Tweede Kamer der Staten-Generaal

2

Vergaderjaar 2025–2026

36 870 Initiatiefnota van het lid Kisteman over naar de beste overheid van Europa: een overheid die weer doet wat nodig is

Nr. 4

BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 26 juni 2026

Op 18 december jl. publiceerde het Lid Silvio Erkens (VVD) een initiatiefnota waarin de richting wordt geschetst om te komen tot de beste overheid van Europa.[1] Op 21 april jl. heeft het lid Kisteman (VVD) aangegeven de verdediging over te nemen.[2] Middels deze brief reageert het kabinet op de initiatiefnota.

Initiatiefnota: Naar de beste overheid van Europa

Allereerst bedanken we de indiener en de mensen die betrokken waren bij de totstandkoming. Uw initiatiefnota schetst een kritisch, maar herkenbaar en gelaagd beeld van het functioneren van de overheid. U legt de patronen bloot die tot dusverre hebben belemmerd om te verbeteren en concludeert dat de overheid in de afgelopen jaren weliswaar groter is geworden, maar niet significant beter functioneert op haar kerntaken. Onder meer een toenemende complexiteit en verlies aan wendbaarheid hebben gezorgd dat het vertrouwen in overheidsinstanties in de samenleving is afgenomen.

U stelt dat als deze tendens zich doorzet de uitvoeringskracht verder afneemt, terwijl de maatschappelijke kosten verder toenemen. Daarom is het cruciaal te werken aan een modernisering van het overheidsapparaat zodat het sterker, sneller en beter gaat functioneren. U benadrukt tenslotte dat het belangrijk is dat overheidsorganisaties sturen vanuit publieke waarden, meer als één overheid optreden, en zich richten op burgers en ondernemers. U roept, kortom, de regering op te werken aan een

[1] Initiatiefnota van het lid Erkens over naar de beste overheid van Europe: een overheid die weer doet wat nodig is (Kamerstukken II 2025/26, 36 870, nr. 2)

[2] Brief van het lid Kisteman inzake overname van de verdediging van de initiatiefnota (Kamerstukken II, 2025/26, 36 870, nr. 3)

kst-36870-4
ISSN 0921 - 7371
's-Gravenhage 2026

overheid die doet wat nodig is, keuzes maakt en levert en zo uitgroeit tot de beste overheid van Europa.

Kabinetsambitie: Een slanke en slagvaardige overheid

In lijn met uw nota onderschrijft het kabinet het belang om te komen tot een slanke en slagvaardige overheid en heeft het tot één van haar prioriteiten benoemt. Met alle betrokken organisaties bouwt het kabinet de komende periode verder aan een overheid die eenvoudig en betrouwbaar is, die eerlijk is over wat kan en verantwoordelijkheid neemt voor haar handelen. Zo herstellen we vertrouwen door te laten zien: de overheid kan wél leveren.

We kiezen voor een actiegerichte aanpak met zichtbaar resultaat. Hierbij realiseren we ons dat de opgave complex is. Wat ons belemmert als overheid is immers niet het gevolg van één besluit, maar het gevolg van keuzes over een langere periode en is vooral merkbaar over organisatiegrenzen heen. Het kabinet zet daarom onverminderd voort op samenwerking. Zowel binnen het kabinet en de Rijksoverheid, als met medeoverheden, publieke dienstverleners, maatschappelijke organisaties en wetenschap. En bovenal met burgers en bedrijven. Een slagvaardige overheid is immers geworteld in de samenleving en staat dichtbij mensen.

Hierbij realiseren we dat niet alles tegelijk kan. We kiezen daarom voor de activiteiten die het meest impact hebben, sluiten aan en versterken de fundamenten die al liggen én maken gebruik van zoveel mogelijk (leer)ervaringen van anderen in soortgelijke ambities. Zo laten internationale vergelijkingen zien dat hoog presterende overheden zich niet uitsluitend onderscheiden door efficiëntie of digitalisering, maar vooral door institutioneel vertrouwen, uitvoeringskracht, professioneel ambtelijk vakmanschap en een consistente focus op dienstverlening vanuit het perspectief van burgers en ondernemers.

