

## Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Binnenhof 1 A  
2513 AA S GRAVENHAGE



Postbus 90801  
2509 LV Den Haag  
Parnassusplein 5  
T 070 333 44 44  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Onze referentie**  
2019-0000158574

Datum 19 november 2019  
Betreft Kabinetsaanpak en werkagenda uitvoering

De uitvoering is de plek waar burgers en bedrijven de overheid in de praktijk ontmoeten. In de uitvoering komen burgers en bedrijven in aanraking met het beleid van de overheid. Het werk van uitvoeringsorganisaties is daarom van grote waarde voor het vertrouwen in de overheid en van essentieel belang voor het functioneren van de overheid.

Uit onderzoek van onder andere de Nationale Ombudsman blijkt dat de dienstverlening van de overheid over het algemeen met een voldoende wordt gewaardeerd. Tegelijk is het kabinet zich ervan bewust dat er in de uitvoering nog veel beter kan. Gezien het grote belang van de uitvoering heeft het kabinet eerder dit jaar besloten om te komen tot een werkagenda voor de uitvoering. Hiermee benadrukt het kabinet de waarde van de uitvoering. Onderstaand informeren wij u, namens het kabinet, over deze werkagenda.

### **Werkagenda voor de uitvoering**

Na de zomer heeft het kabinet een Ministeriële Commissie Uitvoering (MCU) ingesteld. Via deze commissie en de bijbehorende werkagenda levert het kabinet een bijdrage aan een samenhangende aanpak van urgente uitdagingen ten aanzien van wendbaarheid, continuïteit en dienstverlening van de uitvoering. Daarbij is een aantal aspecten nadrukkelijk in beeld. Allereerst de verwachtingen en behoeften van de burgers en bedrijven die zich richten tot de uitvoeringsorganisaties van de overheid, en de kwaliteit van de dienstverlening in relatie tot die verwachtingen en behoeften. Daarnaast de samenwerking tussen uitvoerders in ketenverband. Ook de bestuurlijke relaties in de driehoek beleidsopdrachtgever, opdrachtnemer, eigenaar en de politieke verantwoordelijkheid zijn belangrijke elementen. En tenslotte complexiteit van wetgeving, maar ook de ruimte die regelgeving biedt of kan bieden.

Het kabinet werkt aan een werkagenda voor de uitvoering, die zich richt op thema's die Rijksbreed in de uitvoering spelen. De volgende onderwerpen vormen in ieder geval onderdeel van de op te stellen werkagenda:

- Maatwerk in dienstverlening
- Digitalisering en innovatie van dienstverlening
- Gezamenlijke reflectie van de opdrachtnemer, opdrachtgever en eigenaar per domein (inclusief de beleidsontwikkeling)
- Statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering

Bij de agendering van deze thema's zal ook aandacht worden geschonken aan vergelijkbare thema's in het toezicht.

Ook een analyse van het huidige beeld bij een aantal uitvoerders, genaamd "Werk aan Uitvoering" vormt onderdeel van de werkagenda. Deze analyse wordt verderop in deze brief nader toegelicht.

**Datum**

#### *Maatwerk in dienstverlening*

Het rapport 'Regels en Ruimte - Verkenning Maatwerk in Dienstverlening en discretionaire ruimte' gaat in op de keerzijde van standaardisering van de uitvoering van overheidstaken. Standaardisering heeft in combinatie met digitalisering geleid tot meer efficiëntie, snellere dienstverlening en 24/7 bereikbaarheid. Maar het heeft ook geleid tot de ongewenste situatie dat de overheid verschillende groepen in de samenleving inmiddels onvoldoende bereikt. Met name burgers hebben behoefte aan persoonlijk contact bijvoorbeeld omdat de digitale loketten te complex zijn, of omdat de oplossing van complexe problemen niet altijd binnen de gestandaardiseerde uitvoering of wet- en regelgeving past. In het rapport wordt een beeld geschetst over de uitvoering van vijf regelingen uitgevoerd door de Belastingdienst/Toeslagen, CAK, DUO, SVB en UWV en de daarbij behorende aandacht en ruimte voor het leveren van maatwerk in de dienstverlening. Voor het einde van het jaar komt het kabinet, in goed overleg met de uitvoering, met een reactie op dit rapport. Deze kabinetsreactie ziet niet enkel op de genoemde vijf uitvoerders maar heeft betrekking op de Rijksbrede uitvoering.

**Onze referentie**  
2019-0000158574

#### *Digitalisering en innovatie van dienstverlening*

Het gaat hierbij in de kern over innovatie van werkwijzen en dienstverlening met digitalisering als ondersteunende en versnellende factor. Onder coördinatie van BZK werkt het kabinet aan de agenda digitale overheid, NL DIGIbeter 2019. In dit kader zijn vijf pijlers benoemd: innovatie, digitale inclusie, identiteit, regie op gegevens en data. Daarnaast wordt bijvoorbeeld een legacy-scan uitgevoerd. Hierbij wordt gekeken naar de impact van nog in gebruik zijnde oude (en deels verouderde) computersystemen en hoe we de toekomstvastheid kunnen vergroten. In het kader van de werkagenda voor de uitvoering wordt bezien hoe de digitaliseringsagenda verbonden kan worden met de andere voor de uitvoering relevante trajecten.

#### *Reflectie driehoeksmodel per domein*

Ook zal per domein sprake zijn van een reflectie op de bestuurlijke samenwerking tussen opdrachtnemer, opdrachtgever en eigenaar. Hoe functioneert dit bestuurlijke model in de afzonderlijke domeinen, hoe is de betrokkenheid van de uitvoering bij de beleidsvoorbereiding en hoe wordt geborgd dat signalen uit de uitvoering op hun merites worden beoordeeld? Dit zijn vraagstukken die in dit kader worden bezien.

