
Vergaderjaar 2025–2026

29 362

Modernisering van de overheid

AL

**BRIEF VAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN
WERKGELEGENHEID**

Aan de Voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 16 december 2025

Vandaag heb ik een brief naar de Tweede Kamer gezonden met betrekking tot het Programma Werk aan Uitvoering. Bijgaand zend ik u een afschrift van deze brief.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
M.L.J. Paul

BRIEF VAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 16 december 2025

Het kabinet werkt met de *overheidsbrede beweging* Werk aan Uitvoering aan het duurzaam verbeteren van de publieke dienstverlening. Het doel is menselijke, wendbare en toekomstbestendige dienstverlening die aansluit op de verwachtingen en behoeften van mensen en bedrijven. Het kabinet werkt hieraan als één overheid, voorbij de eigen verantwoordelijkheden en organisaties. Zo vormen we een beweging van beleidsmakers, publieke dienstverleners, toezichthouders en medeoverheden die ervoor zorgt dat we het als overheid iedere dag een stapje beter doen voor de samenleving. Al deze betrokken partijen nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun eigen terrein. Het *programma* Werk aan Uitvoering ziet toe op een aantal overkoepelende thema's.

Programma Werk aan Uitvoering zet onder andere in op het verbeteren van de **uitvoeringstoets**, in samenwerking met uw Kamer, en een **Actieagenda Vereenvoudiging**, in samenwerking met het Netwerk van Publieke Dienstverleners (NPD). In deze brief wordt hier nader op ingegaan. Daarbij wordt ook inzicht gegeven in aanvullende acties van het programma. Ook wordt aangegeven hoe het programma opvolging geeft aan de aanbevelingen en aandachtspunten in de recente rapportages van de Staat van de Uitvoering.¹ Tot slot wordt met deze brief ook gehoor gegeven aan de motie van het lid Palmen (NSC) van 28 februari 2024.²

Samenwerking met de politiek

Om de publieke dienstverlening te verbeteren is een blijvende uitwisseling tussen politiek, beleid en uitvoering essentieel, rekening houdend met de verschillen in rol en perspectief. In de Staat van de Uitvoering 2024 en in de recente toekomstspecial komt terug dat de politiek een essentiële rol heeft om deze beweging en de opgaven van programma Werk aan Uitvoering tot resultaat te brengen. Het is noodzakelijk dat politiek, beleid en uitvoering samen de consequenties van plannen, met inbegrip van de gevolgen van stapeling van regelgeving voor de uitvoering van andere plannen, in kaart brengen vóórdat er definitieve besluiten vallen. Dit vraagt aandacht voor consistentie en uitvoerbaarheid van beleid bij alle actoren in het politieke proces (kabinet en Kamers): van de totstandkoming van regeerakkoorden tot de voorbereiding van nieuw beleid, wetgeving en wetsbehandeling.

De inspanningen van het programmaonderdeel «samenwerken met de politiek» zijn gericht op het verbeteren van de werkwijzen en instrumenten die de samenwerking tussen politiek, uitvoering en beleid bevorderen:

1. Het instrument van de uitvoeringstoets wordt verbeterd, onder meer door het beter te laten aansluiten bij de behoeften van Eerste en Tweede Kamerleden. Overheidsbreed is door programma Werk aan Uitvoering gesproken met alle actoren die betrokken zijn en belang

¹ Periodiek rapporteert de Staat van de Uitvoering over de knelpunten die publieke dienstverleners zien en ondervinden, en hoe het beter kan. Het kabinet heeft in reactie op de oproepen uit 2022 aangegeven hoe het hiermee aan de slag gaat. In de Staat van de Uitvoering 2024 zijn de oproepen uit de editie van 2022 aangescherpt. Recent heeft de Staat van de Uitvoering ook een toekomstspecial uitgebracht waarin de Staat van de Uitvoering ingaat op de vraag wat er nodig is om de publieke dienstverlening toekomstbestendig te maken.

