Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA DEN HAAG

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Onze referentie
2026-0000560972

Bijlage(n)
1

Datum 26 oktober 2026
Betreft Voortgangsbrief Slagvaardige Overheid

Verandering is nodig voor een toekomstbestendige overheid. Er moet veel gebeuren in de wijze waarop we sturen, werken en in verbinding staan met de samenleving. Onderdeel daarvan is de breed gedeelde wens naar een meer *slagvaardige overheid*. Een slagvaardige overheid is een overheid die werkt voor mensen, bedrijven en professionals. De belofte is om haar, op de fundamenten van de democratische rechtsstaat, *eenvoudiger, slimmer* en *kleiner* te maken.

Binnen een half jaar komt er een meerjarige aanpak voor de toekomst van de Rijksdienst. De resultaten van de Commissie Toekomst Rijksdienst, van de Ministeriële Taskforce Slagvaardige Overheid (hierna: Taskforce) en van het voorbereidende werk dat onder leiding van de secretarissen-generaal wordt gedaan, worden hierin verwerkt. Hiermee wordt ook voldaan aan de motie Brekelmans (VVD) en Bontenbal (CDA).[1]

Met deze brief geef ik concrete invulling aan de slagvaardige overheid en schets ik de contouren voor het meerjarige traject. Eerst ga ik in op de opdracht en de aanpak. Dan bespreek ik hoe ik omga met monitoring. Daarna werk ik de actielijnen uit en kondig ik de besluiten en resultaten aan. Tot slot bespreek ik de voortgang op de taakstelling.

1. De opdracht van de taskforce

De opdracht van de taskforce is om te zorgen voor een eenvoudiger, slimmere en kleinere overheid. Dat is in de opdrachtbrief geconcretiseerd in de volgende actielijnen: 1) vereenvoudiging; 2) uitstekende (digitale) dienstverlening; 3) productiviteitsverhoging rijksdienst; en 4) doorbreken van Haagse muren.[2]

Ik merk dat de opgave om te komen tot een slagvaardige overheid soms als synoniem wordt gebruikt voor de realisatie van taakstellingen op de rijksdienst. Dat is onjuist. Onze opdracht is om te zorgen voor een eenvoudigere en slimmere overheid die mede daardoor ook kleiner kan worden. Uiteraard moet ook de taakstelling van het kabinet gerealiseerd worden. We zoeken daarom zoveel mogelijk naar resultaten die zowel beter, slimmer als goedkoper zijn. Maar slagvaardigheid vereist ook investeringen. Voor het maken van dit soort keuzes is de taskforce nadrukkelijk bedoeld. Het werk van de taskforce is zo één van de pijlers die bijdraagt aan zowel de taakstelling als de vernieuwing van de rijksdienst.

[1] Kamerstuk 37020, nr. 8.
[2] Opdrachtbrief Slagvaardige Overheid, 36 848 Kabinetsformatie 2025, nr. 106.

2. De aanpak van de taskforce

Binnen- en buitenlandse ervaringen laten zien dat vernieuwing van de overheid vraagt om scherpe doelen, concrete doorbraken, een lange adem en duidelijke verantwoordelijkheid voor de eigen organisaties om te veranderen. Resultaten worden door de politieke en ambtelijke top gemonitord en waar nodig afgedwongen. We hebben onze aanpak daarom als volgt vormgegeven:

- **Doelstellingen en monitoring**. We hebben, in overeenstemming met de adviezen van de Algemene Rekenkamer en de Raad voor Openbaar Bestuur, een methodiek voor doelstellingen en monitoring ontwikkeld. Daarbij leunen we sterk op eerder werk uit het Verenigd Koninkrijk[3] en van de gemeente Rotterdam[4]. In deze brief werken we op hoofdlijnen een eerste versie van de monitor uit.
- **Toedeling van verantwoordelijkheden**. Departementen, inspecties en uitvoeringsorganisaties zijn primair zelf verantwoordelijk voor agendering en het concreet doorvoeren van veranderingen. De taskforce jaagt aan, regisseert de besluitvorming, monitort de voortgang en agendeert eventuele problemen in die voortgang.
- **Doorbraakprojecten.** Deze zomer is met alle bewindspersonen en de ambtelijke top gesproken over mogelijke doorbraakprojecten. De taskforce jaagt de voortgang op de doorbraken aan en brengt die in beeld.

Ik ga de komende periode uitgebreid in gesprek met de medeoverheden, het bedrijfsleven, verenigingen en maatschappelijke organisaties. Zij hebben de afgelopen periode veelbelovende ideeën aangereikt en hebben verantwoordelijkheid gepakt met waardevolle initiatieven. Ik zal de aanpak en doorbraken op basis hiervan steeds verder aanscherpen. In iedere volgende brief zal ik daarover aan uw Kamer rapporteren.

3. Doelstellingen en monitor

Zoals eerder richting uw Kamer is aangegeven, vindt het kabinet het van belang om de voortgang van de verschillende taskforces te monitoren. Voor de taskforce slagvaardige overheid wordt hier een eerste aanzet gedaan, zoals voor de andere vijf taskforces ook gaat gebeuren. Het kabinet zal uw Kamer hier rond de jaarwisseling over informeren.

De Monitor Slagvaardige Overheid – die nog in ontwikkeling is – laat zien in hoeverre de overheid eenvoudiger, slimmer en kleiner wordt. Om dit te meten brengen we tenminste het volgende in beeld:

- **Minder regeldruk.** Voor ondernemers meten we dit door te kijken naar de jaarlijkse regeldrukkosten van nationale en Europese regelgeving. Een manier om de regeldruk voor burgers te kunnen meten moet worden ontwikkeld.
- **Betere ervaren dienstverlening.** We meten dit door te kijken naar de beoordeling van mensen en bedrijven over de dienstverlening van de overheid.
- **Een kleinere rijksdienst.** We meten de omvang van de rijksdienst door te kijken naar de apparaatskosten, het aantal mensen dat er werkt en het aantal mensen dat wordt ingehuurd.

