

# Werken aan een betrouwbare, dienstbare, rechtvaardige overheid voor burger en ondernemer

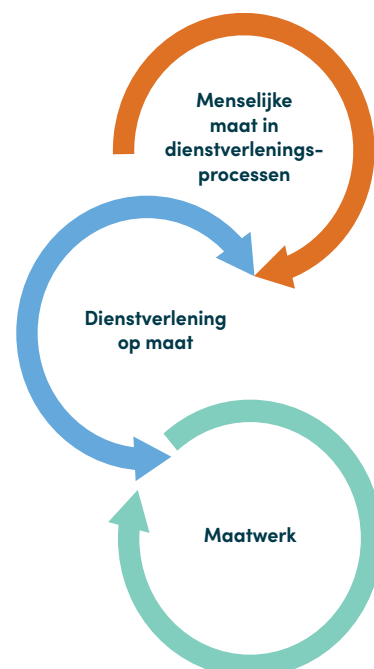
## *Bijlage 1 bij brief aan de Tweede Kamer stand van zaken Werk aan Uitvoering*

Binnen Werk aan Uitvoering zetten we deze kabinetsperiode in op een gezamenlijke richting met gezamenlijke prioriteiten. Uiteraard zijn de vraagstukken in het sociaal-economisch domein in de uitwerking anders dan die in het veiligheidsdomein of in het fysiek domein. Dit geldt zowel voor landelijke publieke dienstverleners als dienstverleners op lokaal niveau. De uitwerking in de praktijk zal daarmee verschillen, het doel niet, namelijk mensen en ondernemers consequent recht doen vanuit het algemeen belang.

## **Menselijke maat in dienstverlening**

De menselijke maat moet het uitgangspunt zijn voor zowel het beleid, wetgeving als het hele palet van dienstverlening door de overheid. Onze inzet op de menselijke maat in de dienstverlening krijgt op verschillende manieren vorm.

- De manier waarop we in dienstverleningsprocessen inspelen op de behoeften en wensen van de meeste burgers en bedrijven.
- Extra aandacht nodig voor burgers en bedrijven die met deze processen niet uit de voeten kunnen.
- Als dienstverlening op maat geen oplossing biedt en er rekening gehouden moet worden met de individuele omstandigheden conform de bedoeling van de wet.



## Menselijke maat, ook in grootschalige processen

- In de grootschalige processen wordt door de grote dienstverleners aangesloten op de behoeften en wensen van de meeste burgers en ondernemers die te maken krijgen met deze dienstverlening. Het gaat om een mix van mogelijkheden in fysiek, digitaal en telefonisch contact.
- Overheidsbreed zetten we onder andere in op het uitbreiden van de informatiepunten digitale overheid tot een landelijk dekkend netwerk waar burgers antwoorden op hun vragen kunnen vinden en op overzichtelijke wijze informatie wordt aangeboden. Ook onderzoeken wij in het kader van 1Overheid op welke manier een overheidsbrede digitale ingang voor de gehele overheid vorm zou kunnen krijgen.

## Dienstverlening op maat

- Extra aandacht wordt gegeven aan burgers en ondernemers die niet met de standaardprocessen uit de voeten kunnen, bijvoorbeeld omdat zij minder digitaal vaardig zijn of door een (tijdelijk) verminderd doenvermogen.
- We doen met experimenten onderzoek naar de beste vormen van een éénloketfunctie, waar burgers die behoefte hebben aan een persoonlijke benadering goed worden gehoord en de dienstverlening krijgen die zij nodig hebben. Hierbij gaan we uit van het principe 'geen verkeerde deur'. Op basis van deze experimenten wordt een advies opgesteld over wat werkt en wat niet werkt, waarna besloten gaat worden tot vervolgstappen.
- Door op passende wijze via een éénloketfunctie de helpende hand te bieden en mee te denken, versterkt de overheid het vertrouwen bij burgers die in de knel zitten en bevordert mede daardoor het doenvermogen.