En hoewel Nederland het in vergelijking tot omliggende landen over het algemeen goed doet zijn er ook zaken waar de Rijksoverheid nog grote stappen op te zetten heeft. Denk aan het beter verbinden van beleid en uitvoering, de vaardigheid om opgavegericht te werken en dienstverlening als één overheid aan te bieden. Ook gaan bepaalde landen verder in het scheppen van randvoorwaarden om burgers centraal te stellen, onder meer kijkend naar gegevensuitwisseling. Naast de in de nota genoemde voorbeelden uit Singapore, Estland en Scandinavië halen we onder meer inspiratie uit stappen die Nieuw-Zeeland, België, Frankrijk en Portugal op deelgebieden hebben gezet.[3] Hierbij maken we de vertaling naar de Nederlandse bestuurlijke context en nemen dit mee in onze beleidsvorming.

Uw voorstellen

De voorstellen die u in uw initiatiefnota doet worden meegenomen in de totstandkoming van de Actieagenda Slagvaardige Overheid. Hierover informeer ik uw in een aparte brief aan uw Kamer. Daarnaast heeft een deel van de voorstellen inmiddels een plek gekregen in lopend beleid. Onderstaand neem ik u op hoofdlijnen mee wat al in gang is gezet. Ik structureer hierbij op de door u genoemde vijf verbeterdoelen: (1) uitvoerbaar beleid, (2) een professionele overheid, (3) meer ruimte voor

[3] Rapport Staat van de Uitvoering Special 2023: Inspiratie uit het Buitenland (Kamerstukken II 2022/23 29 362, nr. 372)

vakmanschap, (4) vermindering van bureaucratie en (5) een modern digitaal fundament.

1. Beleid dat werkt: Verbeter de verbinding tussen beleid, uitvoering en techniek.

Het is cruciaal dat beleid uitvoerbaar is, regels aansluiten op de praktijk en doenvermogen centraal staat. Er lopen diverse initiatieven die hieraan werken. Zo is Werk aan Uitvoering uitgegroeid tot een brede beweging van beleidsmakers, publieke dienstverleners, toezichthouders, medeoverheden en politici. Gezamenlijk werken zij aan betere dienstverlening voor burgers, ondernemers en professionals in de uitvoering. Onlangs heb ik u middels een voortgangsrapportage geïnformeerd over de resultaten die al geboekt zijn.[4]

Ook zijn er diverse initiatieven gestart om regels eenvoudiger en uitvoerbaarder te maken én de parlementaire en administratieve behandeling versneld en voorspelbaar te laten plaatsvinden. Zo wordt op dit moment de eerste versie van de periodieke Vereenvoudigingswet voorbereid. Binnenkort ontvangt uw Kamer een brief over dit instrument, de opzet en het tijdspad.

Het zomaar schrappen van wetten en regels leidt echter niet automatisch tot minder bureaucratie en meer impact. Om de maatschappelijke waarde van beleid van de rijksoverheid verder te vergroten, werkt het kabinet aan het versterken van de beleidskwaliteit. Dit vraagt onder meer het verbeteren van de toepassing van instrumenten zoals het Beleidskompas, artikel 3.1 van de Comptabiliteitswet en evaluatie-instrumenten. Naast gebruiksvriendelijkheid wordt gekeken naar aspecten als ondersteuning door expertiseteams, inrichting van werkprocessen en sturing door leidinggevenden. Dat gebeurt samen met de portefeuillehouders beleidskwaliteit in de bestuursraad van elk departement.

Het is belangrijk om bij het maken van beleid de doelgroep vanaf het begin goed te betrekken en de opgave centraal te stellen, om vervolgens de beleidsopties uit te kunnen werken. Door het op te lossen probleem meer centraal te stellen, krijgen beleidsambtenaren meer inhoudelijke ruimte om tot afgewogen adviezen voor hun bewindspersonen te komen. Dit vergt tijd, maar komt het beoogde doel om maatschappelijke problemen effectief op te lossen ten goede.[5]

Een belangrijk uitgangspunt bij beleidsontwikkeling is dat uitvoeringsorganisaties zo vroeg mogelijk worden betrokken. De instrumenten voor een uitvoeringstoets zijn inmiddels beschikbaar en worden getest in een pilot met uitvoeringsorganisaties en departementen. De resultaten worden in het vierde kwartaal van 2026 verwacht. Omdat de huidige uitvoeringstoets al aandacht heeft voor digitale uitvoerbaarheid, gegevensuitwisseling en de gevolgen voor ICT-systemen ziet het kabinet geen meerwaarde in een afzonderlijke uitvoerbaarheidstoets voor digitalisering.