Met de monitor volgen we of deze beoogde (maatschappelijke) effecten worden gerealiseerd. Stap voor stap wordt de monitor ontwikkeld. Er komt per actielijn

[3] How to run a government – Sir Michael Barber
[4] Collegetargets - Gemeente Rotterdam

van de taskforce aanvullend een set aan kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren, die in samenhang een beeld geven van de stand van zaken. Hierdoor groeit de Monitor Slagvaardige Overheid uit tot een instrument om de voortgang en resultaten van de slagvaardige overheid te meten. Het kabinet rapporteert ieder voorjaar en najaar aan uw Kamer over de stand van zaken, inclusief een duiding van de resultaten en waar eventuele bijsturing nodig is.

4. Een slagvaardige overheid is mensenwerk

We willen een overheid zijn die publieke waarden beschermt én realiseert. Een meer slagvaardige overheid kan alleen tot stand komen als haar mensen daar met volle kracht, kunde en motivatie aan werken.

Een slagvaardige overheid vereist scherpte keuzes over wat we anders, minder of niet meer gaan doen. Voor zowel politici als ambtenaren vraagt dit moed om politieke keuzes voor te leggen en te maken. Het eist dat we voorbij het eigen belang kijken, dat we meer risico accepteren en dat we niet iedere fout hard afstraffen.

Daarbij is het cruciaal dat we een aantrekkelijke werkgever zijn én blijven voor talent. Dat vereist dat we hen stimuleren om de beste versie van zichzelf te zijn en dat we goed voor hen zorgen. Jonge ambtenaren beginnen vaak zeer gemotiveerd aan hun loopbaan, maar ervaren veel overbodige overleggen, bovenmatige verantwoording en grote interne gerichtheid. Dat vraagt om een andere manier van werken. De ruimte om te kunnen handelen moet omhoog. Er is meer focus nodig op inhoud dan op proces. Daarnaast moet het ziekteverzuim omlaag en is goed performancemanagement noodzakelijk, op alle niveaus. Na het advies van de Commissie Toekomst Rijksdienst stellen we een aanpak hiervoor vast. Hierin nemen we de motie Ceulemans (JA21) mee.[5]

5. Voortgang en doorbraken per actielijn

Hier werken we onze actielijnen inhoudelijk uit. We verbinden hier steeds eerste doorbraken aan. De komende jaren breiden we dit steeds verder uit.

Actielijn 1: De overheid wordt fundamenteel eenvoudiger.

Mensen, professionals en bedrijven ervaren het effect van het geheel aan (stelsels van) regels die het Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten stellen. De regels, wetten, en stelsels van de overheid zijn de afgelopen jaren steeds omvangrijker en complexer geworden. Het aantal categorieën en regimes is sterk gegroeid. Elk daarvan is op zichzelf logisch en dient een belang. In samenhang geldt dat regelmatig niet,[6] beperken ze ruimte van de professional,[7] leveren ze soms zelfs schade op[8] en maakt het de uitvoering zeer kostbaar.[9]

[5] Kamerstuk 26448, nr. 879
[6] Bijvoorbeeld als de afhankelijke variabele van de ene regeling de onafhankelijke variabele van de andere regeling is.
[7] Bijvoorbeeld wanneer gespecificeerde maatwerkcategorieën zorgen dat professionals niet buiten die categorieën om daadwerkelijk vanuit de praktijk maatwerk kunnen leveren.
[8] Bijvoorbeeld bij de toeslagenaffaire, waar de informatielasten zodanig ingewikkeld werden voor burgers dat ze problemen verergerden in plaats van oplosten.
[9] Een voorbeeld hiervan is de hoeveelheid fiscale uitzonderingen, die elk op elkaar inwerken en grote ambtelijke capaciteit vergen.

De complexiteit van regels, wetten, en stelsels moet dringend teruggeschroefd worden. We halen zoveel mogelijk uitzonderingen uit de regels. Minder fijnmazige wetgeving, minder specifieke regels voor doelgroepen, minder overgangsregimes.

Echte vereenvoudiging is alleen te realiseren door een samenhangende inspanning van politiek, beleid, uitvoering en toezicht. Een meer tolerante omgang met risico's is nodig.

De overheid wordt eenvoudiger 1) door regels te schrappen; 2) door de introductie van nieuwe en/of complexe regels te voorkomen; en 3) door te ingewikkelde stelsels te herzien. De komende periode werken we aan de volgende doorbraken:

- **De 500-regelaanpak**. Om merkbaar het verschil te maken voor mensen, professionals en bedrijven heeft elk departement vanaf 1 oktober een eigen doelstelling voor het aantal regels dat het schrapt of vereenvoudigt. Samen zijn dat er minimaal 500 per jaar, waarvan de helft voor burgers en professionals, de andere helft voor ondernemers. De precieze verdeling is toegelicht in de Kamerbrief over de 500-regelaanpak.[10] We hebben hierbij ook aandacht voor de nationale koppen op Europese regels.

  Om de 500-regelaanpak te versterken, laten we ons inspireren door het Duitse model, dat werkt met een omgekeerde bewijslast. Samen met VNO-NCW, MKB-Nederland en sectoren worden geselecteerde regels en verplichtingen kritisch tegen het licht gehouden. Een vergelijkbare aanpak willen we ontwikkelen met medeoverheden, verenigingen en maatschappelijke organisaties. Daarbij geldt als uitgangspunt dat het verantwoordelijke departement de noodzaak en actualiteit van de regel onderbouwt. Kan die noodzaak niet worden aangetoond, dan wordt de regel geschrapt.

  Met de vereenvoudigingswet maakt het kabinet elk jaar een pakket wetsvoorstellen die leiden tot vereenvoudiging. Deze voorstellen doorlopen een versneld traject langs de toetsende en adviserende instanties en het parlement, zodat verbeteringen sneller kunnen worden gerealiseerd. Over de Vereenvoudigingswet heb ik uw Kamer op 7 september jl. geïnformeerd[11].

- **Het voorkomen van te veel nieuwe regels.** Het aantal regels groeit nog steeds, door keuzes die we zelf maken.
  - **Beheersen risico-regelreflex.** Extra regels en toezicht als reactie op incidenten maken de overheid groter en complexer. Vereenvoudiging vraagt dat we die reflex beheersen en meer risico durven accepteren.
  - **Check op noodzaak en uitvoerbaarheid.** Bij elk beleids- en wetgevingstraject kijken uitvoeringsorganisaties en toezichthouders vanaf het begin mee om te bepalen of de voorstellen uitvoerbaar zijn en nieuwe regels echt nodig zijn.