---

*“Menselijke maat is het recht doen aan de belangen van burgers bij de totstandkoming en uitvoering van beleid, wet- en regelgeving.”*  
Tijdelijke Commissie Uitvoering »

---



## Maatwerk

- In het geval dat de menselijke maat in de grootschalige processen en de aanvullende persoonlijke dienstverlening onvoldoende uitkomst biedt, wordt gekeken naar de wenselijkheid en mogelijkheid van maatwerk.
- Om maatwerk te kunnen realiseren, moeten we ervoor zorgen dat formele wetten en regels daar waar nodig ruimte voor bieden. Dit geldt ook voor de beleidsregels waarmee de uitvoeringspraktijk verder wordt ingevuld. Het moet voor de uitvoering duidelijk zijn wanneer er ruimte is om van regels af te wijken.
- Maatwerk is hiermee geen vertrekpunt, maar het sluitstuk dat aan de orde komt wanneer de generieke regel in het bijzondere geval niet passend is. Vanuit de uitvoering en maatwerk gaat voorzien worden in een signaal-functie (feedbackloop) naar de relevante beleidsdepartementen.

---

*“Om het vertrouwen van burgers terug te winnen, moet de overheid laten zien dat zij betrouwbaar is. Dat kan door het werk goed te doen. Dat lukt niet altijd.”*  
Nationale Ombudsman, Jaarverslag 2021 »

---



### **Er bestaan al veel vormen van één loket**

Het is belangrijk dat overheden van elkaar gaan leren. Daarom lopen er diverse experimenten. Een voorbeeld is GDL 2.0 van een aantal gemeenten, DUO (trekker), SVB en mogelijk andere uitvoeringsorganisaties.

Voor nader onderzoek zie:

- [Burger- en medewerkersperspectief op een loketfunctie voor de gehele overheid](#)
- [Inventarisatie huidige dienst- en hulpverleningsstructuren bij overheidsorganisaties](#)
- [www.werkaanuitvoering.nl/dienstverlening](http://www.werkaanuitvoering.nl/dienstverlening)

## Randvoorwaarden voor onze publieke dienstverleners

Recht doen aan burgers en bedrijven, betekent dat wij moeten voorzien in een aantal belangrijke randvoorwaarden, zodat onze publieke dienstverleners in staat zijn hun taken vanuit publieke waarden met ruimte voor de menselijke maat uit te voeren.

### Uitvoerbare wet- en regelgeving met ruimte voor maatwerk

- Door rekening te houden met het doenvermogen in de praktijk en met uitvoerbaarheid, krijgt het perspectief voor burgers en bedrijven een nog prominentere positie in het ontwerpproces van nieuwe wet- en regelgeving, dit door het herzien van het Integraal Afwegingskader (IAK).
- Departementen inventariseren de wetgeving die mogelijk hardvochtig uitpakt voor burgers. Aan de hand van deze en andere signalen wordt, samen met de dienstverleners, kritisch gekeken naar wetten en regels en de uitvoering daarvan. Ook aan het wegnemen van andere oorzaken dan wetgeving wordt aandacht besteed.
- Er wordt een rijksbrede beleidsvisie opgesteld over hardheidsclausules. Waar nodig zullen departementen voorstellen doen voor aanpassing van wet- en regelgeving, zoals het opnemen van hardheidsclausules.
- De ministeries van BZK en JenV onderzoeken of wijzigingen moeten plaatsvinden in de Algemene wet bestuursrecht (Awb) om de menselijke maat in die wet beter tot uitdrukking te laten komen.
- Er worden nieuwe manieren van beleidsontwikkeling ontwikkeld en ingevoerd, waarbij het burger- en uitvoeringsperspectief een belangrijke rol krijgt. In een pilot ICT-uitvoerbare regelgeving wordt multidisciplinair met beleidsmakers, wetgevingsjuristen, uitvoering en ICT-programmeurs geoefend met de tool 'wetsanalyse'.
- Andere initiatieven betreffen het gebruiken van de invoeringstoets en de uitvoeringstoets en het doorlichten van beleidsregels.