² Tweede Kamer, vergaderjaar 2023–2024, 24 515, motie nr. 743 van lid Palmen d.d. 28 februari 2024.

hebben bij de uitvoeringstoets: publieke dienstverleners, beleidsdepartementen en Eerste en Tweede Kamerleden. Programma Werk aan Uitvoering komt, in samenwerking met het Netwerk van Publieke Dienstverleners, en op basis van deze verkenning, in 2025 tot aanbevelingen over het verbeteren van de uitvoeringstoets. De ambitie is dat deze opvolging krijgen in het Beleidskompas. De aanbevelingen gaan enerzijds over de wijze waarop alle betrokken partijen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en gezamenlijk tot een toets op de uitvoerbaarheid komen, anderzijds over de vorm en de inhoud van de uitvoeringstoets. Daarin zal het vergroten van de leesbaarheid een centrale plek innemen. Ook is er bijzondere aandacht voor het afleggen van verantwoording over de uitkomsten van de uitvoeringstoets en voor hoe het verwerken van deze uitkomsten beter kan landen in een uiteindelijk wetsvoorstel. Daarbij spreekt programma Werk aan Uitvoering ook met de Raad van State over de behoefte van de Raad van State om beter inzicht te krijgen in afwegingen over uitvoerbaarheid, zodat de Raad van State in zijn adviezen de uitvoerbaarheid van beleid kan bevorderen.

2. Het Programma Werk aan Uitvoering stimuleert dat politiek, beleid en uitvoering gaan experimenteren met nieuwe werkwijzen. Een voorbeeld hiervan is de «whole system in the room»-methode, een werkwijze waarbij met alle belanghebbenden een ingewikkeld maatschappelijk vraagstuk wordt onderzocht, om vervolgens tot actie te komen. Dit sluit aan bij onder meer de behoefte van Kamerleden om al in een vroeg stadium in gesprek te gaan met beleid en uitvoering over mogelijke beleidskeuzes, waarbij inzichtelijk wordt gemaakt wat de consequenties zijn en welke afwegingen kunnen worden gemaakt.³ Dit draagt bij aan beter uitvoerbaar beleid en wetgeving.
3. De verdere implementatie in 2025 van het door het Netwerk van Publieke Dienstverleners ontwikkelde instrument van een «sneltoets» bij moties en amendementen geeft het parlement inzicht in de gevolgen van moties en amendementen voor de uitvoerbaarheid van een wetsvoorstel. Hierbij is aandacht voor de onafhankelijkheid van de uitgebrachte toets. De Belastingdienst voert bijvoorbeeld reeds *quick scans* uit op moties en amendementen. Dit is een voorbeeld dat bredere navolging kan krijgen.
4. Programma Werk aan Uitvoering zet nadrukkelijk in op het stimuleren van laagdrempelig contact tussen ambtenaren (werkzaam bij publieke dienstverleners) en Kamerleden, in navolging van de aanbevelingen van de werkgroep «Voor een Kamer die Werkt». Langs twee lijnen wordt hier werk van gemaakt. Enerzijds moeten er geen «drempels» zijn of ervaren worden door publieke dienstverleners om in contact te treden met Kamerleden. Daar waar deze er wel zijn of ervaren worden, agenderen de publieke dienstverleners en programma Werk aan Uitvoering deze. Anderzijds zet programma Werk aan Uitvoering in op het goed in staat stellen van publieke dienstverleners om in contact te treden met Kamerleden. Samen met het Netwerk van Publieke Dienstverleners wordt een leernetwerk opgezet voor medewerkers van publieke dienstverleners. Het doel van dit leernetwerk is leren van elkaars kennis en professionaliteit, samenwerking bevorderen en het verder professionaliseren van de rol, inclusief het maken van werkafspraken.