  In de Kamerbrief Vereenvoudigingswet[12] heb ik aangekondigd terug te komen op het automatisch laten vervallen van regels. Met een horizonbepaling kan een regel na een bepaalde periode vervallen, tenzij expliciet tot voortzetting wordt besloten. Dit bevordert tijdige heroverweging van nut en noodzaak. Een horizonbepaling is niet altijd passend, bijvoorbeeld wanneer stabiele regels nodig zijn. Daarom wordt vanaf nu bij nieuwe voorstellen structureel beoordeeld of deze passend is, in het bijzonder bij tijdelijke of experimentele

[10] Kamerstukken II 2026/27, 2026Z21514.
[11] Kamerstukken II 2026/27, 29362, nr. 408.
[12] Kamerstukken II 2026/27, 29362, nr. 408.

regelingen, regels met onzekere effectiviteit en informatieverplichtingen. Deze afweging wordt verankerd in het beleidsproces.

- **Terugdringen complexiteit in de grote stelsels van het sociale en fysieke domein**. De grote stelsels zijn te ingewikkeld geworden. Voor mensen die gebruik maken van meerdere regelingen in het sociaal domein is het geheel bijvoorbeeld te ingewikkeld, de verantwoordingslast te hoog en werken regels soms tegen elkaar in. Op het fysiek domein zorgt de steeds vergaande categorisering voor vergunningsproblematiek. De verantwoordelijke ministeries werken stap voor stap naar beter werkende stelsels. De realiteit is dat dit trajecten van de lange adem zijn.
- **Resultaat realiseren op kleinere stelsels**. Naast doorbraken op de grote stelsels, zijn er hervormingen nodig binnen kleinere stelsels. Hier is snel en direct merkbaar resultaat mogelijk. We beginnen met:
    - **Vereenvoudiging van de WNT**. Met betrekking tot de Wet Normering Topinkomens verkent BZK of de ondergrens voor de WNT omhoog kan voor de verantwoordingsvrijstelling en of kleine instellingen kunnen volstaan met een eenvoudigere rapportageverplichting. Hiermee verminderen we voor hen de administratieve lasten. Begin 2027 informeert het kabinet de Kamer over de uitkomsten van deze verkenning.
    - **Hervormen van de Woo**. De Wet Open Overheid is een belangrijke wet voor een transparante overheid. Tegelijkertijd zorgt de wet bij veel overheidsorganisaties voor enorme juridische en administratieve lasten. De vraag naar informatie is regelmatig zo breed dat niet meer duidelijk is welke informatie geleverd moet worden. Het kabinet start, in afwachting van de evaluatie, met de voorbereiding van wetsaanpassingen om de Woo beter uitvoerbaar te maken, zodat we vaart kunnen maken met benodigde wetsvoorstellen zodra de evaluatie gereed is. De voorstellen zullen gericht zijn op minder juridisering, lagere uitvoeringskosten en behoud van effectieve transparantie en rechtsbescherming. In de tussentijd blijven we werken aan de uitvoerbaarheid, onder andere door de informatiehuishouding beter op orde te krijgen. We werken ze in 2027 uit.

Ook buiten deze doorbraken zijn er mooie initiatieven. Departementen, uitvoeringsorganisaties, toezichthouders en medeoverheden pakken zelf regels aan die in de weg zitten, bijvoorbeeld bij de vergunningverlening, inkomensondersteuning of de verantwoordingslasten in het onderwijs. Die initiatieven steunen we en waar nodig helpen we knelpunten op te lossen.[13] Ook op EU-niveau steunt het kabinet de agenda voor vereenvoudiging, het verbeteren van gegevensdeling en vermindering van administratieve lasten. Nederland zal de voorstellen toetsen en hierop in BNC-procedures positie innemen.

[13] Zo vraagt het Rode Kruis al drie jaar aandacht voor een Rijksbrede aanpak als het gaat om de subsidiering van de basisinfrastructuur van het Rode Kruis bij crises en rampen. Nu heeft het Rode Kruis te maken met tien ministeries en verschillende veiligheidsregio's en gemeenten, waarvan ze 55 verschillende financieringsstromen ontvangen met elk een eigen aanvraag- en controleproces. Iedereen voelt aan dat dit anders moet kunnen: minder complex, minder versnipperd. Daarom houden we met het Rode Kruis als casus de subsidieverstrekking aan maatschappelijke organisaties tegen het licht.

Actielijn 2: De overheid levert uitstekende (digitale) dienstverlening.

De overheid is geen bedrijf. Maar een deel van ons werk is wel degelijk het leveren van dienstverlening. Goede dienstverlening betekent dat iedereen krijgt waar hij recht op heeft. Het betekent dat je geholpen wordt als je ergens aanklopt, ook als een andere organisatie daarover gaat.

Een deel van onze uitvoeringsorganisaties, zoals de SVB (die een gemiddelde beoordeling van meer dan een 8 krijgt van gebruikers) en de Belastingdienst (met de vooraf ingevulde aangifte), hebben hier de afgelopen jaren goede stappen in gezet. Maar de realiteit is ook dat een deel van de gebruikers niet krijgt waar zij recht op hebben. Zo laten verschillende onderzoeken zien dat het niet gebruik van verschillende inkomensondersteunende regelingen hoog ligt.[14]

Dit kabinet wil dat de overheid slimmer en als één gaat werken in haar dienstverlening. De tevredenheid over de dienstverlening moet omhoog. Dat doen we door proactieve dienstverlening mogelijk te maken, door te zorgen dat elke deur de juiste is, en door te moderniseren. De komende periode werken we aan de volgende doorbaken:

- **Gegevensdeling mogelijk maken in belang van de burger en ondernemer.** Elke uitwisseling van gegevens tussen overheidsorganisaties moet nu apart worden geregeld. Vaak is dit niet geregeld, waardoor mensen keer op keer informatie moeten aanleveren aan verschillende overheidsinstanties en mislopen waar ze recht op hebben. Dit terwijl de overheid als geheel die gegevens al heeft. De Staatscommissie Rechtsstaat duidde het gebrek aan gegevensdeling ten behoeve van dienstverlening aan mensen als onderdeel van de 'gebroken belofte van de rechtsstaat.'[15]

  Het kabinet geeft daarom opdracht om te werken aan een structurele oplossing voor gegevensdeling, alleen ten behoeve van proactieve dienstverlening. Onderdeel van de opdracht is om, in lijn met het advies van de Staatscommissie Rechtsstaat, de mogelijkheid van een overkoepelend wettelijk kader te onderzoeken. De departementen stellen hiervoor (wetgevings)capaciteit ter beschikking. De opdracht voor uitwerking wordt helder belegd bij de publieke dienstverleners, de VNG en alle betrokken beleidsdepartementen. Dit wordt binnen twee jaar afgerond.

