

> Retouradres Postbus 20001 2500 EA Den Haag

Ter attentie van de informateur, dr. R.H.A. Plasterk  
p/a: Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA DEN HAAG

**Overleg van  
secretarissen-generaal**

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

**Contactpersoon**

R.M.W. van Meel  
L. Bronsvorst

Datum 12 januari 2024

**Onze referentie**  
4376837

Geachte heer Plasterk,

Veel mensen in Nederland maken zich zorgen. Over zaken als bestaanszekerheid, het vinden van een woning, de beschikbaarheid van zorg of migratie. Terwijl mensen houvast zoeken, is het vertrouwen in de overheid en in de politiek de afgelopen jaren gedaald. Vanuit de noodzaak om het als politiek en overheid beter te doen, schrijven wij als secretarissen-generaal deze brief. Als uitnodiging voor een nieuwe manier van onderling samenwerken. Graag gaan wij hierover met u in gesprek.

Wie gaat werken voor de overheid, werkt niet voor zichzelf, maar in het algemeen belang voor onze samenleving. Dat is wat rijksambtenaren motiveert om hun werk te doen. Op een inhoudelijke, onafhankelijke, inclusieve en transparante manier; samen met publieke dienstverleners, onafhankelijke toezichthouders en medeoverheden.

Hoewel er veel goed gaat, zijn wij ons bewust van de zaken die beter moeten komende jaren. In de praktijk van ons werk en ook naar aanleiding van de toeslagenaffaire en Groningen zien we dat we opnieuw aandacht moeten besteden aan de manier waarop we werken.

**We weten dat daarbij een aantal zaken cruciaal is voor het goed functioneren van de overheid.**

Vanuit onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de Rijksoverheid willen we samen met het nieuwe kabinet en parlement de komende periode daar verder aan werken.

**Bij het maken van beleid vanaf het begin en tijdens implementatie, uitvoering en evaluatie, contact houden met de mensen voor wie het beleid geldt.** Dat doen onze professionals in de publieke dienstverlening elke dag. Belangrijk is dat hun signalen over hoe beleid uitpakt doorkomen. Ook alle departementen moeten de leefwereld van mensen consequent opzoeken en betrekken bij alles wat ze doen.

**De publieke dienstverleners, toezichthouders, medeoverheden en hun professionals in de praktijk gelijkwaardig betrekken bij de ontwikkeling van beleid.** En alle voornemens toetsen op uitvoerbaarheid

en handhaafbaarheid: het regeerakkoord, maar ook moties en amendementen. Mensen willen één overheid ervaren en zo willen wij ook werken. Voor een goede samenwerking met de medeoverheden is het van belang dat er een goede balans wordt gevonden tussen taken en financiën.<sup>1</sup>

**De stelsels vereenvoudigen, want onze wet- en regelgeving is te ingewikkeld geworden.** Dit komt onder meer door strengere kwaliteits- en zorgvuldigheidseisen en toegenomen verantwoordingsdruk. We zien daardoor dat mensen soms voorzieningen niet gebruiken, omdat ze bang zijn voor terugvorderingen. Of dat waar ze die wel gebruiken, ze vastlopen door de complexiteit van de samenloop van regelingen. Een drastische vereenvoudiging van regelgeving voor burgers en ondernemers is van groot belang. Geholpen door de ervaren knelpunten in de uitvoering kan het eenvoudiger en toegankelijker. Dit zal helpen om het vertrouwen van mensen in de overheid te herwinnen.

**Realisme over wat mogelijk en uitvoerbaar is.** Er staan duizenden vacatures open in de (semi)publieke sector en de Studiegroep Begrotingsruimte laat zien dat de budgettaire ruimte beperkt is. Bij veel publieke dienstverleners is bovendien sprake van verouderde systemen, nog lopende implementatietrajecten, aanvullend belast met te grote interne en externe verantwoordingsdruk en toegenomen complexiteit. Dit betekent dat niet alles kan, en zeker niet tegelijk. Als meer beloofd wordt dan waargemaakt, heeft dat weerslag op het vertrouwen in zowel overheid als politiek.

