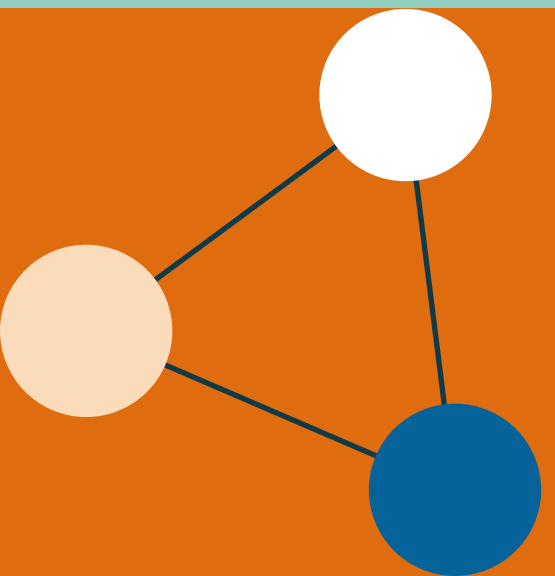
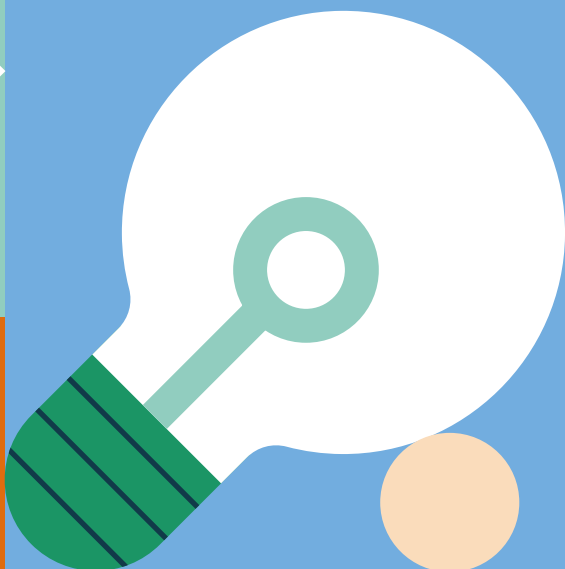


Aan de slag met de toekomst

Handleiding bij de Toekomstverkenning
Publieke Dienstverlening 2035



**Staat
van de
Uitvoering**

Samen werken aan de toekomst van publieke dienstverlening



In 2022 is de eerste Staat van de Uitvoering gepubliceerd. Een belangrijke conclusie in dit rapport is dat de politieke en beleidsmatige discussie en besluitvorming over de publieke dienstverlening vaak gebaseerd is op incidenten en gericht op de korte termijn.

Om dit patroon te doorbreken, heeft het kabinet de Staat van de Uitvoering verzocht een toekomstverkenning uit te voeren. De centrale vraag in deze toekomstverkenning is:

Welke mix van mensen, middelen en technologie is er in de toekomst nodig om de dienstverlening aan burgers en ondernemers in stand te houden en te verbeteren?

In 2024 zijn we met deze vraag aan de slag gegaan. Samen met experts van binnen en buiten de publieke dienstverlening hebben we trends verkend en toekomstscenario's ontwikkeld. Voor én met vertegenwoordigers van beleid, uitvoering en andere specialisten die werken met verschillende doelgroepen hebben we vervolgens nagedacht over de implicaties van die trends en toekomstscenario's. Hier zijn verschillende ontwikkelrichtingen uit voortgekomen.

De inzichten uit de toekomstverkenning zijn gebundeld in vier deelrapporten. Dit zijn niet alleen informatieve eindproducten. Het zijn ook werkdocumenten waarmee je met jouw organisatie, of – nog beter – samen met andere organisaties, aan de slag kunt gaan. Met een samenvatting en tips over hoe je de trends en scenario's zelf gebruikt, helpt deze handleiding je hierbij.

