

Interessepeiling Staat van de Uitvoering

T.b.v. onderzoeksinstellingen

Afgelopen jaren zijn verschillende edities van de Staat van de Uitvoering uitgebracht. De Staat van de Uitvoering is een jaarlijkse publicatie van de stand van zaken in de uitvoeringspraktijk die een Rijksbreed en trendmatig beeld schetst en helpt oplossingen te vinden. Alle publicaties zijn te vinden op www.staatvandeuitvoering.nl.

Met deze interessepeiling wordt u gevraagd om mee te denken over onderzoek in het kader van de komende edities van de Staat van de Uitvoering. We zijn zeer benieuwd naar uw onderzoeksideeën waarmee we het beeld en het begrip dat we hebben van de uitvoeringspraktijk verder kunnen verbeteren. Hieronder komen allereerst doelstelling en onderzoeksvraagstelling aan bod. Verderop in deze interessepeiling zijn onderzoekssubvragen geïnventariseerd die voor de Staat van de Uitvoering relevant kunnen zijn, zie de groslijst in bijlage 1. U kunt uiteraard hieruit putten, maar we zijn ook benieuwd naar andere voorstellen. Alle reeds uitgevoerde onderzoeken voor de Staat van de Uitvoering vindt u op www.staatvandeuitvoering.nl/onderzoeken

Bij interesse verzoeken wij u op hoofdlijnen uw onderzoeksidee te schetsen, daarbij aan te geven aan welke onderzoeksubvraag of subvragen dit gekoppeld is (in max. 1 A4 per onderzoeksubvraag); welke onderzoeksaanpak u in dit stadium voor ogen staat; verwachte doorlooptijd; een globale urenindicatie en vanaf wanneer het onderzoek mogelijk gestart kan worden. Indien uw voorstel niet aan een reeds geformuleerde onderzoeks(sub)vraag gekoppeld is, dan verzoeken wij u een vraag te formuleren. Naar aanleiding van de verzamelde ideeën en met inachtneming van de aanbestedingsregels gaan we vervolg geven aan deze interessepeiling. De nadere voorwaarden vindt u in bijlage 2.

Mocht u naar aanleiding van deze interessepeiling inhoudelijke vragen hebben over de groslijst dan kunt u terecht bij Jelle Kort (via: jelle.kort@minbzk.nl of 06 1143 4317). Voor vragen over het inkoopproces kunt u terecht bij Anja Versluis (via: anja.versluis@ictu.nl of 06 5025 3674). Wij hopen op uw betrokkenheid bij de Staat van de Uitvoering en zien uw reactie met belangstelling tegemoet via projectsecretaris Teddy Verhoeven (teddy.verhoeven@ictu.nl).

Graag ontvangen wij uw reactie op deze interessepeiling uiterlijk 13 november 2024.

Meerjarige onderzoeksagenda Staat van de Uitvoering

De Staat van de Uitvoering (hierna: STvdU) is bedoeld om slepende problematiek in de beleidsuitvoering aan het licht te brengen. Het is een periodiek terugkerende publicatie van de stand van zaken in de uitvoeringspraktijk die een breed en trendmatig beeld schetst en helpt oplossingen te vinden. De doelstelling is als volgt geformuleerd in een kabinetsbrief van 5 maart 2021: 'De Staat van de Uitvoering bundelt inzichten uit afzonderlijke domeinen en wordt vergezeld van een Rijksbreed en trendmatig beeld van de uitvoeringspraktijk. De Staat focust nadrukkelijk op slepende problematiek voorbij de waan van de dag.'

Leren, delen en reflecteren

Voor de STvdU putten we uit documenten van de uitvoeringsorganisaties zelf. De meeste organisaties in de uitvoeringspraktijk hebben een zogenaamde Stand van de Uitvoering gepubliceerd, waarin ze onder meer dilemma's en knelpunten delen waar zij als professionals in de uitvoering mee worstelen. Tevens wordt de STvdU gebaseerd op analyses van onafhankelijke onderzoeksbureaus en wetenschappers. We laten hiertoe diverse onderzoeken uitvoeren.

De Staat van de Uitvoering is bedoeld om te informeren, te agenderen en te inspireren. De inzichten uit onderzoeken en de periodieke publicatie vormen input voor een dialoog tussen professionals in de keten van politiek, beleid en uitvoering om zo samen de prestaties van publieke dienstverleners te verbeteren.