**Soepele en open politiek-ambtelijke verhoudingen** vragen dat we samen met u blijven staan voor het belang dat ambtenaren zich in hun advisering binnenskamers vrij kunnen uitspreken en dat alle relevante invalshoeken op tafel komen. Dat vergt wederzijds vertrouwen: zo kan de politiek afgewogen beslissingen nemen, die vervolgens ambtelijk loyaal worden uitgevoerd. De politieke leiding bepaalt de agenda en de koers, de ambtelijke leiding is verantwoordelijk voor het krachtig adviseren en het functioneren van het departement en haar ambtenaren. Daarbij staan wij als secretarissen-generaal voor onze mensen en een veilige en open werksfeer. Het is belangrijk daarbij open en lerend te willen zijn, navolgbaar in de afwegingen, fouten erkennend en reflectie in plaats van afrekening zoekend. We vragen daarbij aan de politiek (parlement en kabinet) of we vaker met elkaar kunnen spreken over hoe we samenwerken.

**Structureel het lange termijn perspectief betrekken bij de politieke besluitvorming.** De focus op de waan van de dag, de korte termijnen die er soms zijn om beleid te realiseren en de aandacht voor terugkijken, maken dat de ruimte voor ver vooruitkijken politiek en ambtelijk ondersneeuwt. Wij willen komende kabinetsperiode meer tijd en ruimte maken om met elkaar

---

<sup>1</sup> De studiegroep begrotingsruimte doet hier aanbevelingen voor: [Bijsturen met het oog op de toekomst | Publicatie | Rijksoverheid.nl](#)

stil te staan bij lange termijn ontwikkelingen en die te betrekken bij beleid. De brede welvaart op de langere termijn vraagt er om, en het is in het belang van de generaties na ons.

**Voor het oppakken van een aantal grote maatschappelijke opgaven is het maken van keuzes nodig.** Om te voorkomen dat we voor voldongen feiten worden geplaatst, om koers en richting te bepalen en om tempo in de aanpak te krijgen. Hierboven genoemde randvoorwaarden helpen daarbij. We hebben de afgelopen jaren gezien dat de (soms overigens terechte) aandacht voor de korte termijn heeft geleid tot minder goede oplossingen.

De aanpak van de meeste opgaven vraagt tijd en een perspectief op de lange termijn. Het vraagt een langdurige inspanning en langjarig commitment over een kabinetsperiode heen. En het kan niet vanuit één beleidsdomein of één departement succesvol worden aangepakt. Vaak is de inzet van veel, zo niet alle departementen nodig om een probleem het hoofd te bieden. En veelal is de impact van internationale en EU-regelgeving groot. Bijna altijd vraagt het samenwerking tussen departementen, medeoverheden, publieke dienstverleners en toezichhouders. Net zo min als één departement dat kan, kan één minister het vanuit diens politieke verantwoordelijkheid ook niet alleen oplossen. Dit vraagt daarom om een geïntegreerde politieke aanpak. Als we op deze manier werken zijn departementale herindelingen niet nodig (bovendien kostbaar en langdurig afleidend van de nieuwe ambities van een nieuw kabinet).

Wij hebben vijf onderwerpen geïdentificeerd, waarop naar onze mening politieke keuzes nodig zijn, en ook van onszelf een extra inspanning nodig is. Daar zijn wij op aanspreekbaar en we zoeken daarvoor ook politiek commitment van u.

**De laatste CBS-prognoses laten een demografische groei zien.<sup>2</sup> Zonder keuzes of langetermijnperspectief overkomt die ontwikkeling ons.** Migratie bepaalt die groei. Een langetermijnperspectief stelt ons meer in staat op die ontwikkeling te sturen. Voor de ontwikkeling van onze bevolkingsomvang lijken meerdere scenario's denkbaar. De Staatscommissie Demografische Ontwikkeling 2050 komt hierover naar verwachting in januari 2024 met een rapport. Wat voor samenleving en economie willen en kunnen we zijn in 2050? Hoe verdienen we in de toekomst ons geld? Demografische ontwikkelingen hebben invloed op de druk op de woningmarkt, de ruimte op de arbeidsmarkt, het gebruik van collectieve voorzieningen, als zorg en onderwijs, en vraagstukken over sociale cohesie. Een intensieve interdepartementale aanpak blijft hiervoor nodig.