³ In het kader van de verdere ontwikkeling van de «whole system in the room»-methode heeft recent (15 september 2025) een eerste experiment plaats gevonden. In een gesprek tussen beleid, uitvoering en een aantal Kamerleden is een wetsvoorstel besproken dat al geruime tijd in ontwikkeling is. Met als doelstelling meer inzicht te krijgen in en begrip voor elkaars perspectieven, die kunnen worden meegenomen bij het vervolg. Het gaat om het wetsvoorstel Wet versterking waarborgfunctie Awb.

5. Samen met het Centraal Planbureau wordt gesproken over de rol van uitvoeringstechnische beoordelingen bij het doorrekenen van verkiezingsprogramma's en regeerakkoorden. Verkend wordt of bij een volgende «Keuze in Kaart» ruimte is voor het breder betrekken van uitvoeringstechnische beoordelingen en wat daarvoor nodig is.

Vereenvoudiging

Wetgeving die te gedetailleerd is, systemen die niet op elkaar aansluiten, tegenstrijdige regels, verschillende definities: publieke dienstverleners en toezichthouders hebben te maken met allerlei factoren die hun werk moeilijk maken. Er is brede consensus dat de publieke dienstverlening op onderdelen te complex is en dat vereenvoudiging nodig is. De Staat van de Uitvoering 2024 laat dit nog eens scherp zien. Ook de recente toekomstspecial wijst op het belang van vereenvoudiging. Niet alleen nu, maar ook voor de toekomst.

Om de publieke dienstverlening eenvoudiger te maken, zijn politieke keuzes nodig van kabinet en Kamer. Samen met het Netwerk van Publieke Dienstverleners en de Inspectieraad werkt programma Werk aan Uitvoering aan een Actieagenda Vereenvoudiging. Dit is een aanpak waarin publieke dienstverleners en inspecties, in samenwerking met beleid, vraagstukken uitwerken die door te vereenvoudigen een positief effect hebben voor mensen en bedrijven. Oplossingen, keuzes en uitruilen brengen we in kaart en agenderen we periodiek voor politieke besluitvorming. En dit zijn geen makkelijke keuzes. Op deze manier zorgen we er wel voor dat eenvoudigere publieke dienstverlening doorlopend in de aandacht staat, en het geen keuze meer is *of*, maar *hoe* we de publieke dienstverlening vereenvoudigen.

Op veel plekken binnen de overheid wordt werk gemaakt van vereenvoudiging. Zowel op de ministeries als bij de publieke dienstverleners. Op verschillende domeinen: het sociaal domein, het veiligheidsdomein en het fysieke domein.

Voorbeelden zijn de herziening toeslagen- en belastingstelsel⁴, opvolging aanpak fiscale regelingen⁵, de opvolging die wordt gegeven aan de handreiking vereenvoudiging door de Inspectie belastingen, toeslagen en douane,⁶ de Hervormingsagenda inkomensondersteuning en Vereenvoudigingsagenda,⁷ het wetsvoorstel voor versnelde gereedheid Defensie⁸ en project Uitvoerbaarheid van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.⁹ Programma Werk aan Uitvoering stimuleert en bevordert samenwerking op het thema vereenvoudiging door initiatieven bij elkaar te brengen. Vaak zijn er vergelijkbare vraagstukken of knelpunten waar departementen of publieke dienstverleners inzetten op bijvoorbeeld het vereenvoudigen van dienstverlening aan bedrijven en ondernemers, of het in de dienstverlening centraal stellen van de behoefte van mensen. Het programma brengt dit bij elkaar en start op korte termijn een overheidsbreed leernetwerk op dit thema.

⁴ Herziening toeslagen- en belastingstelsel

⁵ Opvolging aanpak fiscale regelingen

⁶ Opvolging handreiking vereenvoudiging Inspectie BDT

⁷ Hervormingsagenda Inkomensondersteuning

⁸ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/06/06/nieuw-wetsvoorstel-voor-versnelde-gereedheid-defensie>

⁹ Project Uitvoerbaarheid

Gegevensdeling, Grip op arbeidsmarktschaarste en Beleid zoekt uitvoerder

Gegevensdeling – Gegevensdeling komt onvoldoende tot stand en mensen en bedrijven komen daardoor aantoonbaar in de problemen. De Staat van de Uitvoering 2024 wijst erop dat knelpunten op het gebied van gegevensdeling breed gezien en opgelost moeten worden.

