijk) - Ondersteunen van concrete use cases met maatschappelijke waarde, bijv. wonen, stikstof, corona etc. - Schaal oplossingen op en los gedeelde belemmeringen structureel op ("systeemfuncties"). Use cases zijn hier het vliegwiel voor. Bijv. data beter vindbaar en uitwisselbaar maken maar ook kennisdeling stimuleren. • Er wordt een eerste start gemaakt met een aanjaagteam dat invulling geeft aan de zaken waarvan behoefte is, dat deze interbestuurlijk worden georganiseerd, zoals het beter vindbaar maken van data, het delen van kennis over de grenzen van organisaties/ bestuurslagen heen maar ook het vormgeven van de adviesfunctie verantwoord datagebruik (zie volgende punt). • Er wordt deze maand gestart met een pilot "adviesfunctie verantwoord datagebruik". Deze adviesfunctie richt zich op use cases waar behoefte is aan praktisch advies over juridische en ethische kaders, technologie en data governance. Met onafhankelijke, gezaghebbende expertise worden eigenaren van maatschappelijke opgaven geholpen bij de afweging tussen wat kan, wat mag en wat wenselijk is rondom datagebruik voor de betreffende opgave. Dit moet niet alleen individuele use cases helpen, maar ook leiden tot een rode draden analyse waar dergelijke initiatieven op vastlopen en op welke manieren dat doorbroken kan worden.

Compacte GDI met eenvoudiger financieringsstructuur en heldere governance	Het afgelopen jaar zijn voorbereidingen getroffen om de governance structuur voor de Generieke Digitale Infrastructuur verder te verstevigen via het Meerjarenprogramma Infrastructuur Digitale Overheid (MIDO). De basis daarvoor staat nu en is beschreven in het MIDO-kader. In het Overheidsbreed Beleidsoverleg Digitale Overheid (OBDO) is besloten dat eind dit jaar gestart zal worden met proefdraaien ter voorbereiding op een verdere uitrol in 2022.
Investeren in Human Capital en strategie voor het binnenhalen en vasthouden van ICT-skills.	Geïnvesteed wordt in ICT-kennis en kunde middels diverse rijksbrede initiatieven. Zo trekken het Rijk en het Hoger Onderwijs met elkaar op binnen het rijksbrede samenwerkingsverband I-Partnerschap, op het gebied van ICT-onderzoek en onderwijs. Niet alleen wordt op deze manier kennis van buiten naar binnen gebracht, maar wordt ook de instroom van jong ICT-talent vanuit het Hoger Onderwijs gestimuleerd.

Spoor 3 – Wendbaar en toekomstbestendig beleid, wet- en regelgeving

Maatwerk (onderzoek en ontwikkeling)	J&V en BZK hebben mogelijkheden voor de aanpassing in de Awb geïnventariseerd. Vertrekpunt daarbij is dat het mensbeeld in veel wetgeving niet aansluit op de dagelijkse werkelijkheid. Bijzondere wetgeving en de Algemene wet bestuursrecht worden hierop nagelopen teneinde wetgeving meer burgergericht te maken. Daarnaast wordt gewerkt aan de uitvoering van de moties 35510 nr. 24 Motie Ploumen cs en 35510 nr. 13 Motie Omtzigt, naar de hardvochtige effecten van wetgeving en wordt er gewerkt aan een opdrachtformulering voor de Werkgroep Aanwijzingen voor de regelgeving om de aanwijzingen door te lichten op ruimte voor maatwerk en deze maatwerkbestendig te maken.
Werken aan wetgeving	J&V en BZK zijn verantwoordelijk voor wetgevingskwaliteit en beleid. Vanuit het programmabureau en de trekkers wordt bij de vernieuwingsonderwerpen op het gebied van wetgeving zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau het WaU-gedachtengoed verder onder de aandacht gebracht en gehouden, door bijvoorbeeld deel te nemen aan de stuur- en werkgroep IAK en met J&V te spreken over de invulling van de kamerbrief versterking van de kwaliteit van beleid en wetgeving, die in juni naar de Kamer is gestuurd. Deze kamerbrief beschrijft vijf lijnen waarlangs initiatieven worden vormgeven: <ol style="list-style-type: none"> 1. Intensivering samenwerking tussen beleid, wetgeving en uitvoering 2. Vernieuwing van het Integraal Afwegingskader voor beleid en wetgeving 3. Versterking wetgevingskwaliteit 4. Versterking interdepartementale wetgevingstoets 5. Sneller inspelen op ervaringen in de praktijk (door o.a. de invoeringstoets uit te werken)
Kennis en competenties	Bij het onderwerp kennis en competenties zijn nadere contacten gelegd, om het WaU-gedachtengoed concreet te kunnen vertalen in P-instrumentarium, gericht op het verhogen van het ambtelijk vakmanschap, zowel bij beleid en wetgeving als uitvoering. Zo is er gesproken met de Academie voor Wetgeving en wordt er samengewerkt met programma's als ambtelijk vakmanschap en burgergerichte overheid en met organisaties zoals de ABD. Ook wordt medewerking verleend aan een verkenning naar een leerlijn uitvoering van BZK en FIN.
Regeerakkoord en politiek	Er lopen gesprekken met de griffies van de Kamer over het verbeteren van het samenspel tussen de Kamer, beleid en