Het samenspel tussen kabinet, politiek en ambtenarij is een essentiële factor in het versterken van beleidskwaliteit en het verbinden van beleid en uitvoering.
Vanuit de controlerende functie van uw Kamer heeft u een belangrijke rol bij de totstandkoming van besluiten die uitvoerbaar, uitlegbaar en houdbaar zijn. Ook amendementen kunnen een grote impact hebben op

[4] Voortgangsrapportage Werk aan Uitvoering (Kamerstukken II 2025/26, 29 362, nr. 403)
[5] Kamerbrief met beleidsreactie op WODC rapport over het gebruik van het Beleidskompas binnen de Rijksoverheid (Kamerstukken II 2024/25, 29 362, nr. 372)

de uitvoerbaarheid van wetgeving. Daarom wordt gewerkt aan een uitvoeringsscan waarmee de uitvoering de gevolgen van een amendement vroegtijdig in beeld brengt en de politiek beter in staat stelt om een geïnformeerde afweging te maken. Naar verwachting wordt deze pilot in het vierde kwartaal van 2026 gestart.

Goede wetgeving vraagt in alle fasen aandacht voor maatschappelijk effect, juridische kwaliteit, uitvoerbaarheid en begrijpelijkheid. In de komende tijd blijft het kabinet inzetten om de verbinding te versterken. Onder meer via de Dag van de Publieke Dienstverlening, het jaarlijkse evenement dat beleidsmakers, publieke dienstverleners en politici samenbrengt om knelpunten op te lossen en de dienstverlening voor burgers en bedrijven te verbeteren.

Wie beleid maakt, moet de uitvoering kennen. Hier hebben we direct bij de start van een loopbaan aandacht voor. Trainees binnen het Rijkstraineeprogramma doen gedurende twee jaar ervaring op in verschillende onderdelen van de overheid. Zij vervullen minimaal drie werkplekken, verspreid over verschillende domeinen (zoals beleid, uitvoering, toezicht of bedrijfsvoering) en bij minimaal twee ministeries of overheidslagen. Daarnaast vervult iedere trainee minimaal één functie waarin wordt gewerkt aan een maatschappelijke opgave, gericht op het realiseren van concrete veranderingen of verbeteringen in de praktijk.

2. Zet in op een krachtige overheid vol expertise

De overheid heeft vakmensen nodig en sterk en deskundig leiderschap. Kennis van de uitvoering is daarbij van grote waarde. Daarom wordt bij de werving en selectie van topambtenaren expliciet gekeken naar de kennis en ervaring met uitvoeringspraktijk die relevant zijn voor de functie. De werving en selectie is gericht op het behalen van de (maatschappelijke) opgaven. Die opgave staat vervolgens centraal in de werk- en resultaatafspraken die de topambtenaar met de leidinggevende maakt en waaraan hij/zij zich committeert. Daarnaast vindt net als bij alle ambtenaren jaarlijks een personeelsschouw plaats, waarbij ontwikkeling en inzetbaarheid centraal staan. Ten slotte wordt bezien op welke wijze meer inzicht kan worden verkregen in de kwaliteit en de performance van het leiderschap waarop effectief kan worden geïntervenieerd.

Hierbij vindt het kabinet kennis en kennisbehoud bij topambtenaren relevant in verband met het realiseren van de opgave. Het uitgangspunt is daarom voor ABD functies dat elke topambtenaar deze tenminste vier jaar, maar bij voorkeur langer, vervult. Bij functies in de topmanagementgroep geldt een standaardbenoemingstermijn van zeven jaar met mogelijke verlenging van twee jaar. Naast positief stimulerende maatregelen verkent het kabinet momenteel de mogelijke aanpassingen van de benoemingstermijnen, al dan niet binnen een domein. Daarbij wordt opgemerkt dat er ruimte moet blijven voor een frisse blik en nieuw talent, ook van buiten de rijksoverheid. Het gaat om de balans tussen mobiliteit enerzijds en continuïteit voor de organisatie anderzijds.