Jaarlijks verschijnt een Staat van de Uitvoering. Deze interessepeiling heeft betrekking op meerdere, nog te verschijnen edities van de STvdU. Of en bij welke editie de reeds geformuleerde onderzoeks(sub)vragen en mogelijk aanvullende onderzoeksideeën betrokken zullen worden, is nog niet definitief bepaald. Hieronder de voorlopige vraagstelling voor de komende jaren.

Centrale vraag

Hoe functioneren in het algemeen uitvoeringsinstanties en medeoverheden bij de uitvoering van rijksbeleid, hoe ziet de (te verwachten) toekomstige ontwikkeling hiervan eruit, en wat zijn de achtergronden en oorzaken van deze Staat van de Uitvoering, van de ontwikkeling daarvan in de tijd, en welke mogelijkheden zijn er (van beleid tot balie) om de uitvoeringspraktijk te verbeteren en toekomstbestendig te maken?

Deelvragen

1. Wat zijn rode draden in de Standen van de Uitvoering en welke knelpunten zien uitvoerders en medeoverheden zelf bij het bereiken van publieke waarde met hun werk? [Analyse Standen]

De basis van de STvdU wordt gelegd met het overzichtelijk maken van wat er in de uitvoering speelt aan de hand van zgn. Standen van de Uitvoering. Deze deelvraag wordt door het projectteam van de STvdU beantwoord en maakt geen deel uit van deze interessepeiling.

2. Welke data zijn beschikbaar over het functioneren van de uitvoering en hoe wordt de uitvoering beoordeeld door onderzoekers, hoge colleges van staat en inspecties? [Objectieve foto]

Met deze deelvraag wil de STvdU ook een meer geobjectiveerd beeld vormen van hoe de publieke dienstverlening ervoor staat. De uitvoeringsorganisaties hebben belangrijke kennis over hoe beleid uitpakt voor burgers en ondernemers en over wat uitvoerbaar is, maar daarmee is het perspectief niet compleet. Daarom wordt ook uit andere bronnen geput dan de uitvoering zelf.

3. Wat zijn de inspanningen van politiek, beleid en uitvoering om de uitvoeringspraktijk te verbeteren en in hoeverre adresseren die de gesignaleerde knelpunten en bevindingen, oproepen en (buitenlandse) goede voorbeelden uit de Staat van de Uitvoering? [Doorwerking]

De Staat van de Uitvoering is niet alleen een momentopname. Hoe de uitvoering zich ontwikkelt in samenspraak met beleid en politiek is uiteindelijk wat we willen weten. Op deze ontwikkeling zijn tal van interventies gericht zoals voorzien in onder meer de kabinetsreactie op de eerste Staat van de Uitvoering en het programma Werk aan Uitvoering. Belangrijk is dat de gerapporteerde knelpunten vanuit de uitvoeringspraktijk en bevindingen uit het onderzoeksprogramma van de Staat van de Uitvoering hierin doorwerken.
4. Hoe ontwikkelt de uitvoering zich in de tijd en welke ontwikkeling laten onderzoeksbevindingen hierover zien? [Trendmatige ontwikkeling]

Om een trendmatig beeld te kunnen schetsen van de uitvoeringspraktijk, zullen meerdere 'meetmomenten' met elkaar vergeleken moeten worden: is er ontwikkeling en in welke richting? In de eerste Staat van de Uitvoering (2022) werden vijf belangrijke bevindingen over de uitvoering gedaan. De eerste vraag die we moeten stellen is wat de actuele stand van zaken op deze bevindingen is (zie daarvoor bijlage 3).
5. Wat zijn de achtergronden en oorzaken van de Staat van de Uitvoering en van de ontwikkeling daarvan in de tijd? [Achtergronden en oorzaken]

Werk aan Uitvoering wil patronen en reflexen doorbreken die een betere publieke dienstverlening in de weg kunnen staan. Ook hierin wil de STvdU inzicht geven. Daarnaast roepen zowel positieve als negatieve ontwikkelingen in de uitvoeringspraktijk vanzelfsprekend de vraag op hoe de ontwikkeling die we zien kan worden verklaard. Verklaringen bieden vervolgens aanknopingspunten voor verbetering.
6. Wat is de te verwachten toekomstige ontwikkeling van de Staat van de Uitvoering en welke trends en ontwikkelingsscenario's spelen daarbij (mogelijk) een rol? [Toekomstverwachting]