	<p>uitvoering, met aandacht voor de kwaliteit en uitvoerbaarheid van wetgeving.</p> <p>Voor wetslagen WAU is het regeerakkoord bepalend: uitvoering kan alleen burgers en bedrijven recht doen als er ruimte is om nieuwe voornemens met de praktijk uit te werken.</p>
--	---

Spoor 4 - Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturingsdriehoek

	Stand van zaken
Sturingsprincipes	Op basis van interviews met departementen over good practices en themasessies over driehoekssturing in de keten, meervoudig opdrachtgeverschap en het versterken van elkaars positie zijn er vijf sturingsprincipes geformuleerd. Dit zijn vertrouwen, gelijkwaardigheid, rolvastheid, heldere afspraken & gezamenlijk opgavegericht werken. In de komende periode ligt de focus op het verbreden en verdiepen van de principes, als ook het concretiseren ervan. Daarbij wordt zowel gekeken naar de uitwerking van de principes voor alle drie de rollen als naar rol-specifieke voorbeelden. Dit wordt onder andere gedaan door het organiseren van drie nieuwe themasessies en het verdiepen van drie driehoeken.
Kennis en competenties	Gesprekken met de ABD lopen. Het programmabureau, spoor 3, 4 en 5 hebben een eerste gesprek gehad met de ABD over het verbinden van de ambities van de WaU aan activiteiten van de ABD waaronder het opnemen van het thema driehoekssturing in het curriculum van de ABD. Ook wordt nagedacht over invulling en gebruik van de competentie "uitvoeringssensitiviteit".
Inventariseren bestuurlijke werkagenda's	Momenteel vinden er door BZK voorbereidende gesprekken plaats naar aanleiding van de evaluatie van de Aanwijzingen inzake de rijksinspecties. Voorts worden de bestaande driehoeken m.b.t. de uitvoeringsorganisaties van de rijksoverheid in kaart gebracht ten einde deze allen bij de gewenste verbeteringen te betrekken. Verdere acties zullen worden geïnitieerd als vervolg op de brede evaluatie van de kaders voor rijksorganisaties op afstand waarover de Tweede Kamer in december 2021 zal worden geïnformeerd.

Spoor 5 - Vergroten statuus en aantrekkelijkheid van de uitvoering

Gelijke waardering in vergelijkbare functies	<ul style="list-style-type: none"> In 2020 was dit een van de onderwerpen met de inspiratiegroep. BZK heeft bij de trekkersgroep statuus een presentatie gehouden op 6/10 over het onderzoek naar functiewaardering. Hier komt vervolg op vanuit de trekkers.
Kennis en competenties	<ul style="list-style-type: none"> Het investeren in de kwaliteit van mensen was een van de onderwerpen die werd besproken in de inspiratiegroep. Er wordt aangesloten bij een reeds lopend programma ambtelijk vakmanschap/grenzeloos samenwerken. Met de rijksacademies wordt bekeken in hoeverre de WaU-punten zowel ten aanzien van domein- en vak kennis in reeds lopende opleidingen kunnen worden opgenomen. Er is een eerste analyse gemaakt m.b.t. kennisuitwisseling tussen beleid en uitvoering, en het stimuleren van werkervaring binnen beleid en uitvoering middels HRM- en MD-beleid.
Staat van de uitvoering	De Staat van de Uitvoering is in voorbereiding en ligt op koers richting een eerste verschijning medio oktober 2022. Hierbij wordt onder meer gebruikt gemaakt van input uit de Standen van de uitvoering die uitvoeringsorganisaties periodiek opstellen en waarin signalen vanuit de uitvoering overzichtelijk gedeeld worden.

	Besproken in ACU op 25/5 en vervolg op 28/10. Er is een programmamanager, diverse onderzoeken zijn uitgezet. Er komt een stuurgroep "Raad voor de Staat", 29/10 vindt de eerste vergadering plaats.
--	---

Spoor 6 – Rol politiek

Handelingsperspectief 6 'Rol van de Politiek' richt zich concreet op drie acties – 'de drie T's'. Overige acties die oorspronkelijk onder spoor 6 zijn geschaard, zijn inmiddels elders ondergebracht.