**Terwijl gezondheid heel waardevol is en het belangrijk is om goede zorg voor de hele bevolking te bieden, loopt de gezondheidszorg tegen haar grenzen aan.** De toegankelijkheid (mede door de vergrijzing)

---

<sup>2</sup> CBS Bevolkingsprognose 2023–2070 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/50/prognose-bijna-18-miljoen-inwoners-19-miljoen-in-2037-verwacht>

staat onder druk, de kosten lopen op en het beslag op de arbeidsmarkt wordt te groot.<sup>3</sup> Tegelijkertijd is gezondheid zowel voor mensen als individu, als voor de maatschappij als geheel essentieel. Een goed gezonde bevolking verlicht niet alleen de druk op de zorg, maar ook de druk die de zorg legt op de rest van de samenleving. Dit vraagt om politieke keuzes over hoe de zorg in Nederland er nu en in de toekomst uit moet zien. Dit vereist enerzijds intensieve samenwerking tussen alle partijen en anderzijds innovatie in meest brede zin. Gezondheid is ook afhankelijk van factoren als lucht- en waterkwaliteit, gezonde voeding, schulden en armoede, goede arbeidsomstandigheden en van klimaat(adaptatie). Wij zullen daarom de komende jaren een benadering van 'gezondheid op alle beleidsterreinen' stimuleren.

**Inkomensondersteuning veroorzaakt steeds vaker bestaansonzekerheid, in plaats van dat het die verlicht.** Het grote aantal regelingen, ingewikkelde berekeningen en toekenning van inkomensondersteuning achteraf leiden tot grote onzekerheid, problematische terugvorderingen en niet-gebruik. Het weerhoudt mensen bovendien ervan om (meer) te gaan werken, terwijl op de arbeidsmarkt iedereen nodig is. Ons stelsel van inkomensondersteuning is te complex geworden. Stevige vereenvoudigingen in toeslagen en regelingen zijn nodig voor een toereikend, voorspelbaar en toegankelijk inkomen voor mensen. Dit vraagt om integrale politieke besluitvorming via een programma van tien jaar, waarin meerdere departementen, publieke dienstverleners en gemeenten hun krachten bundelen.

**In Nederland is ruimte schaars en zijn de opgaven die ruimte vragen groot.** Er is een blijvende vraag naar meer woningen, naar ruimte voor bedrijvigheid, voedselproductie, mobiliteit en energie. Daarnaast vragen klimaatverandering, verduurzaming en het verbeteren van onze natuurkwaliteit ook om meer ruimte. Daarbij moeten we zorgen dat we een aantrekkelijk, gezond en leefbaar land zijn. Dat vraagt dat we de ruimtelijke opgaven in samenhang beschouwen en keuzes maken om tot een rechtvaardige en verstandige verdeling van de ruimte te komen. Zonder die keuzes wentelen we opgaven af op volgende generaties. Wij zullen de integrale benadering van dit vraagstuk borgen.

**Het is gevaarlijker geworden in de wereld en dat heeft zowel nationaal als internationaal gevolgen.** Nederland kan alleen veilig blijven als we samenwerken in de NAVO en de EU. De geopolitieke dreiging, contra-terrorisme, georganiseerde ondermijnende criminaliteit en het werken aan onze strategische autonomie vragen de komende jaren veel aandacht. We moeten daarom, samen met onze partners, weerbaarder worden op alle veiligheidsaspecten. In Nederland kan dit alleen als alle departementen

---

<sup>3</sup> De technische werkgroep macrobeheersing zorguitgaven heeft varianten geïnventariseerd: [Rapport Technische werkgroep macrobeheersing zorguitgaven](#) | [Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

**Overleg van  
secretarissen-generaal**

**Datum**  
12 januari 2024

**Onze referentie**  
4376837

samenwerken om Nederland en het Koninkrijk veilig te houden. De overheid draagt hiervoor een grote verantwoordelijkheid, maar dat is niet genoeg. We zien dat Nederland alleen veilig kan blijven als we samenwerken met bedrijven, industrie, maatschappelijke organisaties en burgers. We vragen de politiek daarom om de veiligheid van Nederland integraal te bezien; internationaal en niet alleen nationaal, vanuit de samenleving en niet alleen de overheid, vanuit alle beleidsterreinen en niet alleen vanuit de traditionele veiligheidsdepartementen. Wij willen deze richting graag verder uitwerken door alle departementen en de samenleving bij elkaar te brengen.

**Tot slot.** Wij zijn trots op alle ambtenaren die zich iedere dag weer inzetten voor het algemeen belang en wij hopen de komende periode er met u in te slagen ze daarvoor ook de juiste randvoorwaarden te bieden. Hierover en over de in deze brief gedane voorstellen willen we de komende kabinetsperiode aanhoudend met u in gesprek blijven, beginnend aan de formatietafel.

Namens de secretarissen-generaal,

Hoogachtend,

Gert-Jan Buitendijk  
Secretaris-generaal van het ministerie van Algemene Zaken  
Voorzitter van het overleg van secretarissen-generaal