Naast specifieke aandacht voor topambtelijk leiderschap wordt gezorgd dat de professionaliteit van álle ambtenaren wordt versterkt. Tot het benodigde ambtelijk vakmanschap behoort versterking op vakinhoudelijke kennis, maar ook het kunnen samenwerken aan grote maatschappelijke opgaven, rechtstatelijk besef, een stevig moreel kompas, reflectief vermogen en digitaal vakmanschap.

Om die reden versterkt het kabinet de rijksbrede opleidings- en ontwikkelprogramma's en maakt deze minder vrijblijvend. Naast basisopleidingen

digitaal vakmanschap worden er onder meer opleidingen gericht op Ambtelijk Vakmanschap en Beleidskunde. Samen met een vernieuwd profiel voor de ambtenaar van de toekomst en geactualiseerde profielen voor de functiegroep beleidsmedewerkers, wordt zo verder gewerkt aan een overheid die beter ingericht is op het realiseren van maatschappelijke waarde. Voor optimale samenwerking worden opgavecoaches opgeleid en op dit moment al ingezet bij het werken in interdisciplinaire teams. Hierbij wordt uiteraard gezorgd dat kennis breed beschikbaar wordt gesteld in communities en met de wetenschap.

3. Ruimte voor de professional om maatwerk te leveren

Het is belangrijk dat professionals in de uitvoering de ruimte hebben om binnen de kaders van wet- en regelgeving, afwegingen te maken die passen bij de specifieke context en behoeften van burgers en ondernemers. Ruimte is geen luxe, maar een noodzaak voor een slagvaardige overheid. De mate waarin die ruimte wordt ervaren is de optelsom van vele initiatieven. Van zorgen voor een veilige werkomgeving en cultuur tot en met het (leren) sturen op resultaat in plaats van op proces of inspanning. En van afschaffen van onnodige administratie tot het vereenvoudigen van wet- en regelgeving.

Het kabinet onderschrijft de in de nota expliciet benoemde zaken. Allereerst de kracht van het experiment in regelvrije zones en beleidsluwe labs. Durven experimenteren door patronen los te laten en nieuwe manieren uit te proberen is niet altijd makkelijk, maar cruciaal om te komen tot doorbraken. Het kabinet zorgt voor meer samenhang en verbinding tussen innovatieagenda's en initiatieven en versterkt de randvoorwaarden om succesvolle experimenten sneller te kunnen opschalen. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheden van het Innovatiebudget Digitale Overheid, een financieringsinstrument dat innovatie in de Generieke Digitale Infrastructuur stimuleert. Het budget helpt overheden bij het versnellen van digitale vernieuwing en het verbeteren van de dienstverlening.

Daarnaast benadrukt de initiatiefnota het belang om tijdig signalen van burgers, ondernemers en professionals in de uitvoering op te vangen. Ook dit onderschrijft het kabinet. Door klachten, ideeën, vragen en zorgen gestructureerd te verzamelen, te analyseren en op te volgen kan de overheid proactief inspelen op maatschappelijke behoeften en problemen in de dienstverlening vroegtijdig oplossen. Het kabinet blijft inzetten om de instrumenten te versterken en maakt hierbij onder meer gebruik van de inzichten die middels initiatieven in gemeenten zijn opgedaan.

4. Een efficiënte overheid en het verminderen van bureaucratie

De wijze waarop de overheid zelf is georganiseerd, bepaalt uiteindelijk de slagkracht waarmee ze met de ambitie aan de slag kan. Het kabinet vergroot op verschillende manieren de efficiëntie en effectiviteit van de overheid. Zo werkt de Rijksoverheid gezamenlijk onder regie van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) aan het normeren, harmoniseren en standaardiseren van de bedrijfsvoering. Het doel is de versnippering en complexiteit te doorbreken en zo meer efficiënt en effectief te kunnen opereren.

Ook wordt gewerkt aan het versterken van de inkoopfunctie van het Rijk. In 2025 heeft het Rijk contracten met circa 25.000 bedrijven afgesloten,

veelal ging het daarbij om meerdere contracten per bedrijf.[6] Om het voor bedrijven eenvoudiger te maken en daarbij ook de administratieve last voor de overheid te verminderen wordt nu onder meer gewerkt aan één digitaal ecosysteem voor het hele proces van offerte-aanvraag tot factuur.