Er hebben veel ontwikkelingen plaatsgevonden die tot doel hebben om knelpunten rondom gegevensgebruik op te lossen: de Adviesfunctie verantwoord datagebruik, de Centrale Commissie Gegevensgebruik (CCG), de Nederlandse Digitaliserings-strategie (NDS) en versnellingsaanpakken die zijn ingericht (*fast lanes*¹⁰). Om knelpunten effectief en structureel op te lossen is het van belang dat initiatieven in samenhang worden bekeken, zodat je daar waar nodig aansluit, dubbelingen voorkomt en effecten kunt versterken. In de praktijk ondervinden beleidsmakers en publieke dienstverleners dat het «landschap» om knelpunten en vraagstukken over gegevensgebruik aan te kaarten en op te lossen niet (goed) ingericht is. Er is behoefte aan meer samenwerking, regie en eigenaarschap en samenhang. Programma Werk aan Uitvoering jaagt aan, signaleert en organiseert dit, zodat publieke dienstverleners, medeoverheden en ministeries in staat zijn om knelpunten op te lossen en vraagstukken aan te pakken.

Dit doet het programma door, waar vraagstukken vastlopen, te zorgen voor de juiste interventies of routes en door in te zetten op meer integrale samenwerking en regie en het stimuleren van het goed inrichten van de eigen organisaties zodat knelpunten worden gesignaleerd en opgepakt.

Grip op schaarste – De Staat van de Uitvoering wijst erop dat een structureel krappe arbeidsmarkt, grote arbeidsvraag en beperkte innovatie maken dat de kwaliteit van de publieke dienstverlening en bestuurbaarheid van Nederland onder druk staat. Dit heeft mogelijke gevolgen voor de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de publieke dienstverlening. Om dit te voorkomen wordt door overheidsorganisaties vooral ingezet op het verminderen van de vraag naar arbeid en efficiënter werken door inzet van technologie en procesinnovatie. Dit is ook hard nodig. Tegelijkertijd is er winst te behalen in het doordacht en op een andere manier inzetten van mensen en middelen. Programma Werk aan Uitvoering zet daarom in op het sturen op strategisch gebruiken van schaarse middelen zoals personeel, systemen en organisatorische ruimte waarbij centrale sturing en een gezamenlijke aanpak kunnen helpen om efficiënt om te gaan met schaarse middelen. In de zomer van 2025 hebben er strategische tafels plaatsgevonden, op basis waarvan de actieagenda zal worden vormgegeven.

Beleid zoekt Uitvoerder – Overvolle opdrachtportefeuilles en complexe beleidsopgaven die bij meerdere uitvoerders belegd moeten worden, vragen om extra afspraken aan de voorkant om de continuïteit en kwaliteit van de uitvoering van bestaande taken te borgen en tegelijkertijd nieuwe taken op te kunnen pakken. Programma Werk aan Uitvoering maakt een hulpmiddel waarmee het uitvoeringslandschap eenvoudig inzichtelijk is, wanneer voor nieuwe beleidsvoorstellen een passende uitvoerder gezocht wordt. Ook wordt dit najaar de laatste hand gelegd aan een handreiking die onderdeel kan worden van het beleidskompas. Het is een stappenplan dat gevolgd kan worden als er voor nieuwe beleidsvoorstellen niet

¹⁰ Een *fastlane* is een bijzondere route naast de reguliere route waarmee beleidsdepartementen knelpunten kunnen adresseren en/of oplossen. Door diverse bewindspersonen is in 2023 commitment gegeven op het creëren hiervan.

automatisch een passende uitvoerder is. Het helpt zowel beleidsmakers als dienstverleners.