De uitvoeringsorganisaties en medeoverheden bepalen wat de overheid uiteindelijk waarmaakt voor burgers en ondernemers. Tijdig inspelen op toekomstige ontwikkelingen is belangrijk om die uitvoeringskracht en een sterke rol voor de uitvoering in het samenspel met beleid en politiek te borgen. Aan deze deelvraag wordt al gewerkt, deze maakt derhalve geen deel uit van deze interessepeiling.
7. Welke mogelijkheden zijn er om de uitvoeringspraktijk te verbeteren en toekomstbestendig(er) te maken? [Oplossingen]

De inzichten die met bovenstaande deelvragen worden verzameld, moeten ook zoveel mogelijk leiden tot concreet handelingsperspectief. Wat kunnen beleid, politiek en uitvoering hier concreet mee? Daarbij willen we gebruikmaken van diverse vormen van leren en design thinking om inspiratie op te doen/mogelijke oplossingen te vinden voor de toekomst.

Edities van de Staat van de Uitvoering

De invulling van de Staat van de Uitvoering verschilt tot nu toe per jaar. Hier zijn meerdere redenen voor. Ten eerste is een jaarlijkse 'foto' van de uitvoering niet zo zinvol, omdat deze momentopnames dan te veel op elkaar zouden lijken. Veranderingen treden in het algemeen niet zo snel op. Daarnaast is het praktisch onhaalbaar om elk jaar de gehele vraagstelling te bestrijken. Beantwoording van de onderzoeksdeelvragen in deze interessepeiling zal over de komende edities worden verdeeld. Deelvraag 6 zal naar verwachting aan bod komen in de 2025 editie over toekomstscenario's.

Bijlage 1: Groslijst onderzoekssubvragen

Deelvraag 1: [Analyse Standen]

Deze deelvraag wordt door het projectteam van de Staat van de Uitvoering zelf beantwoord.

Deelvraag 2: [Objectieve foto]

Subvragen die hierbij aan de orde kunnen zijn:

2.1 In hoeverre worden door uitvoeringsinstanties, medeoverheden en departementen knelpunten op de werkvloer ook geapporteerd (in o.a. de Standen) en voorzien van mogelijke oplossingen?

Wordt daarbij de signalering onder medewerkers optimaal benut?

2.2 In hoeverre lukt het om bekende knelpunten in de uitvoering op te lossen (verdieping t.o.v. bijvoorbeeld Standen van de Uitvoering) en in hoeverre lukt het om pilots op te schalen?

2.3 Welke belangrijke bevindingen en conclusies zijn aan bestaand wetenschappelijk onderzoek, de rijksinspecties en rekenkamers te ontleen over de mate waarin publieke dienstverlening (ook door medeoverheden) resultaten bereikt en toekomstbestendig is?

2.4 In hoeverre wordt in de uitvoering voorkomen dat handelen van de overheid leidt of blijft leiden tot onevenredig grote nadelige gevolgen voor mensen, ook al staat het zo in de wet of in beleid?

Welke *best practices* zijn er qua rol voor en inrichting van maatwerk in de uitvoering en in hoeverre zijn die gemeengoed in de uitvoering? In hoeverre is het bewust inbouwen van mogelijkheden tot maatwerk in wet- en regelgeving helpend bij uitvoerbaar en doenbaar maken van beleid? In hoeverre is de 'infrastructuur' aanwezig en wordt hiervan gebruik gemaakt, om tot op het niveau van nieuwe wetgeving/beleidsverbetering, van benodigd maatwerk en andere ervaren knelpunten op de werkvloer van de uitvoering te leren?

2.5 Hoe wordt door de uitvoering bevorderd dat behoorlijk (conform de vereisten van de Nationale Ombudsman) en rechtmatig, op basis van de Grondwet, Awb en algemene beginselen van behoorlijk bestuur wordt gewerkt? In hoeverre wordt hierbij aandacht besteed aan het voorkomen van discriminatie? Wat is gelet op de praktijk in het algemeen nodig voor het rechtvaardig en behoorlijk laten toepassen van wetten en regels in de uitvoering?

2.6 In hoeverre heeft de uitvoering zelf de kwaliteit van haar dienstverlening in beeld en in hoeverre kan de feedbackloop worden verbeterd? Welk beeld ontstaat van de uitvoering na combineren van gegevens over o.a. prestaties/effectiviteit, productiviteit, financiën, kwaliteit management, arbeidsmarktpositie? Hoe wordt in het algemeen gestuurd op verbetering van de uitvoering en hoe zou deze aanpak, op grond van wetenschappelijke inzichten kunnen verbeteren? Zouden servicenormen hierbij van betekenis kunnen zijn?

