29362 Modernisering van de overheid

Nr. 411 Brief van de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 9 oktober 2026

Het kabinet wil een overheid die slimmer, eenvoudiger en kleiner is. Onder andere door efficiënter te werken en daartoe onnodige complexiteit, overhead en externe afhankelijkheid te verminderen. Door effectief en uitvoerbaar beleid te maken en maatschappelijke resultaten te realiseren. En door excellente vak-, veld-, proces- en uitvoeringsdeskundigheid die daarvoor nodig is verder op te bouwen, te behouden en daadwerkelijk te benutten.

Een kleinere overheid betekent niet een overheid met minder noodzakelijke kernkennis. Het kabinet versterkt deskundigheid waar die voor de publieke taak nodig is en vermindert tegelijkertijd structuren, werkwijzen en lasten die slagvaardig en deskundig handelen in de weg staan. Daarbij wil het kabinet dat de Rijksdienst sterker als één geheel functioneert. De maatschappelijke opgave en het resultaat voor inwoners staan voorop, niet de grenzen tussen ministeries en uitvoeringsorganisaties.

In reactie op een aantal relevante en helpende adviezen ga ik in deze brief nader in. Vóór de zomer heb ik uw Kamer daarnaast mijn Actie-agenda toegestuurd. In vervolg daarop ontvangt u naast deze brief ook een brief waarin ik concrete doorbraken op acties uit de Actie-agenda benoem[1].

Adviezen voor realisatie

Raad voor Openbaar bestuur (ROB)

Door een aantal adviseurs is de afgelopen tijd advies uitgebracht hoe de slagkracht van de overheid te vergroten en belangrijke opgaven die daartoe bijdragen te realiseren. Zo heeft de ROB in haar briefadvies *Naar een slagvaardige overheid*[2] vier aanbevelingen benoemd, waarin ze de overheid oproept om:

1. Prioriteiten te stellen door inhoudelijke doelstellingen uit te werken en prioritair op te pakken. Zo ook samenhang aan te brengen tussen kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen.
2. Een helder, gezamenlijk perspectief te schetsen voor het hele openbaar bestuur.
3. Opgaven leidend te laten zijn en te bezien welke bestuurlijke en financiële verhoudingen daarbij passen in plaats van andersom.
4. Ruimte te maken voor en te leren van bestaande initiatieven die de overheid slagvaardiger maken en barrières duurzaam weg te nemen.

Staat van de Uitvoering

---

[1] Kamerstuk 29362, nr. 406

[2] ROB-Briefadvies Naar een slagvaardige overheid | Raad voor het Openbaar Bestuur

Daarnaast heb ik ook lering getrokken uit de adviezen die de *Staat van de Uitvoering* mij gaven in de special *Inspiratie uit de toekomst*[3]. Deze toekomstspecial onderstreept nog eens de noodzaak van een Grote Vereenvoudiging van bestaande wet- en regelgeving. En omdat mensen en middelen in de toekomst alleen maar schaarser worden, is het essentieel om voorbereid te zijn op de toekomst. Vijf concrete toekomstimpressies over hoe die toekomst er in 2035 uit zou kunnen zien gaan over:

1. proactieve dienstverlening georganiseerd rond levensgebeurtenissen
2. dienstverlening aan ondernemers rond verduurzaming
3. vereenvoudiging van inkomensondersteuning
4. beleidsvorming tussen staat en straat
5. balans tussen beleid en uitvoering binnen de politiek in Nederland

Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (WRR)

Tot slot ga ik in op de aanbevelingen die daarop aansluiten, aangereikt door

de *WRR*, in haar onderzoeksrapport *Deskundige overheid*[4]. Daarin komt de WRR met zeven aanbevelingen in antwoord op de onderzoeksvraag “Hoe de deskundigheid van zowel de ambtelijke als de politieke onderdelen van de overheid er voor staat”. De eerste vier aanbevelingen zien toe op het versterken van reeds aanwezige kwaliteiten en bewegingen van de overheid. Met de volgende drie aanbevelingen roept de WRR op tot het ingrijpend veranderen van belemmerende systeemkenmerken. Eén van de punten is de ambtelijke kennisbasis op een aantal punten te versterken, bijvoorbeeld op het gebied van ICT. Daarnaast roept zij op om volksvertegenwoordigers inhoudelijk beter te ondersteunen en een andere organisatie en werkwijze te hanteren, zodat de beschikbare deskundigheid zich daadwerkelijk vertaalt in deskundig handelen. Alsook om roulatiebeleid en loopbaanpaden van ambtenaren te herzien en verkokerde organisatiepatronen te doorbreken.