  In alle nieuwe regelingen moet gegevensdeling direct goed geregeld worden. Bestaande regelingen en ketens worden stapsgewijs omgebouwd. We werken toe naar een eenmalige uitvraag van gegevens bij burgers en ondernemers. Zodat wat de overheid al heeft, niet opnieuw gevraagd mag worden. Het vereist een zorgvuldige borging van de privacy, met de garantie dat gegevens niet worden gebruikt voor handhaving en opsporing. En er zijn goede standaarden nodig, die daadwerkelijk gevolgd worden. Bij de ontwikkeling maken we gebruik van goede voorbeelden uit andere landen (zoals België en Estland).

  Het kabinet geeft beleid en uitvoering in de tussentijd de ruimte om coalities per regeling of keten te vormen en met concrete voorstellen te komen,

[14] Niet-gebruik van de algemene bijstand. Een onderzoek naar de omvang, kenmerken, langdurigheid en aanpak (Inspectie SZW, 2021). Monitor niet-gebruik toeslagen. Rapportage niet-gebruik (Ministerie van Financiën, 2021). Onderzoeksrapport niet-gebruik van de Toeslagenwet (Nederlandse Arbeidsinspectie, 2023).
[15] Advies Staatscommissie Rechtsstaat, 2024.

waarop investeringen en opbrengsten kunnen worden ingeboekt. Een aantal organisaties heeft al grote stappen in de goede richting gezet.

- **Verbeteren van de loketfunctie van de overheid**. Publieke dienstverleners, gemeenten en departementen werken samen aan overheidsbrede fysieke en digitale dienstverlening volgens het principe 'altijd de juiste deur'. Inwoners en ondernemers worden geholpen via bestaande loketten, professionele ondersteuning, warme doorverwijzing en digitale hulpmiddelen. De aanpak krijgt vorm in 28 initiatieven bij ruim 40 gemeenten en acht publieke dienstverleners. Zo ontstaat een samenhangend netwerk dat dienstverlening vanuit de situatie van inwoners en ondernemers organiseert, in plaats van vanuit afzonderlijke organisaties. Tegelijk maakt de aanpak zichtbaar welke afspraken, voorzieningen en wettelijke grondslagen hiervoor nodig zijn. Ook wordt gewerkt aan digitale loketten. Een mooi traject is MijnBetaaloverzicht van het programma Clustering Rijksincasso, waarmee het voor burgers eenvoudiger is om overzicht te krijgen van betalingsverplichtingen bij verschillende uitvoeringsorganisaties. We bieden ruimte om deze samenwerking verder uit te bouwen naar een meer samenhangende en eenvoudigere overheidsincasso en waar nodig belemmeringen voor verdere opschaling weg te nemen.

- **Neerzetten Nederlandse Digitale Dienst**. Voor de zomer is de Nederlandse Digitale Dienst (NLDD)[16] van start gegaan. De drie eerste projecten van de NLDD zijn het realiseren van een werkend ontwerp van een schaalbare soevereine overheidscloud, een omgeving en marktplaats voor ondernemers om makkelijker zaken te doen met de overheid en een methode om wetgeving als uitvoerbare code te schrijven. De NLDD gaat daarnaast het gebruik van standaarden afdwingen om meer als één overheid te werken en zal richtlijnen introduceren voor moderne IT-ontwikkeling. De staatssecretaris Digitale Economie en Soevereiniteit informeert uw Kamer begin 2027 over de resultaten en de geleerde lessen.

Actielijn 3: De Rijksdienst wordt productiever.

De wens is dat de overheid efficiënter wordt. Ten eerste komt die wens voort uit het beperken van de kosten. Dit kabinet wil een rijksdienst met minder mensen, minder externe inhuur en lagere apparaatskosten. Ten tweede komt die wens voort vanuit kwaliteit. De wens is dat ambtenaren individueel en collectief meer kunnen leveren.

In deze actielijn werken we aan een efficiëntere bedrijfsvoering. De Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) voert de in de vorige brief aangekondigde projecten uit. Het kabinet staat voor het harmoniseren van de normen voor huisvesting, inkoop, interne dienstverlening en overhead. De dienstverlening moet eenvoudig en functioneel zijn. Daarbij geldt het principe van 'meedoen tenzij, samen tenzij, en standaardisering tenzij'. Het kabinet streeft ernaar de uitzonderingen tot een minimum te beperken.

Voor technologische ontwikkelingen die bij kunnen dragen aan een productievere overheid bundelen we onze krachten en maken we waar mogelijk gebruik van veelbelovende ontwikkelingen die al zijn ingezet. Zo zijn er bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen bij het ministerie van Defensie die mogelijk ook benut kunnen worden door andere ministeries. Daarnaast bouwt de taskforce

[16] Kamerstukken II 2026/27, 26643, nr. 1562

voort op een aantal initiatieven van de Nederlandse Digitaliseringsstrategie[17] (NDS). Daarbij wordt ingezet op overheidsbrede versnelling en het wegnemen van obstakels. Dit zal met de meerjarige aanpak begin 2027 verder worden uitgewerkt. We werken de komende periode aan de volgende doorbraken:

- **Huisvesting.** Momenteel wordt te veel capaciteit niet gebruikt. We gaan met huisvesting op rijkskantoren portefeuille niveau naar een norm van 0,5 werkplek per medewerker, tenzij hier vanuit veiligheidsredenen voortkomend uit NAVO- of EU-verplichtingen vanaf geweken moet worden. Hierbij hanteren we het 'comply or explain'principe. Deze norm vereist duidelijke afspraken over spreiding van aanwezigheid over de werkweek, goede planning en inzicht in de bezetting. Ook vraagt dit om voldoende flexibiliteit in werkplekken en het daadwerkelijk afstoten van overtollige huisvesting.
- **Betere inkoop.** We verminderen de eisen aan inkoop en gaan meer gezamenlijk inkopen. Op specifieke onderdelen bundelen we onze inkoopkracht ook met medeoverheden. De aanbestedingsgrens gaat omhoog. Ook zullen we in het inkoopproces systematisch onderzoeken waar AI kan worden doorgevoerd. Het is nodig hiervoor toe te werken naar één rijksbrede digitale infrastructuur. We centraliseren inkoopexpertise. Met deze veranderingen stroomlijnen we de inkoop binnen de overheid, kan de kwaliteit omhoog en kunnen we werken met minder mensen.
- **Betere interne dienstverlening.** Interne dienstverleners van het Rijk, zoals ICT en Facilitaire Dienstverlening, harmoniseren en standaardiseren hun dienstenaanbod. Daarmee verschuift de dienstverlening van vraag- naar aanbodgericht. Minder maatwerk maakt schaalvoordelen mogelijk, vermindert interne verrekeningen en controles en leidt naar verwachting tot minder functies.
- **Inzet van AI.** In verschillende domeinen binnen de Rijksdienst zijn er afgelopen jaren AI-initiatieven ontplooid. De inzet is om AI steeds breder toe te passen binnen de randvoorwaarden van beveiliging, datakwaliteit en soevereiniteit in nauwe aansluiting bij de Nederlandse Digitaliseringsstrategie. Hierbij zijn aanpassingen nodig in de infrastructuur en het vraagt om het fundamenteel herzien van werkprocessen. In lijn met de motie Brekelmans (VVD)/Bontenbal (CDA) zal het kabinet in het eerste kwartaal van 2027 komen met ambitieuze doelstellingen en besparingsplannen over hoe AI kan worden ingezet voor vereenvoudiging, dienstverlening en productiviteit. Daarmee zal het kabinet ook invulling geven aan de moties van lid Verkuijlen (VVD)[18] en lid Buijsse (VVD)[19]. Daarbij zal het kabinet zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande en voorgenomen trajecten, waaronder de NDS. Zo wordt versnippering voorkomen.

Actielijn 4: Het doorbreken van Haagse muren.

Een voorwaarde voor het succes van de voorgaande drie actielijnen is het doorbreken van wat we Haagse muren noemen. De overheid werkt verkokerd, met muren tussen departementen, tussen beleid, uitvoering en toezicht, tussen verschillende overheidslagen. Dat uit zich onder meer in een complexe governance met veel (inter)departementale afstemming op inhoud, proces en communicatie en een overvloed aan advies, controle en toezicht. Er zijn de afgelopen decennia

[17] Over deze initiatieven wordt u, door de staatssecretaris Economische Zaken, geïnformeerd via de jaarrapportage NDS die eind dit jaar wordt verwacht
[18] Kamerstukken II 2025-26, 36945-13.
[19] Kamerstukken II 2024-25, 26643-1389.

vele instanties opgetuigd en versterkt die moeten controleren, toezicht houden en advies geven. Die productie vereist allemaal reactie. Veel is routinematig en wordt niet wezenlijk gebruikt voor aan- of bijsturing van belangrijke activiteiten. De robuustheid van de Haagse muren werkt ook door op de cultuur binnen de Rijksdienst: ambtenaren ervaren dat de doorgeslagen verantwoordingscultuur effectieve samenwerking en ruimte voor ambtelijk vakmanschap in de weg zitten.

Het aanpakken van urgente maatschappelijke problemen en het slagvaardiger maken van de overheid, kan alleen door samenwerking over de Haagse muren heen juist te stimuleren. Dat is niet eenvoudig. De verkokering is mede het gevolg van het feit dat het kabinet wordt ondersteund door verschillende ministeries met elk een eigen begroting en elk een eigen minister aan het hoofd. Wellicht is een fundamenteel debat hierover noodzakelijk, maar ook binnen het huidige systeem zijn er handelingsopties om een gecoördineerd beleid mogelijk te maken.[20] Waar het nu op aankomt, is om in de praktijk stappen vooruit te zetten en doorbraken te forceren.

Voor grote veranderingen wachten we het rapport van de Commissie Toekomst Rijksdienst af. In deze brief kondigen we al wel aan dat het kabinet controle-, evaluatie- en adviestaken gaat verminderen. Concreet maken we de volgende keuzes:

- **Advies versterken**. Het kabinet hecht groot belang aan onafhankelijk en goed advies. Maar het is nu teveel om effectief te zijn. We brengen het aantal vaste adviescolleges (nu 28) en adviescommissies (nu circa 150) substantieel terug. Door advies te bundelen en onafhankelijkheid te borgen, wordt de kracht ervan versterkt. We stellen nog dit jaar concrete doelen vast voor deze reductie. De samen te voegen/te stoppen adviesorganen en -commissies worden de komende periode in kaart gebracht. Hiermee voldoen we aan de motie Keijzer (Groep Keijzer) en Kisteman (VVD).[21]
- **Gerichter toezicht**. De afgelopen jaren zijn de toezichttaken fors gegroeid, mede onder invloed van de risico-regelreflex. We moeten afwegingen maken waar toezicht echt noodzakelijk is om maatschappelijke risico's af te dekken. De komende maanden ontwikkelen we een kader waarlangs we dat kunnen bepalen. Eind 2027 zijn de keuzes op hoofdlijnen in beeld, als hiervoor aanpassingen van wet- en regelgeving nodig zijn zullen die dan ter hand worden genomen.
- **Evaluaties strategisch beperken**. Evaluaties zijn nodig, want daarvan leren we. Maar de hoeveelheid en frequentie maakt dat de impact regelmatig beperkt is, en de kosten te hoog. We dringen het aantal beleidsevaluaties (nu circa 400 per jaar) daarom fors terug. Als uitgangspunt lijkt het effectiever om per jaar te bezien welke 10 of 20 evaluaties echt nodig zijn om het publieke belang te borgen. Hiervoor worden de komende periode concrete opties uitgewerkt.
- **Beleid samen maken, en toetsen schrappen.** Het Beleidskompas schrijft voor dat beleid en wetgeving samen met betrokken maatschappelijke partners, medeoverheden en uitvoeringsorganisaties wordt vormgegeven. De