2.7 In hoeverre hebben uitvoeringsorganisaties zelf de toekomstbestendigheid van de uitvoering in beeld en hoe kunnen uitvoeringsorganisaties hierop meer grip krijgen?

2.8 Hoe zien de overheidsbestedingen aan publieke dienstverlening eruit in een internationale vergelijking, bijv. OESO-verband? Wat betekent dit voor de mogelijkheden die er zijn bij uitvoerders en medeoverheden om te investeren in de toekomst; onder meer IT, productiviteitsontwikkeling en vereenvoudiging?

2.9 In hoeverre kan worden gesproken van een prestatiecrisis bij de overheid (vgl. Atlas van afgehaakt Nederland) en welke belangrijke verklaringen liggen hieraan ten grondslag? In hoeverre krijgt de overheid daarbij grip op concrete prestaties voor burgers en ondernemers (zoals bij hersteloperaties voor gedupeerden van het toeslagenschandaal en gedupeerden van de Groninger aardgasgasvelden) en welke rol speelt de wijze van sturing/bureaucratische inrichting daarbij? (overhead, technocratie, onnodige bureaucratie, overmatige controle?)

2.10 Hoe ontwikkelt de hoeveelheid beleid en wet- en regelgeving zich feitelijk en op welke wijze wordt hierop gestuurd binnen de overheid? Hoe kan dit beter?

2.11 In hoeverre is er binnen de overheid sprake van effectieve coördinatie op opgavegericht werken en het komen tot integrerende/integrale lange termijn oplossingen? Hoe kan dit beter?

2.12 Welke mensbeelden zijn herkenbaar in recente beleidsvorming en in hoeverre corresponderen die met inzichten hierover vanuit de wetenschap en de publieke dienstverlening (wat werkt rechtvaardige en behoorlijke dienstverlening in de hand)? Worden gevolgen van beleid voor doelgroepen voldoende vooraf in kaart gebracht en in de besluitvorming meegewogen (en worden uitvoeringsprocessen voldoende aangepast en bemenst om de menselijke maat te realiseren)?

Deelvraag 3: [Doorwerking]

Subvragen die hierbij aan de orde kunnen zijn:

3.1 In hoeverre spelen de vijf (aangescherpte) oproepen uit de Staat van de Uitvoering een rol in beleid en politiek, en met welk concreet resultaat? O.a.: In hoeverre slagen beleid en politiek erin de kwaliteit en complexiteit van beleid en wetgeving resp. te verbeteren en te reduceren? In hoeverre komt concrete verbetering en toekomstbestendigheid van IT, informatiehuishouding en gegevensdeling feitelijk tot stand? In hoeverre kan worden gesproken van een open beleidsproces en wordt beleid doenbaar en uitvoerbaar gemaakt? In hoeverre zijn uitvoerders in de gelegenheid om een open gesprek te voeren met departementen en de politiek over knelpunten en gewenste oplossingen in en voor de uitvoeringspraktijk?

3.2 In hoeverre is met de Standen en de Staat van de Uitvoering tot nu toe bereikt dat beleid en politiek een representatief beeld hebben van wat er speelt in de uitvoering? In hoeverre geven onder meer memories van toelichting en uitvoeringstoetsen hier blijk van?

3.3 Welke effecten zien uitvoeringsorganisaties en medeoverheden van concrete initiatieven en verbeterprogramma's vanuit de rijksoverheid en welke verbeterpunten zien zij ten aanzien hiervan? In hoeverre ervaren zij, sinds de eerste Staat van de Uitvoering uitkwam, verbetering in de samenwerking binnen de driehoek(en) klein (met eigenaars en opdrachtgevers) en groot (met bestuur en politiek)? Welke verbeteringen (bijv. op basis van het *stewardship*-model) lijken verder mogelijk vanuit een externe (onderzoeksmatige) blik?

3.4 In hoeverre werken de voorbeelden uit het buitenland uit de Staat van de Uitvoering door in betere dienstverlening in Nederland, bijvoorbeeld in de vorm van één overheidsdienstverlener en digitaal loket, een business portal subsidies, automatische toekenning van toeslagen of in effectieve (eigen Nederlandse) alternatieven hiervoor?