Hoe gaan we met deze adviezen aan de slag?

Sinds de start van de taskforce slagvaardige overheid heb ik en mijn ministerie diverse gesprekken gevoerd over wat nodig is om te komen tot een slimme, eenvoudige en kleine slagvaardige overheid. Ik constateer dat de strekking van de aanbevelingen van de ROB in hun briefadvies overeen komt met wat in die gesprekken aan de orde kwam. Ik neem deze aanbevelingen dan ook ter harte. In lijn met de aanbevelingen van de ROB ga ik in mijn overkoepelende brief over slagvaardige overheid nader in op concrete inhoudelijke doelstellingen en doorbraken per actielijn. Ik blijf daarnaast ook in gesprek met de ROB over dit onderwerp. Ik verwacht dat de invulling van het advies over een helder, gezamenlijk perspectief voor het hele openbaar bestuur aan de orde zal komen in de aanbevelingen van de commissie Toekomst Rijksdienst onder leiding van mevrouw Verhagen. Dit rapport verschijnt medio december van dit jaar.

---

[3] Staat van de Uitvoering Special 2025: Inspiratie uit de toekomst | Rijksoverheid.nl
[4] De deskundige overheid | WRR

In het algemeen geldt dat vereenvoudiging en integratie van beleid en publieke dienstverlening noodzakelijk zijn om aanhoudende schaarste aan mensen en middelen op te kunnen vangen. Zoals in het WRR rapport benoemd, versterken we daarbij ook de deskundigheid van onze medewerkers. Vergaande integratie van IT is daarbij een essentieel onderdeel voor de toekomst van de (digitale) publieke dienstverlening. Niet alleen om ‘verdwaalde’ inwoners en ondernemers te helpen, maar ook omdat het goedkoper is en op termijn IT-specialisten kan uitsparen. Verantwoorde inzet van AI is daarbij een instrument om dit te ondervangen. We werken van experimenten naar structurele toepassing van AI als strategische capaciteit. Om efficiënter en sneller reactie te kunnen geven op vragen van uw Kamer of inwoners. Om de deskundigheid van de ambtelijke organisatie te vergroten, zijn we inmiddels aan de slag met het versterken van het strategisch vermogen van de ambtelijke diensten. Het kabinet heeft strategisch vermogen nodig om niet alleen op incidenten en urgente politieke vragen te reageren, maar ook om verschillende handelingsopties voor de middellange en lange termijn te ontwikkelen. Dat is juist relevant voor een kabinet dat procedures wil verminderen, heldere keuzes wil maken en grote maatschappelijke opgaven daadwerkelijk wil realiseren. Die versterking is door het zittende kabinet reeds ingezet door de andere manier van werken. Door inzet van de Taskforces met concrete resultaten en handelingsperspectieven met doorwerking naar de langere termijn. De ambitie die is neergelegd op vernieuwing van de rijksdienst, zowel politiek als hoogambtelijk, vraagt ook een strategische manier van denken en handelen. Bijvoorbeeld door inzetten van een strategisch personeelsplan voor de langere termijn en de functies die nodig zijn.

Multidisciplinair werken aan opgaven

Te komen tot een slagvaardige overheid is één van de speerpunten van dit kabinet. Middels de taskforces kiest het kabinet voor langdurig werkende en multidisciplinaire teams die samen leren en domeinoverstijgend werken aan hun opgave. Afhankelijk van de opdracht zetten we bovendien in op sterkere uitwisseling met wetenschap, onderwijs, bedrijfsleven, uitvoering en maatschappelijke organisaties. Zo willen we ook de externe deskundigheid versterken, terwijl we tegelijkertijd de externe inhuur terugdringen.