Tevens blijft het kabinet werken aan het terugbrengen van de externe inhuur. In de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2025 heeft u kunnen lezen dat de externe inhuur over 2025 gedaald is ten opzichte van het jaar 2024. In de komende jaren werkt het kabinet om deze lijn door te zetten, ook door mensen met specialistische kennis vaker in dienst te nemen. De stand van zaken met betrekking tot de externe inhuur kunt u vinden op Dashboard Externe Inhuur.

Tenslotte wordt een Rijksbrede doorlichting door een externe commissie uitgevoerd. Deze doorlichting richt zich op het functioneren van de Rijksdienst als geheel. De centrale vraag is of de Rijksdienst – in inrichting, werkwijze en systemen – klaar is voor de toekomst. Deze doorlichting is geen beoordeling van wat er misgaat, maar een eerlijke blik vooruit: wat kan en moet beter en efficiënter? De eerste resultaten hiervan worden eind dit jaar verwacht.

5. Een modern digitaal fundament

De meeste contacten tussen overheid en burgers en ondernemers zijn tegenwoordig digitaal. Informatie die hierbij wordt uitgewisseld is de basis voor besluiten die worden genomen en dienstverlening die wordt geleverd. Het kabinet onderschrijft daarmee de cruciale rol van doordachte digitalisering om de overheid slagvaardig te maken. Met de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) is vorig jaar een start gemaakt met een overheidsbrede samenwerking om meer als één digitale overheid op te trekken en versnippering tegen te gaan onder andere door middel van standaardisatie.[7] We zetten stevig in op innovatie en de verdere ontwikkeling van AI-toepassingen binnen de overheid. Hierbij kan de overheid optreden als launching customer en zo de kracht van Europese en Nederlandse marktpartijen beter dan nu benutten. Daarbij gaat het niet alleen om nieuwe toepassingen ontwikkelen, maar juist ook om de implementatie en opschaling in de dagelijkse praktijk van overheidsorganisaties. Daarbij werkt het kabinet in het kader van de NDS ook aan het wegnemen van juridische belemmeringen voor verantwoord gebruik van AI en data.

Een slagvaardige overheid vraagt ook om voldoende digitale expertise. Daarom investeren we in kennisontwikkeling, opleiding en een aantrekkelijke werkomgeving voor IT-professionals. Daarnaast werken we aan het uniformeren en professionaliseren van de gegevenshuishouding van de overheid. Zo verbeteren we onder andere dataminimalisatie, datakwaliteit, transparantie en publieke verantwoording. Ook om zo het delen van gegevens tussen overheidsorganisaties eenvoudiger te maken, en maatschappelijke opgaven slagvaardiger aan te kunnen pakken. De Centrale Commissie Gegevensgebruik speelt een belangrijke rol in het aanpakken van de knelpunten rondom gegevensdeling.

Burgers en ondernemers mogen daarbij verwachten dat de overheid toegankelijk, begrijpelijk en dienstbaar is. Daarom werken we aan dienstverlening die beter aansluit op de leefwereld van mensen en ondernemers, volgens het principe: altijd de juiste deur. Het moet niet uitmaken waar iemand aanklopt; de overheid zorgt gezamenlijk voor een

[6] Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2025 (Kamerstukken II 2025/26, 31 490, nr. 396)
[7] Nederlandse Digitaliseringsstrategie (Kamerstukken II 2024/25, 26 643, nr. 1366)

passend antwoord of een goede doorverwijzing. Dat vraagt ook dat we processen anders organiseren: niet vanuit systemen, maar vanuit de behoeften en knelpunten van burgers en bedrijven. Om dit realiseren introduceren we onder meer een persoonlijke assistent die burgers duidelijkheid biedt over rechten en plichten die passen bij hun situatie.

Kortom

De sleutel tot een slagvaardige overheid is de gezamenlijkheid en het in kleine stappen gericht werken aan een overheid die niet vanuit systemen denkt, maar vanuit wat burgers en ondernemers nodig hebben. Stap voor stap versterken we zo de beweging die beleidsmakers, publieke dienstverleners, toezichthouders en medeoverheden inmiddels hebben ingezet en zorgen we samen dat de Nederlandse overheid binnenkort weer te vinden is in de kopgroep van Europa.
Ik kijk er naar uit om dit in de komende periode verder met u vorm te geven.

De Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
E. van der Burg