Intensieve samenwerking tussen beleid en uitvoering

De Staat van de Uitvoering roept op tot intensieve samenwerking tussen beleid en uitvoering. Door het dagelijkse contact met mensen en bedrijven weten publieke dienstverleners veel over de problemen en de effecten van het beleid. Betrek de uitvoering daarom vanaf het allerprilste begin bij de beleidsvorming, is de boodschap. Om dit voor elkaar te krijgen is een gedragsverandering bij zowel beleid als uitvoering nodig. Het vraagt om een samenwerking waarbij beleid de uitvoering onder andere de ruimte geeft om signalen op tafel te kunnen leggen en duidelijk te kunnen maken wat wel en niet mogelijk is. Voor dit kabinet is een gelijkwaardige samenwerking tussen beleid en uitvoering bijzonder belangrijk. Programma Werk aan Uitvoering ondersteunt en faciliteert initiatieven die hieraan werken, door:

1. Het organiseren van de jaarlijkse Dag van de Publieke Dienstverlening. Een dag waarop beleidsmakers, dienstverleners en politici bij elkaar komen en bespreken hoe zij samen de publieke dienstverlening kunnen verbeteren;
2. Het organiseren van dialoog en reflectie in de bestuurlijke driehoek om de samenwerking tussen de eigenaar, beleid en uitvoering steeds verder te versterken. In 2025 heeft een eerste dialoog- en reflectiesessie plaatsgevonden. In najaar 2025 en in 2026 wordt dit uitgebouwd;
3. Een centrale kennisbank op te zetten en beschikbaar te maken voor onder andere gemeenten, beleidsmakers, publieke dienstverleners en kennisinstituten. In deze kennisbank wordt informatie gedeeld over bijvoorbeeld het verbeteren van beleidskwaliteit, het centraal stellen van het perspectief van burgers en ondernemers en vereenvoudiging.¹¹

Motie lid Palmen (NSC)¹²

Vanuit het Rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken wordt, zoals opgenomen in het regeerprogramma, gewerkt aan een algemene opleiding Ambtelijk Vakmanschap. Hiermee wordt invulling gegeven aan de motie van het lid Palmen (NSC) van 28 februari 2024. Ook bij publieke dienstverleners zijn er mooie voorbeelden van trainingen voor medewerkers waarbij aandacht is voor de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de rechtsbeginselen. Zo zijn er binnen DUO meerdere maatwerk-trajecten gestart waar met medewerkers wordt gekeken hoe er goed gebruik gemaakt kan worden van de ruimte die er is om besluiten te nemen daar waar maatwerk nodig is. Het kabinet vindt dit een interessante ontwikkeling en wil deze opleidingen graag onder de aandacht brengen bij alle publieke dienstverleners.

Tot slot

In deze brief is vooruitgekeken en is stilgestaan bij de acties die programma Werk aan Uitvoering in gang zet. Jaarlijks brengt het programma een rapportage uit van de voortgang van Werk aan

¹¹ <https://www.werkaanuitvoering.nl/kennisbank-werk-aan-uitvoering>

¹² Tweede Kamer, vergaderjaar 2023–2024, 24 515, motie nr. 743 van lid Palmen d.d. 28 februari 2024. De motie verzoekt de regering om te bevorderen dat er in opleidingen en trainingen voor medewerkers van uitvoeringsinstanties meer aandacht wordt gegeven aan het toepassen van grondrechten en rechtsbeginselen.

Uitvoering.¹³ Ook komend jaar. Daarin zal teruggekomen worden op de resultaten die met deze werkagenda zijn behaald. Op deze manier wordt uw Kamer goed meegenomen in de acties die in gang worden gezet en de resultaten die dat oplevert.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
M.L.J. Paul

¹³ Meest recent in juni 2025: Voortgangsrapportage 2024 Programma Werk aan Uitvoering I Kamerstuk I Rijksoverheid.nl.