In navolging van de voornoemde adviezen van WRR, ROB en de Staat, werken we als rijksdienst aan vergroten en behouden van de inhoudelijke deskundigheid van ambtenaren binnen hun domein, het doorbreken van de verkokerde organisatiepatronen en het stimuleren van brede loopbaanpaden binnen domeinen. Zoals ook opgenomen in het coalitieakkoord en de actieagenda slagvaardige overheid worden deze elementen in het strategisch personeelsbeleid van het Rijk en de koers van de Algemene Bestuursdienst (ABD) uitgewerkt.

Betrekken van de uitvoering

In navolging van de adviezen van de Staat van de Uitvoering hebben we samen met de publieke dienstverleners een gezamenlijke visie op publieke dienstverlening opgesteld, die we gezamenlijk willen omzetten in concrete acties

en realisaties om de overheid toekomstbestendig te maken. Hierin nemen we onder andere mee dat de sturing op realisatie van die visie leidt tot vereenvoudiging en vernieuwing over departementale structuren heen en een heldere toekomstgerichte financiering daarbij. Door experimenten te doen met het principe van ‘whole system in the room’, die beleidsterreinen overstijgen en die ons in staat stelt ingrijpende keuzes te maken. Ik wil ruimte scheppen voor de uitvoering om op gelijke voet te helpen bij het vinden van effectieve oplossingen die uitvoerbaar én doenbaar zijn voor inwoners en bedrijven. Aan de gedane oproep “maak geen gedetailleerd regeerakkoord” hebben wij ons als kabinet gehouden. Tevens zetten we meer in op het organiseren van ecosystemen voor de regie op beleidsvorming. Dat wil zeggen het opzetten van samenwerkingsverbanden met belangrijke partners, die departementen overstijgen, elk met eigen budget en zeggenschap over wetgevingstrajecten. Als overheid willen wij meer concreet werken als één mensgerichte, proactieve overheid, door te werken met vergaande afspraken en standaarden, met krachtige mandaten, en het bieden van één digitaal dienstverleningsportaal. Om meer mee te bewegen met de samenleving ontwikkelen wij een rijksbreed opleidingsprogramma gericht op ambtelijke professionaliteit en open beleidsvorming.

Hoe zetten we leiderschap in

Goed en betrouwbaar bestuur en sterk publiek leiderschap zijn voorwaarden om de effectieve, efficiënte en excellent functionerende overheid te zijn. Voor de ambtelijke top zetten we in op het activeren van verandervermogen en het versterken van realisatiekracht, samenwerking en deskundigheid van publieke leiders. Senior leidinggevenden in schaal 15 maken geen deel meer uit van de Algemene Bestuursdienst. De focus komt nadrukkelijker te liggen op de circa 750 leidinggevenden op directeursniveau of hoger, omdat juist deze groep richting moet geven aan de verandering die de rijksdienst nodig heeft. In de ambtelijke top organiseren we daarom een ‘deskundigheidsmix’: een combinatie van o.a. vakkennis, veldkennis, domeinspecifieke expertise, procesdeskundigheid en managementvaardigheden. Daarbij kijken we zorgvuldig naar de benodigde kennis in relatie tot de opgave en complementariteit binnen teams, zodat verschillende vormen van ervaring en expertise samenkomen. Vanuit deskundigheidsopbouw streven we een balans na tussen publieke leiders die nieuwe perspectieven inbrengen en kennisbehoud van langer zittende topambtenaren.

Tot slot

Met de hierboven benoemde adviezen en opvolging daarvan zoals toegelicht ga ik verder aan de slag. Met de opgave die ons te doen staat zullen we deskundige adviseurs blijven betrekken en met hen in gesprek blijven om de slimme, eenvoudige en kleine overheid te zijn, die beter in staat is om te doen wat politiek en samenleving vragen.

De staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

E. van der Burg