3.5 In hoeverre komen bij de beleidsdepartementen effectieve strategieën tot stand, inhoudelijk en qua aansturing/samenwerking, op de volgende brede vraagstukken:

- Opruimen en vereenvoudigen van wet-, regelgeving en uitvoeringsinstructies;
- IT en gegevensdeling;
- Vinden van evenwicht tussen handhaving en dienstverlening (bijvoorbeeld tussen voorkomen van fraude en het voorkomen van onjuist overheidsoptreden) en tevens tussen generiek beleid en specifiek beleid;
- Slimmer werken en de arbeidsmarktkrapte;
- Rechtstatelijk, rechtvaardig en behoorlijk werken.

Deelvraag 4: [Trendmatige ontwikkeling]

Subvragen die hierbij aan de orde zijn:

4.1 Wat is de ervaren kwaliteit van de publieke dienstverlening bij burgers en ondernemers (rond complexe levensgebeurtenissen)? En hoe gaan publieke dienstverleners om met 'klantonderzoek'; worden hierbij de vanuit burgerperspectief relevante vragen gesteld, wordt onderzocht waardoor ontevredenheid wordt veroorzaakt en in hoeverre wordt erop geacteerd? (vgl. bevinding 1 Staat 2022)

4.2 In hoeverre sluit beleid aan op uitvoering en trends in de samenleving? (vgl. bevinding 2 Staat 2022)

4.2.1 In hoeverre is sprake van een open beleidsproces, waarbij uitvoerders vanaf de probleemstelling worden betrokken bij beleidsvorming? In hoeverre ervaart de uitvoering dat de input richting beleidsdepartementen (onder meer via de Standen van de Uitvoering) effect heeft en/of de politiek bereikt? Hoe kan deze feedbackloop effectiever worden?

- 4.2.2 In hoeverre worden doenbaarheid en uitvoerbaarheid in kaart gebracht bij de beleidsvorming? Hoe ziet de praktijk van uitvoerings- en doenbaarheidstoetsen eruit en hoe zou deze verbeterd kunnen worden?
- 4.2.3 In hoeverre kan de politiek adviezen beter opvolgen (van o.a. de RvS, de ATR en de Nationale Ombudsman) en geboden informatie beter gebruiken (standen van de uitvoering, knelpunten, signalen over niet-doenbare of onuitvoerbaar voorstellen uit uitvoeringstoetsen etc.) ten behoeve van de uitvoering?
- 4.2.4 In hoeverre laten beleid en politiek de hoe-vraag over aan de uitvoering? In hoeverre speelt onnodige spoed(wetgeving) hier een rol bij en wordt de uitvoering betrokken bij (bijvoorbeeld) amendementen?
- 4.3 In hoeverre wordt de benodigde hoeveelheid arbeid in de uitvoering in balans gebracht met het arbeidsaanbod? (vgl. bevinding 3 Staat 2022)
- 4.3.1 Hoe ontwikkelt de productiviteit zich in de publieke dienstverlening en in hoeverre worden mogelijkheden die uit de literatuur bekend zijn in de praktijk benut om de productiviteit te verbeteren?
- 4.3.2 Welke rol spelen complexiteit en informatiehuishouding/IT hierbij verhoudingsgewijs t.o.v. evt. andere productiviteitsmaatregelen? Welke concrete verbeteringen in gegevensuitwisseling/IT zijn denkbaar als *enabler* van productiviteitswinst?
- 4.3.3 Hoe kijken medewerkers in de uitvoering aan tegen talentmanagement, waardering etc.?
- 4.3.4 In hoeverre kunnen publieke dienstverleners zelf grip krijgen op het probleem van de arbeidsmarktkrapte?
- 4.4 In hoeverre komt het vernieuwen van verouderde ICT op gang en komt een gedeelde informatiehuishouding tot stand, die toekomstbestendig is en voldoende functioneel is? (vgl. bevinding 4 Staat 2022)
- 4.5 Hoe ontwikkelt de sociale veiligheid zich binnen de rijksdienst en bij publieke dienstverleners? (vgl. bevinding 5 Staat 2022)

Deelvraag 5: [Achtergronden en oorzaken]

Subvragen die hierbij aan de orde kunnen zijn:

- 5.1 In hoeverre zijn er coördinerende krachten bezig om effectieve samenwerking tot stand te brengen tussen uitvoering, beleid en politiek, en wat kan hier eventueel tot meer succes leiden?
- 5.2 Welke belangrijke successen tekenen zich af als het gaat om verbeteren en toekomstbestendiger maken van de publieke dienstverlening en wat zijn hierbij succesfactoren?
- 5.3 Welke factoren spelen een rol bij de wijze waarop uitvoering, beleid en politiek reageren op de uitvoeringsproblematiek van de afgelopen jaren en specifiek bij defensief gedrag (onder meer zich uitend in gerechtelijke procedures) en non-interventie? Welke gedragspatronen doen zich hierbij voor bij departementen en uitvoerders? Hoe staat het met de volwassenheid van politiek-ambtelijke verhoudingen in dit verband? In hoeverre spelen klassieke (uit (gedrags)onderzoek bekende) patronen en reflexen hier een rol bij (zoals bestaande organisatie/structuur, belangen en/of bewindspersoon beschermen, doelverschuiving, gesloten netwerken en gesloten beleidsprocessen)? Welke rol spelen managementcultuur en (informele) netwerken hierbij?
- 5.4 Kan je aan crisisdossiers als 'Groningen' en het toeslagenschandaal ontlenu hoe politiek en beleid uit hun soms 'defensieve kramp' kunnen komen?
- 5.5 Hoe kunnen departementen het beste worden bemenst en ingericht om goed, toekomstbestendig beleid te maken (o.a. in een open beleidsproces, wetenschappelijk onderbouwd, rekening houdend met toekomstige ontwikkelingen en te verwachten effecten van nieuw beleid)?
- 5.6 In hoeverre zijn verantwoordelijk functionarissen bij departementen en uitvoerders (zoals CIO's, privacy officers, juristen, managers en beleidsmedewerkers) bezig met het vinden van (gemeenschappelijke) oplossingen voor de uitvoering en het adopteren van innovaties van anderen?

In hoeverre zijn zij op publieke waarde gericht, en welke andere waarden, loyaliteiten en belangen spelen bij hen een rol? Hoe ziet de typologie van deze verschillende functionarissen eruit?

5.7 Hoe zijn het Secretarissen-Generaal Overleg (SGO) en Secretarissen-Generaal (SG's) bezig met de toekomstbestendigheid van de uitvoering en met de kwaliteit van beleid (o.a. open beleidsproces, *evidence-based*, effectieve evaluatie)? In hoeverre zijn zij op publieke waarde gericht en welke andere waarden, loyaliteiten en belangen spelen bij hen een rol? Hoe ziet een typologie van de SG's eruit?

5.8 Hoe ervaart de uitvoering de rol die rijksinspecties spelen; helpen zij de uitvoering verbeteren of vormen ze eerder een hindermacht die overmatige controle en verantwoording benadrukt?

5.9 In de uitvoering spelen (nu en in de toekomst) een te grote complexiteit van beleid en wetgeving, verouderde IT en arbeidsmarktcrisissen een rol. Hoe spelen deze problemen op elkaar in en zegt dat iets over hoe deze problemen het beste in samenhang opgelost kunnen worden? Waar kan bijvoorbeeld minder complexiteit concreet en relatief gemakkelijk de arbeidsvraag verminderen? En hoe zou het oplossen van genoemde problemen het beste geprioriteerd kunnen worden? Hoe kan het oplossen van deze problemen het beste worden georganiseerd, eventueel in concrete cases als Toeslagen?

5.10 Waar loopt de uitvoering in ontwerpde initiatieven tegenaan? Welke factoren in het 'systeem' en in gedrag spelen hierbij een rol?

5.11 In hoeverre kan Nederland invloed uitoefenen op complexiteit die het gevolg is van Europees beleid (voor zover daarvan gesproken kan worden), bijvoorbeeld tijdens het beleidsvormingsproces en bij de uitwerking van dit beleid?

Deelvraag 6: [Toekomstverwachting]

Aan deze deelvraag wordt al gewerkt, deze maakt derhalve geen deel uit van deze interessepeiling.

Deelvraag 7: [Onderbouwde aanbevelingen]

De inzichten die met bovenstaande deelvragen worden verzameld, moeten ook zoveel mogelijk leiden tot concreet handelingsperspectief. Wat kunnen beleid, politiek en uitvoering hiermee?