[20] Bijlage bij Kamerstukken II 2024/2025, 30 950, nr. 433. Zie ook de brief die de Staatssecretaris van Economische Zaken en Digitalisering en ik in april aan uw Kamer hebben gestuurd over de coördinatie van het beleid op het gebied van digitalisering (Kamerstuk 26643, nr. 1510).
[21] Zoals gevraagd in de motie Keijzer/Kisteman ontvangt de Kamer voorafgaand aan de begrotingsbehandeling van BZK een separate brief over de andere onderdelen van de motie.

goede ervaringen met trialogen kunnen daarbij helpen.[22] Bij nieuwe wetgeving moeten er op dit moment verscheidene toetsen gedaan worden. In opdracht van de Interdepartementale Stuurgroep Beleidskwaliteit wordt gewerkt aan vereenvoudiging van het Beleidskompas en een verkenning naar de vereenvoudiging van de voorgeschreven toetsen en kwaliteitseisen.

- **Financieringsmechanismen moderniseren**. Op dit moment verloopt financiering van beleid vaak per departement en per uitvoeringsorganisatie. Dat draagt niet bij aan de effectieve sturing en zit samenwerking in de weg bij de oplossing van organisatie- en domeinoverstijgende problemen. Dit kabinet gaat andere manieren verkennen van financieren, van controle op uitgaven en van het afleggen van verantwoording over de besteding van publieke middelen. De begrotingsregels zoals die door het kabinet zijn vastgesteld blijven hierbij leidend.
- **Communicatie aanpassen**. De voorlichtingsraad van de rijksoverheid (VoRa) onderzoekt hoe de communicatiefunctie slagvaardiger kan worden ingericht. Ook wordt kritisch gekeken naar het aantal websites van de Rijksoverheid. Op dit moment staan er bijna 1700 websites van de Rijksoverheid geregistreerd in het Register Internetdomeinen Overheid, waarvan bijna 1000 websites van de kerndepartementen.[23] Hierdoor is de informatievoorziening versnipperd en weinig toegankelijk.

6. Voortgang op de taakstelling

De kabinetten Schoof en Jetten hebben taakstellingen ingeboekt op het ambtelijk apparaat. Die loopt in tien jaar op tot €3,5 miljard. Omdat grote organisaties zoals de politie en Defensie zijn uitgezonderd, slaat deze voor het grootste neer bij de departementen, inspecties en uitvoeringsdiensten. Daar werken ca. 160.000 FTE. In de bijlage hebben we dit cijfermatige beeld – ook op verzoek van uw Kamer – onderbouwd en uitgewerkt.

De personele consequenties zijn fors. Voor veel organisaties betekent dat een reductie van ca. 20% in het personeel. Voor sommige organisaties kan dat, door wegvallende incidentele budgetten, in de komende jaren oplopen tot ca. 45% of in een enkel geval tot zelfs ca. 60%.

Het realiseren van een dergelijke opgave gaat niet lukken met efficiency alleen. We kiezen dus voor een *strategische bezuiniging*, langs de lijnen van de inhoud. Er zijn keuzes nodig met betrekking tot wat de overheid anders, minder of niet meer gaat doen. Deze zomer is gewerkt aan pijlers waarlangs we de centrale keuzes kunnen ordenen. Aanvullend werken alle ministeries ook decentraal eigen voorstellen uit om anders te gaan werken en te bezuinigen.

Een belangrijke notie is -gegeven het feit dat de meeste ambtenaren in de uitvoering werken- dat een groot deel van de taakstelling ook zal neerslaan bij de uitvoering. Dat versterkt de noodzaak van het maken van scherpe keuzes.

[22] Rond een concreet beleids- of wetgevingsvraagstuk worden verschillende perspectieven, dilemma's en uitvoeringsconsequenties expliciet op tafel gelegd. Dit helpt om knelpunten eerder zichtbaar te maken, wederzijds begrip te vergroten en beter geïnformeerde afwegingen te maken. De eerste ervaringen met trialogen zijn positief. Daarom wordt ingezet op het vaker toepassen van trialogen op passende momenten in beleids- en wetgevingstrajecten.
[23] Register Internetdomeinen Overheid.

In de meerjarige aanpak voor een toekomstbestendige Rijksdienst - die we binnen een half jaar opleveren - werken we die keuzes uit. Dat doen we langs de volgende kaders:

- **Besparing door efficiency.** Veel grote organisaties hanteren een kader voor generieke efficiency. Het CPB stelt dat 0,5% hierbij reëel is voor de rijksoverheid.[24] Dat volgen we. We maken een algemene efficiency van maximaal 0,5% per jaar onderdeel van de taakstelling. Daarmee kan ongeveer 1/3 van de taakstelling ingevuld worden. Bewindslieden en de ambtelijke top zijn per departement en aangesloten uitvoeringsorganisaties decentraal verantwoordelijk voor de keuzes die nodig zijn om dit te realiseren.
- **Besparing door strategische keuzes.** De meerjarige aanpak die nader uitgewerkt wordt, verbindt de visie op een toekomstbestendige en slagvaardige Rijksdienst aan de financiële en formatieve opgave. Dat vereist een duidelijke visie op waar de overheid voor is en hoe zij daar invulling aan moet geven. We ordenen de keuzes in de volgende vier pijlers: a) Functionele bedrijfsvoering. Dit zijn alle verbeteringen en besparingen door standaardisatie en beperkingen in de bedrijfsvoering; b) Vereenvoudiging van ketens en regelingen. Dit zijn alle verbeteringen en besparingen die door vereenvoudiging binnen ketens en regelingen mogelijk zijn; c) Betere (digitale) dienstverlening. Dit zijn alle verbeteringen en besparingen door dienstverlening en achterliggende processen te digitaliseren en te automatiseren; d) Terugdringen van de torens van sturing, controle en advies. Dit zijn alle verbeteringen en besparingen die mogelijk zijn door de sturings-, controle en adviestorens terug te dringen.
- **Aanvullende decentrale keuzes maken en taken verminderen.** Dit zijn alle doorvertalingen en aanvullende keuzes die een organisatie voorlegt om de eigen taakstelling te kunnen halen.