### **'Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid'**

Een rapport van de WRR met aandacht voor het doenvermogen

Denken is nog geen doen. Een doel stellen, in actie komen, volhouden en kunnen omgaan met verleiding en tegenslag zijn allemaal van invloed op ons doenvermogen. Bij bepaalde levensgebeurtenissen zoals overlijden of scheiding, kan het doenvermogen van eenieder – tijdelijk – verminderd zijn.

### Acties voortgang menselijke maat in wetten en regels

Inmiddels zijn de nodige stappen gezet. Door het ministerie van BZK wordt separaat een brief aan de Tweede Kamer gestuurd over de stand van zaken van de verschillende acties gericht op het bevorderen van de menselijke maat in wetten en regels.

### Voldoende mensen en middelen

- In het coalitieakkoord zijn extra middelen gereserveerd voor Werk aan Uitvoering. Deze middelen zijn verdeeld over de ministeries en geprioriteerd. Overheveling van de aanvullende post naar de departementale begrotingen vindt plaats op basis van concrete bestedingsvoorstellen. Voor verbetering van de uitvoering en dienstverlening is gedurende tien jaar 600 miljoen euro per jaar opgenomen, met een aanloop van 200 miljoen euro in 2022. Structureel is 133 miljoen euro beschikbaar.
- Alle bewindspersonen zijn afzonderlijk verantwoordelijk voor de onder hen vallende uitvoeringsorganisaties en voor de manier waarop die in staat gesteld worden hun taken in de praktijk uit te voeren voor burgers en ondernemers, binnen de randvoorwaarden van het coalitieakkoord. Zij informeren de Tweede Kamer over de behaalde resultaten of als onverhoopt doelstellingen niet of onvoldoende worden gerealiseerd.
- Het beter op orde krijgen en ontwikkelen van ICT-basisvoorzieningen is noodzakelijk voor een goede dienstverlening. Dit vraagt onze aandacht en inzet per departement!
- Overheidsbreed zetten we onder andere in op het vergroten van de digitale inclusie van burgers, een generieke digitale infrastructuur voor Rijk en medeoverheden, en gezamenlijk voorzieningen voor verantwoorde gegevensdeling en meer kennis en kunde binnen de overheid om de digitale agenda mogelijk te maken.

*Verdeling per organisatie (bedragen x € mln.)*

|                           | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       | 2027       | 2028-2031  | Struc      |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Financiën                 | 17,0       | 107,3      | 105,0      | 105,0      | 105,0      | 105,0      | 105,0      | 0          |
| OCW                       | 25,5       | 49,3       | 58,0       | 58,0       | 58,0       | 58,0       | 58,0       | 0          |
| SZW                       | 0,0        | 53,4       | 64,0       | 64,0       | 65,0       | 64,0       | 64,0       | 0          |
| BZK/GDI (incl. gemeenten) | 0,0        | 56,2       | 79,0       | 89,1       | 90,8       | 92,5       | 92,5       | 92,5       |
| BZK rijksbreed en overig  | 14,5       | 24,0       | 24,0       | 24,0       | 24,0       | 24,0       | 24,0       | 0          |
| JenV                      | 42,0       | 126,0      | 126,0      | 126,0      | 126,0      | 126,0      | 126,0      | 0          |
| VWS                       | 12,0       | 30,6       | 36,0       | 36,0       | 36,0       | 36,0       | 36,0       | 0          |
| LNV                       | 6,0        | 18,0       | 12,0       | 6,0        | 0,0        | 0,0        | 0,0        | 0          |
| EZK                       | 13,3       | 34,0       | 40,0       | 40,0       | 40,0       | 40,0       | 40,0       | 0          |
| IenW                      | 7,3        | 18,7       | 22,0       | 22,0       | 22,0       | 22,0       | 22,0       | 0          |
| Defensie                  | 0,0        | 0,5        | 0,5        | 0,5        | 0,5        | 0,5        | 0,5        | 0          |
| Gezamenlijke voorstellen  | 6,3        | 54,1       | 54,4       | 50,4       | 53,7       | 53,0       | 32,0       | 40,5       |
| <b>Totaal*</b>            | <b>144</b> | <b>572</b> | <b>621</b> | <b>621</b> | <b>621</b> | <b>621</b> | <b>600</b> | <b>133</b> |

\*Bij voorjaarsnota is op de aanvullende post een kasschuif gedaan van WaU-middelen naar latere jaren.