7.1 *Welke concrete beleidsaanbevelingen kunnen direct op basis van met de Staat van de Uitvoering verzamelde inzichten worden geformuleerd? Deze subvraag zal t.z.t. door het projectteam van de STvdU worden beantwoord op basis van de uitgeoefende studies.*

Bij navolgende subvragen wordt op het gewaardeerd waar mogelijk diverse vormen van leren (bijv. met webinars) en design thinking (zoals structureren, definiëren en creëren) in te zetten, ook internationaal.

7.2 Hoe zou een snellere transitie naar toekomstbestendige publieke dienstverlening eruit kunnen zien? Welke (in het buitenland) bewezen succesvolle praktijken zijn identificeerbaar die de toekomstbestendigheid van de uitvoering kunnen versterken, rond onder meer complexiteitsreductie, pro actieve dienstverlening, open beleidsprocessen (waarin ook de uitvoering goed wordt betrokken), focus op lange termijnvraagstukken in beleid en politiek, opgavegericht werken met de burger centraal, rechtvaardig en behoorlijk werken? Welke moderniseringstrajecten van buitenlandse overheden sluiten hierbij aan en wat komt er uit een vergelijking met de modernisering van de Nederlandse rijksoverheid?

7.3 Hoe kan de uitvoeringssensitiviteit van beleid en politiek worden vergroot? Welke (nieuwe) instrumenten kunnen daarbij helpen en hoe kunnen bestaande evt. worden verbeterd/beter gebruikt? Hoe kan ambtelijke tegenspraak hier concreet en meer aan bijdragen? Hoe kunnen opdrachtgevers, eigenaars en relevante rollen bij de uitvoerders betere intermediairs zijn tussen uitvoering en bestuur en politiek? Of kunnen ze er beter tussenuit (gelet op ervaringen in het buitenland)?

7.4 Welke (financiële) investeringen (bijvoorbeeld in IT, complexiteitsreductie, innovatie) zijn te overwegen om de toekomstbestendigheid van de uitvoering te verbeteren; wat zijn daarvan de

verwachte kosten en baten? In hoeverre passen dergelijke investeringen in de (strikte, korte termijn) Nederlandse begrotingssystematiek? In hoeverre is tijdelijk stoppen met nieuw beleid hierbij noodzakelijk?

7.5 Uitgaande van ervaringen in het buitenland en kennis bij uitvoerders: waar zitten de belangrijkste aanknopingspunten om complexiteit in wet- en regelgeving en uitvoering (zoals onnodig maatwerk) te reduceren? Welke rol kan IT hierbij spelen?

7.6 Hoe zou het transitietraject naar een toekomstbestendige uitvoering eruit kunnen zien, rekening houdend met relevante sociaal-wetenschappelijke (o.a. transitiekundige, veranderkundige of systemische) inzichten? Hoe kan het toekomstbestendig maken van de uitvoering (o.a. verbeteren beleidsvorming, complexiteitsreductie, IT en gegevensuitwisseling op peil) voor relevante actoren behapbaar worden gemaakt en hoe kan hierbij 'eigenaarschap' worden georganiseerd? Wat is er procedureel of organisatorisch nodig om verschillende belangen (tussen departementen, overheden, uitvoerders etc.) onderling beter te overbruggen?

7.7 Welke beleidsterreinoverstijgende domeinen zijn definieerbaar en het meest kansrijk inhoudelijk en organisatorisch, om aan ongewenste verkoking te ontkomen en welke organisatievormen (zoals een experimentele schil naast de departementen of collegiaal bestuur) lijken daarbij het meest kansrijk?

7.8 Hoe kan emancipatie van de uitvoering er in concrete stappen uit kunnen zien en wat zou kunnen werken om de status quo rondom één of meerdere maatschappelijke vraagstukken te doorbreken? Welk gedrag van uitvoering, beleid en politiek (bijvoorbeeld omgang met de media) hoort daarbij? Hoe bouwen zij samen verandervermogen op?