Ook in de bijlage treft u een overzicht aan van lessen uit twintig jaar aan taakstellingen, die in wisselende mate effectief waren. Gegeven die lessen kiezen we voor een taakstelling met centrale keuzes, voor eenduidige definities en voor doelstellingen met betrekking tot budget, formatie en inhuur.

Tot slot

De ambitieuze en veelomvattende missie van een eenvoudigere, slimmere en kleinere overheid kan alleen in samenwerking tussen kabinet en parlement gerealiseerd worden.

Ik kijk uit naar het gesprek met uw Kamer, allereerst tijdens het Commissiedebat Slagvaardige Overheid en Regeldruk op 1 december aanstaande.

De staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

Eric van der Burg

[24] CPB. Keuzes in Kaart 2025-2028.

Bijlagen

Volgnummer	Naam	Classificatie
1	Taakstelling; cijfermatig overzicht en geleerde lessen	

Bijlage 1 - Cijfermatig overzicht formatie Rijksdienst en taakstelling

Per 31-12-2025 waren er 160.016 fte werkzaam in Rijksdienst: bij departementen, inspecties, en uitvoeringsdiensten. Dit zijn de ambtenaren die vallen onder de cao Rijk. Sinds 2018 is dit aantal met ~41% (46.500 fte) toegenomen – zie hiervoor tabel 1.

Tabel 1: Aantal ambtenaren in Rijksdienst, 2018-2025 (x 1.000 fte)[25]

Jaar	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Groei 2019-2025
1. Beleid en Ondersteuning	22,7	23,9	25,8	27,3	30,4	33,3	35,6	37,3	13,4 (56%)
2. Inspectie	7,2	7,2	7,6	7,9	8,5	9,4	10,0	10,6	3,4 (48%)
3. Uitvoering	83,6	87,9	92,1	95,9	99,4	105,2	111,4	112,2	24,2 (28%)
Waarvan BTD	*27,9*	*29,2*	*29,7*	*31,3*	*32,9*	*32,7*	*34,5*	*38,1*	*8,9 (30%)*
Waarvan DJI	*13,8*	*14,4*	*15,6*	*15,9*	*15,5*	*15,8*	*16,5*	*17,3*	*2,9 (20%)*
Waarvan Rechtspraak	*7,6*	*7,7*	*8,1*	*8,4*	*8,6*	*9,0*	*9,4*	*9,7*	*2,0 (26%)*
Waarvan RWS	*8,8*	*9,3*	*9,9*	*10,1*	*10,2*	*10,7*	*11,3*	*11,2*	*1,9 (20%)*
Waarvan overig	*25,4*	*27,3*	*28,8*	*30,2*	*32,3*	*37,0*	*39,8*	*35,8*	*8,5 (31%)*
Totaal Rijk	**113,5**	**119,2**	**125,4**	**131,1**	**138,4**	**147,8**	**157,0**	**160,0**	**40,8 (34%)**

Naast bovenstaande ambtenaren zijn er ook nog ambtenaren die onder andere publieke Rijksorganisaties vallen - in de rechtspraak, bij zbo's, bij politie en Defensie. Dit waren in 31-12-2025 nog eens 218.000 ambtenaren – zie hiervoor tabel 2.

Tabel 2: Schatting aantal ambtenaren bij andere publieke Rijksorganisaties, 2018-2025 (x 1.000 fte)[26]

Jaar	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Groei 2019-2025
5. Rechtspraak	Niet beschikbaar	16,9	16,5	17,1	17,9	18,7	19,2	21,2	4,3 (25%)
6 Zbo's met rechtspersoonlijkheid	Niet beschikbaar	43,5	46,5	48,4	50,6	53,4	54,7	56,4	12,9 (30%)
7. Defensie	Niet beschikbaar	59,5	60,6	61,7	62,3	65,7	69,6	74,1	14,6 (25%)
8. Nationale politie	Niet beschikbaar	64	65,8	65,5	66,3	66,7	68	69,1	5,1 (8%)
Totaal	**Niet beschikbaar**	**183,9**	**189,4**	**192,7**	**197,1**	**204,5**	**211,5**	**220,8**	**36,9 (20%)**

Voor de komende jaren zijn budgettaire taakstellingen ingeboekt op het ambtenarenapparaat. In totaal tellen deze taakstellingen op tot een bedrag van

[25] De tabel geeft de totale groei tussen 2019 en 2025 weer om aan te sluiten op de groeicijfers in tabel 2, waar de cijfers van het jaar 2018 niet beschikbaar zijn. Bron: O&P Rijk
[26] De cijfers in deze tabel zijn gebaseerd op de cijfers Rijkswerkgelegenheid, zoals deze jaarlijks in de Kamerbrief spreiding Rijkswerkgelegenheid aan de Kamer worden gestuurd. De cijfers zijn op een ander aggregatieniveau weergegeven, hierdoor kunnen getallen licht afwijken. Deze cijfers worden sinds 2019 geaggregeerd bijgehouden. De cijfers voor Defensie wijken af van de cijfers die Defensie publiceert in de jaarlijkse Stand van Defensie, aangezien de cijfers Rijkswerkgelegenheid ingehuurde capaciteit wel meeneemt, en reservisten en personeel in het buitenland niet. Tot slot wijkt de peildatum van tabel 2 af van de cijfers uit tabel 1, respectievelijk 1 januari t.o.v. 31 december, en wordt er voor tabel 2 een andere bron gehanteerd dan voor tabel 1.

€3,5 mld. in 2035. Dit bedrag is nog exclusief de in de afgelopen jaren niet volledig uitgekeerde jaarlijkse inflatiecorrectie (prijsbijstelling), die ook leidt tot een de facto taakstelling. Zie voor het totaal tabel 3:

Tabel 3: Apparaatstaakstellingen sinds Kabinet-Schoof (in € mln.)