	Stand van zaken
Trialoog	<p>In het afgelopen jaar heeft spoor 6 vier trialogen tussen politici, beleidsmakers en professionals uit de uitvoering georganiseerd over enerzijds zoals doel, nut en noodzaak van een gesprek in deze driehoek en over vereenvoudiging van wet- en regelgeving (in samenwerking met spoor 3). Binnenkort vindt er een vijfde trialoog plaats over de invoeringstoets. De opbrengst van deze gesprekken gebruikt het spoor enerzijds om lessen te verzamelen: hoe organiseren je gesprekken tussen deze verschillende spelers in de driehoek, wat is daarvoor nodig? Daar waren met name de eerste drie trialogen nadrukkelijk voor bedoeld. Anderzijds nemen de deelnemers de inhoudelijke opbrengst van de trialogen mee naar hun dagelijkse werk – dit is het geval bij het gesprek over de vereenvoudiging van wet- en regelgeving en bij de ontwikkeling van de invoeringstoets. Met de trialoog probeert spoor 6 dit soort taak, inhoudelijke onderwerpen weer een stapje verder te brengen.</p> <p>Deze trialogen zijn een goed begin. Maar de ambitie ligt hoger: spoor 6 wil dat de trialoog zich ontwikkelt tot een heel normaal middel om politici, beleidsmakers en professionals uit de uitvoering beter met elkaar te laten samenwerken – tot op de formatietafel aan toe! Daarvoor moeten we in de komende tijd vooral veel blijven oefenen met elkaar.</p>
Toerusting	<p>Het doel van dit aspect is om de informatiepositie van politieke fracties over de uitvoering van overheidsbeleid te verbeteren. Dat doen we bijvoorbeeld door met politieke fracties in gesprek te gaan. Ter ondersteuning heeft spoor 6 hiervoor korte podcast-fragmenten opgenomen, waarin bestuurders uit de uitvoering kort uiteenzetten wat politici nu écht moeten weten over hun uitvoeringsorganisatie, daarnaast geven ze een blik op hoe samenwerking tussen politici, beleidsmakers en uitvoerders beter kan. Tot dusver zijn we in dit spoor langs één politieke fractie geweest, we werken aan uitbreiding hiervan.</p>
Invoeringstoets	<p>Spoor 6 speelt op het gebied van de invoeringstoets een 'faciliterende rol': het programma WaU wil bijdragen aan de totstandkoming van de toets, maar zijn niet inhoudelijk verantwoordelijk. Met dit doel in het achterhoofd, organiseren we een trialoog over de invoeringstoets, waar ook J&V als rijksbrede verantwoordelijke aansluit. Het doel hiervan is om met name het perspectief van de politiek op de invoeringstoets (hoe helpt het mij, waar ben ik als politicus nou mee geholpen?) mee te nemen in de verdere ontwikkeling van de invoeringstoets.</p>



Kabinet Minister-President
Ministerie van Algemene Zaken

> Retouradres Postbus 20001 2500 EA Den Haag

Aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Postbus 90801
2509 LV DEN HAAG

Secretaris-Generaal

Binnenhof 19
2513 AA Den Haag
Postbus 20001
2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Onze referentie

4230150

Datum 13 oktober 2021

Bijgaand doe ik u een brief (kenmerk 202102241) toekomen van de informateur, de heer Remkes, met enkele vraagpunten betreffende de stand van zaken met betrekking tot het onderwerp uitvoering, waaronder (de behandeling van) de kabinetsreacties op of naar aanleiding van het rapport van de parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslag en het rapport van de tijdelijke commissie uitvoeringsorganisaties in afstemming met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie en Veiligheid waar het gaat om vraagstukken met betrekking tot wetgeving.

U wordt verzocht aan dit verzoek te voldoen en mij uw reactie toe te zenden, zodat ik deze kan doorgeleiden naar de informateur.

DE MINISTER-PRESIDENT,
Minister van Algemene Zaken,
namens deze,
De Secretaris-Generaal,


drs. G.J. Bultendijk

Bureau Kabinetsformatie
Postbus 20018
2500 EA Den Haag

Aan de minister-president,
minister van Algemene Zaken
drs. M. Rutte
Binnenhof 19
2513 AA Den Haag

Kenmerk: 202102241

Den Haag, 12 oktober 2021

Geachte heer Rutte,

Hierbij verzoek ik u de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid te vragen ten behoeve van onze werkzaamheden ons op de kortst mogelijke termijn te informeren over de stand van zaken met betrekking tot het onderwerp uitvoering, waaronder (de behandeling van) de kabinetsreacties op of naar aanleiding van het rapport van de parlementaire ondervragingscommissie kinderopvangtoeslag en het rapport van de tijdelijke commissie uitvoeringsorganisaties, in afstemming met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie en Veiligheid waar het gaat om vraagstukken met betrekking tot wetgeving, zoals kwaliteit, verschillende toetsen op nut, noodzaak, uitvoerbaarheid, doevermogen etc., hardheidsclausules en de Algemene wet bestuursrecht.

Het gevraagde overzicht zal worden betrokken bij de werkzaamheden en worden opgenomen in het archief van de kabinetsformatie dat na de formatie toegankelijk is.

Hoogachtend,

Namens de informateurs,



J.W. Remkes