Bijlage 2: voorwaarden interessepeiling

1. Iedere subvraag uit deze interessepeiling kwalificeert ICTU ten tijde van deze interessepeiling als een afzonderlijke opdracht. Indien u geïnteresseerd bent in een subvraag, dan dient u steeds per subvraag uw interesse met bijbehorende urenindicatie aan te geven.
2. Naar aanleiding van deze interessepeiling zal ICTU een definitieve opdracht opstellen. ICTU is gerechtigd de subvragen en onderwerpen aan te passen, verwijderen, samen te voegen al naar gelang de behoefte van ICTU. Daarbij zal in ieder geval gekeken worden naar eventuele samenhang tussen de subvragen, afhankelijkheden of juist afbakening tussen de verschillende subvragen en onderwerpen.
3. ICTU zal acht slaan op de geldende aanbestedingswetgeving. In beginsel zal ICTU eerst de partijen die interesse hebben getoond op de desbetreffende subvraag uitnodigen om een offerte in te dienen. In het geval ICTU besluit partijen uit te nodigen om een offerte in te dienen voor de beantwoording van de subvraag/subvragen, zal inschrijver z.s.m. aangeven of zij (nog) daadwerkelijke interesse heeft in het uitbrengen van een offerte. Indien een inschrijver dit nalaat, zal ICTU in beginsel een andere partij uit deze interessepeiling uitnodigen tot het doen van een offerte.
4. U dient in uw dan op te stellen offerte de doorlooptijd op te nemen wanneer het onderzoeksrapport naar aanleiding van de in de offerte genoemde onderzoeksvragen door u opgeleverd wordt.
5. U dient in uw dan op te stellen offerte het beoogde resultaat op te nemen.
6. De opdrachtomschrijving in de offerte is leidend voor de omvang van de opdracht. Wanneer ICTU voornemens is om een opdracht aan u te gunnen, dan wordt de subvraag / vragen als afzonderlijke opdracht een overeenkomst afgesloten. De te sluiten concept overeenkomst vindt u in bijlage 4.
7. Op alle te vergeven opdrachten is de ARVODI-2018 van toepassing. De ARVODI-2018 is te vinden op: wetten.nl - [Regeling - Besluit vaststelling Algemene Rijksvoorwaarden voor inkoop \(ARBIT-2018, ARIV-2018 en ARVODI-2018\) - BWBR0040889 \(overheid.nl\)](#) De toelichting op de ARVODI-2018 is te vinden op [Toelichting ARVODI 2018 \(piano.nl\)](https://piano.nl)
8. Responstijd om interesse aan te geven voor een bepaalde onderzoeksubvraag bedraagt 5 weken, tot en met 13 november 2024. Na deze ronde gaat ICTU ervan uit dat u geen interesse heeft.
9. Met deze inventarisatie beoogt ICTU de interesse bij de relevante partijen te peilen. Aan deze inventarisatielijst kunnen partijen geen rechten aan ontleen. Verplichtingen aan de zijde van ICTU ontstaan pas na ondertekening van de overeenkomst door de daartoe bevoegde personen.

Bijlage 3: Bevindingen Staat van de Uitvoering 2022 (de eerste)

1. Er is een groeiende groep burgers -veelal met een laag inkomen en lager opgeleid- ontevreden over de dienstverlening, vooral rond complexe levensgebeurtenissen (inkomen, wonen, schulden). Deze groep blijft buiten zicht wanneer we alleen naar de gemiddelde tevredenheid van burgers en bedrijven kijken.
2. Beleid sluit onvoldoende aan op uitvoering en samenleving
 - a. Het politieke debat over de uitvoering is media gedreven en gericht op incidenten. Geen aandacht voor fundamentele vragen over de publieke dienstverlening. De uitvoering komt niet aan het woord.
 - b. Departementen gaan hierin mee: de korte termijn en incidenten overheersen, men is vooral gericht op ondersteuning van de minister. Zowel het opdrachtgeverschap als de eigenaarsadvisering schieten tekort, voldoende kennis en een strategische agenda ontbreken veelal en er is sprake van verkokering.
 - c. De veelvoorkomende reflex, als antwoord op problemen in de uitvoering, van verbijzondering van regels en de inzet van meer beleidsmakers is niet de oplossing. Het begint met beter en minder beleid.
3. Het werk in de uitvoering wordt steeds arbeidsintensiever, terwijl de (structurele) krapte op de arbeidsmarkt toeneemt. Talentmanagement bij de overheid schiet tekort.
4. De digitaliseringsaanpak schiet tekort zolang er voorafgaand geen werk wordt gemaakt van substantiële vereenvoudiging van primaire processen.
5. Sociale veiligheid bevordert innovaties, verbetert prestaties en helpt medewerkers te behouden: visie en ruimte, daar gaat het om. Sommige departementen, agentschappen, diensten en ZBO's scoren goed, anderen blijven ver achter.

De gehele Staat van de Uitvoering 2022 vindt u [hier](#).