Tabel 2: Apparaatstaak-stellingen (mln. Euro)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Totaal	**393**	**603**	**901**	**1.391**	**1.985**	**2.491**	**2.690**	**2.890**	**3.090**	**3.290**	**3.490**

Het is ingewikkeld om een antwoord te geven op de vraag wat voor fte-reductie er nodig is om deze budgettaire taakstelling te realiseren. Dit ligt eraan of de taakstelling relatief meer bij ambtenaren in hogere of in lagere schalen terechtkomt. Een grove inschatting komt uit op een fte-reductie om en nabij de 25.000 fte. Deze reductie slaat echter niet evenredig neer bij alle Rijksorganisaties. Dit komt met name door de volgende zaken:

A. Uitzonderingen. Veel organisaties zijn vrijgesteld van een of meerdere taakstellingen. Denk bijvoorbeeld aan politie en defensie, maar ook aan DJI, de veiligheidsdiensten, de Hoge Colleges van Stat, het postennet van BuZa of het OM.

B. Ongelijke verdeling taakstelling-Schoof. De taakstelling-Schoof had als grondslag alleen de omvang van het beleidsdepartement, maar mocht ook (deels) worden verspreid over de uitvoeringsdiensten. Dit was in het nadeel van departementen die zelf weinig uitvoeringsdiensten hebben en/of waarbij uitvoerings- en toezichtsorganisaties in de grondslag zaten.

C. Governance-uitdagingen. Ministeries hebben relatief weinig sturingsmiddelen om fte-reductie en/of kostenbesparingen af te dwingen bij zbo's en shared-servicesorganisaties. Bij beide type organisaties speelt dat deze soms niet door het coördinerend ministerie worden gefinancierd, maar door de sector of de opdrachtgevers. Dit beperkt de sturingsmogelijkheden. Daarnaast hebben zbo's ook wettelijk een zelfstandige positie t.o.v. het Rijk.

D. Aflopende budgetten. Een aantal ambtelijke taken binnen het Rijk is gefinancierd met tijdelijk geld. Denk bijvoorbeeld aan de financiering van de ambtenaren die bezig zijn met deKlimaat en energietransitie, of de middelen in het kader van Werk aan Uitvoering. Als het budget in de boeken afloopt, betekent dit de facto een extra taakstelling.

Door bovenstaande factoren komt de taakstelling voor het leeuwendeel neer op de organisaties van de Rijksdienst (tabel 1). Het exacte effect van de taakstelling zal overal net anders uitpakken – dit hangt ook af van de keuzes die binnen departementen hierover gemaakt worden. Tussen de oogharen door is een effectieve korting van ~20% geen uitzondering. Er zijn zelfs voorbeelden van beleidsdirecties waar de effectieve taakstelling oploopt tot ~45%. Weliswaar is het Rijk de afgelopen 7 jaar ook met 41% (Rijksdienst) en 23% (overige publieke Rijksorganisaties) gegroeid, maar de stelling dat onderdelen eenvoudig terug zou kunnen naar het niveau van 2019 of 2020 miskent het aantal nieuwe taken en taakverzwaringen dat er de afgelopen jaren bijgekomen is. Het realiseren van de

taakstelling is een forse opgave, die niet kan worden gerealiseerd zonder significante inhoudelijke en personele maatregelen. Daarbij moet uitdrukkelijk rekening gehouden worden met het feit dat het Rijk voor het grootste deel uit uitvoering bestaat, en deze maatregelen dus gevolgen kunnen hebben voor dienstverlening, continuïteit en de bestaande uitvoeringsopgaven.

Lessen uit eerdere taakstellingen

De afgelopen twintig jaar zijn er meerdere taakstellingen aangekondigd en uitgevoerd. Wij hebben die geanalyseerd en er de volgende lessen uit getrokken:

1. **Een strategische bezuiniging is nodig.** Het CPB rekent met 0,5% per jaar voor reële generieke efficiency, zonder verlichting van taken. Hiermee kom je op ongeveer 1/3^{e} van de omvang van de huidige taakstellingen. Voor de resterende 2/3^{e} zijn fundamentele keuzes voor nodig over wat de overheid niet meer, minder, of anders gaat doen. Reducties moeten daarvan afgeleid zijn. Dat is de afgelopen twintig jaar bijna nooit gelukt. De meeste programma's waren een kaasschaaf, waarbij ieder onderdeel een percentage kreeg en zelf mocht zien hoe dat in te vullen. Op papier werden de bezuinigingen gerealiseerd, maar door nieuwe intensiveringen bleef de overheid groeien.
2. **Overschat de formatieve effecten van digitalisering en AI niet.** Overheidsprocessen zijn de afgelopen twee decennia veel massaler geworden. Ze zijn gedigitaliseerd en geautomatiseerd. De beloftes van minder kosten en formatie zijn echter niet ingelost. Het leidde tot nieuwe taken, tot meer capaciteit en tot meer inhuur. Een aantal organisaties heeft momenteel forse legacy-uitdagingen.
3. **Houd rekening met de ongewenste effecten van een rigoureuze aanpak.** Middelen als een vacaturestop leiden tot minder formatie. Ze hebben er echter in het verleden ook voor gezorgd dat relatief veel goede mensen vertrokken (die hebben in de regel andere opties), dat er geen nieuwe instroom van talent was, en dat jonge mensen niet door konden groeien. Je mist dan jaren later hele cohorten in het arbeidsbestand.
4. **Goede afspraken m.b.t. CAO's en Strategische Personeelsplanning zijn cruciaal.** Een eventueel versnelde uitstroom van personeel moet gepaard gaan met het bewaken van de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel, op korte en langere termijn. Ook bij grote reorganisaties respecteren we vanzelfsprekend de afspraken uit de geldende CAO's.
5. **Investeringsruimte is nodig en de prikkels moeten goed staan.** Verandering vraagt tijd, kennis en regelmatig investeringen aan de voorkant. Baten en lasten slaan niet op dezelfde plek neer. Programma's die hier rekening mee houden werken beter.
6. **Kies voor goede techniek en sturing.** Alle eerdere programma's stonden voor uitdagingen met doelstellingen, definities, sturing. Als je dat niet goed doet, dan leidt het politiek en ambtelijk tot geschuif. In de regel hebben programma's met een formatieve doelstelling, met eenduidige definities en centrale sturing het meeste effect gehad.