## Verbetering samenspel politiek, beleid en uitvoering; sturing vanuit publieke waarden

- Actief wordt het gesprek gezocht door zowel de politiek, beleid als de uitvoering. Kennis en dilemma's worden actief ingebracht door de uitvoerders. Bewindspersonen en de Tweede Kamer bieden het hiervoor benodigde podium en nemen het perspectief van burgers en uitvoerders mee in het debat en de besluitvorming.
- De politiek neemt haar verantwoordelijkheid en geeft zich er rekenschap van niet meer te beloven dan publieke dienstverleners in de praktijk kunnen waarmaken. Dit voorkomt teleurstelling bij burgers en ondernemers en daarmee een verdere afname van het vertrouwen in de overheid. Publieke dienstverleners hebben op hun beurt de taak om het beleid en politiek erop te wijzen of met de voorgestelde maatregel(en) daadwerkelijk wordt gerealiseerd wat is beloofd.
- De sturing en samenwerking in bestuurlijke driehoek binnen het departement verbeteren we door uit te gaan van heldere samenwerkingsprincipes en concreet komende periode aan de slag te gaan met sturing op publieke waarden.
- Wij gaan aan slag met de gelijkwaardige verhoudingen van beleid en uitvoering langs drie lijnen van personeelsbeleid: gelijke waardering in vergelijkbare functies, management development en mobiliteit, en leren en ontwikkelen.

### Stand van de Uitvoering

Als belangrijke input voor het gesprek worden de zogenoemde Standen van de Uitvoering opgesteld. Daarin wordt inzicht verschaft in knelpunten en dilemma's waarmee professionals in de uitvoering worstelen. Hier vindt u een link naar de Standen van de Uitvoering van [DUO](#), van [vijf publieke dienstverleners in het domein van Justitie en Veiligheid](#), van [de uitvoering van de sociale zekerheid \(UWV en SVB\)](#) en van [de Belastingdienst](#).

### De bestuurlijke driehoek

Heldere afspraken, vertrouwen, gelijkwaardigheid, rolvastheid en gezamenlijk opgave gericht werken zijn belangrijke ingrediënten voor een effectieve samenwerking in de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar. In de [podcast Publieke Ruimte](#) wordt hierover in gesprek gegaan.



## Tot slot

Het realiseren van deze prioriteiten is niet eenvoudig. Het vraagt aandacht en inzet in het hier en nu, maar ook vasthoudendheid de komende jaren om de verandering echt op gang te krijgen en te borgen. Hierbij zullen steeds nieuwe vraagstukken en dilemma's op tafel komen die vaak ook een politieke afweging zullen vragen: wat regelen we in wetgeving en waar geven we ruimte aan uitvoerders? Hoe gaan we om met dat er met maatwerk mogelijk ongelijke behandeling ontstaat tussen burgers of ondernemers in een gelijke situatie? Wat zijn de financiële consequenties die het leveren van maatwerk met zich meebrengt? Hoe gaan we om met de spanning die gegevensuitwisseling met zich meebrengt tussen privacy aan de ene kant en het optimaal kunnen ondersteunen van de burgers anderzijds?

Door het gesprek te blijven voeren met de Kamer, beleid en dienstverleners en de belangen zorgvuldig te wegen, kunnen we gezamenlijk werken aan een betrouwbare, dienstbare, rechtvaardige overheid.

---

*“Er is onvoldoende parlementaire belangstelling voor de uitvoering.”*

[Algemene Rekenkamer »](#)

---

[werkenaanuitvoering.nl](http://werkenaanuitvoering.nl)