#### *Statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering*

Ten aanzien van de statuur van de uitvoering, wordt gekeken naar de aantrekkelijkheid van het werken in de uitvoering. Hierbij wordt breed gekeken naar de waardering voor het werken in de uitvoering, rekening houdend met de diversiteit van organisaties. Daarnaast zijn vraag en aanbod van vaardigheden en expertise op de arbeidsmarkt, vakmanschap en de aantrekkelijkheid voor specifieke schaarse beroepsgroepen belangrijke punten.

#### *Overige trajecten*

Daarnaast loopt of start vanuit het Rijk en uitvoeringsorganisaties een groot aantal initiatieven dat invulling en input geeft aan de genoemde onderwerpen

voor de werkagenda. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het interbestuurlijke programma Mens Centraal, dat de burger centraal stelt in de communicatie en dienstverlening van de overheid. Een ander initiatief is het werken vanuit 'De bedoeling' bij de SVB. Andere voorbeelden hiervan zijn onderdelen van de Brede Maatschappelijke Heroverweging en een onderzoek naar de mogelijkheden tot versterking van de innovatiekracht van het Rijk, als ook (ontwikkel/verbeter) trajecten van de uitvoeringsorganisaties zelf. Het kabinet zal samen met de diverse uitvoerders via de werkagenda de samenhang tussen deze trajecten bewaken en waar nodig nieuwe initiatieven in gang zetten.

Datum

Onze referentie  
2019-0000158574

In februari 2020 informeren wij u nader over de invulling van de werkagenda. Vervolgens informeert het kabinet u twee keer per jaar over de uitvoering van de werkagenda.

### **“Werk aan Uitvoering”: analyse uitvoeringsproblematiek**

Zoals aangegeven vormt de opdracht “Werk aan Uitvoering” één van de onderdelen van de werkagenda van de Ministeriele Commissie Uitvoering. Aanleiding voor “Werk aan Uitvoering” is de constatering dat de continuïteit van de dienstverlening van verschillende uitvoeringsorganisaties van het Rijk onder druk staat. Het is noodzakelijk om structureel te investeren om goede dienstverlening te (blijven) bieden en de uitvoering toekomstbestendiger en wendbaarder te maken om nieuw beleid binnen redelijke termijnen te realiseren. In internationaal perspectief is de dienstverlening van de Nederlandse overheid hoogwaardig. Tegelijkertijd kan deze dienstverlening op onderdelen worden versterkt om het huidige niveau verder te verhogen. Het vergt wel investeringen om duurzaam te kunnen voldoen aan de gerechtvaardigde verwachtingen van burgers, bedrijven en instellingen. De opdrachtgevende departementen zijn daarom met de grote uitvoeringsorganisaties Belastingdienst, UWV, SVB, en DUO gestart met een gezamenlijke analyse van de onderliggende problematiek.

“Werk aan Uitvoering” richt zich in de eerste fase op het nader inventariseren en analyseren van het beeld bij de genoemde uitvoeringsorganisaties, om tot gefundeerde uitspraken te kunnen komen over gedeelde zowel als organisatie-specifieke oorzaken van de problematiek. De analyse zal in samenhang over een periode van de afgelopen 10 jaar bekeken worden vanuit vier perspectieven:

- de opdracht: invloed van politiek, beleid, regelgeving en taakstellingen;
- de uitvoering: de rol en inzet van uitvoeringsorganisaties zelf;
- de klant: verwachtingen en ervaringen van burgers en bedrijven;
- de leereffecten van incidenten en goede praktijken bij eigen of andere (soortgelijke) organisaties.

In de tweede fase worden richting de betrokken partijen concrete voorstellen aangereikt die in te zetten zijn voor de korte en langere termijn, zo mogelijk ook breder binnen het Rijk. Met daarbij aandacht voor de mogelijkheden van innovatie. Daarnaast kijkt “Werk aan Uitvoering” ook naar praktijken en ervaringen van andere uitvoeringsorganisaties, publiek en privaat, en zo mogelijk ook internationaal.

“Werk aan Uitvoering” is begin september 2019 gestart. Naar verwachting zullen de analyse en handelingsperspectieven voor de zomer van 2020 beschikbaar zijn. Het kabinet informeert u over de uitkomsten.

**Tot slot**

Het kabinet vindt dat aandacht voor de uitvoering structureel beter geborgd moet worden. Met de Ministeriële Commissie Uitvoering ondersteunt het kabinet de lopende initiatieven, zal het waar nodig nieuwe activiteiten in gang zetten met oog voor de samenhang tussen de uiteenlopende initiatieven.

**Datum**

Er zijn geen snelle oplossingen voor de uitdagingen waar de verschillende uitvoerders voor staan. Het vraagt tijd, betrokkenheid en inzet van uitvoering, beleidsmakers en politiek tezamen. De motie Heerma c.s., aangenomen bij de Algemene Politieke Beschouwingen, benoemt en onderschrijft deze brede verantwoordelijkheid. Het kabinet kijkt ernaar uit om gezamenlijk de uitvoering blijvend te versterken.

**Onze referentie**  
2019-0000158574

De Minister van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid,

De Minister van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties,

W. Koolmees

Drs. R.W. Knops

De Minister van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap,

De Staatssecretaris van Financiën,

Ingrid van Engelshoven

Menno Snel

De Staatssecretaris van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid,

T. van Ark