Scan de QR-code voor de deelrapporten



De toekomstverkenning in 4 fasen



Trends verkennen

Verschillende contextuele ontwikkelingen – demografisch, economisch, sociaal-maatschappelijk, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch – hebben invloed op de publieke dienstverlening. In de eerste fase van de toekomstverkenning hebben we de relevante **trends** binnen deze ontwikkelingen verkend. Aan de hand van deskresearch en interviews hebben we gekeken welke trends zeker doorzetten richting 2035 en welke onzeker zijn.

Fase 1



Scenario's gebruiken en inzichten vergaren

Een van de conclusies uit de trendverkenning is dat de dienstverlening voor burgers en ondernemers te complex is en dat veel opgaven domeinoverstijgend zijn. Daarom hebben we in de derde fase het perspectief omgedraaid. In een zestal doelgroepsessies hebben we het perspectief van burgers en ondernemers centraal gezet. Hierin hebben we nagedacht over de implicaties van de vier scenario's voor de **doelgroepen** en de inzichten die dit biedt voor de publieke dienstverlening richting 2035.

Fase 3



Scenario's maken

We kunnen de toekomst niet voorspellen, maar we kunnen ons deze wel *voorstellen*. Aan de hand van de ontwikkelingen, zekerheden en onzekerheden in de trendverkenning hebben we daarom in de tweede fase vier **scenario's** gemaakt. Dit zijn geen wensbeelden, maar schetsen van de wereld in 2035 waarin de publieke dienstverlening terecht zou kunnen komen. Deze scenario's zijn vooral bedoeld als instrument om na te denken over implicaties en ontwikkelrichtingen.

Fase 2

Ontwikkelrichtingen opstellen

De doelgroepsessies hebben koersvaste inzichten, oftewel '**geen-spijt-beleid**', opgeleverd die in alle vier de toekomst-scenario's passen, en wendbare inzichten die in specifieke scenario's relevant zijn. Een deel van deze inzichten is gericht op specifieke doelgroepen, andere zijn voor de gehele publieke dienstverlening relevant. In de laatste fase van de toekomstverkenning hebben we de belangrijkste overkoepelende aanbevelingen samengevat in drie hoofdboodschappen en negen ontwikkelrichtingen.

Fase 4



We kijken naar buiten en naar de toekomst

In de eerste fase van de toekomstverkenning hebben we 30 trends onderzocht (zie pagina rechts). Sommige trends zullen zich met grote waarschijnlijkheid ook richting 2035 doorzetten. Voor andere trends geldt juist dat het onzeker is hoe ze zich de komende tien jaar ontwikkelen.

Van trends naar scenario's

Met de ontwikkelingen uit de trendverkenning hebben we vier toekomst-scenario's gemaakt. De belangrijkste onzekerheden voor de publieke dienstverlening vormen het raamwerk van deze scenario's: de beschikbaarheid van financiële middelen en de mate waarin technologie toegepast kan en mag worden. De andere (on)zekerheden zijn verwerkt in de vier beelden die voortkomen uit dit raamwerk.



Trendoverzicht

- | | | |
|-------------|---|---|
| Mensen | 0 | Complexiteit wet- en regelgeving groeit |
| | 1 | Vergrijzing verandert structuur samenleving |
| | 2 | Globalisering wordt beïnvloed door geopolitieke spanningen |
| | 3 | Migratie zorgt voor bevolkingsgroei |
| | 4 | Krapte arbeidsmarkt beperkt sectoren en transities |
| | 5 | Bestaansonzekerheid neemt toe en is meer dan een financieel probleem |
| | 6 | Groeiende groep mensen minder zelfredzaam |
| | 7 | Toenemende polarisatie heeft veel impact |
| | 8 | Regionale ongelijkheid krijgt meer aandacht |
| | 9 | Afnemend vertrouwen raakt legitimiteit overheid |
| Middelen | 10 | Politieke slagvaardigheid neemt af |
| | 11 | De economie: gematigd groeipad richting 2035 |
| | 12 | Overheidsfinanciën onder druk |
| | 13 | Marktdenken staat voor een mogelijk kantelpunt |
| | 14 | Verschuivende verhoudingen centraal-decentraal |
| | 15 | Groeiende kwantitatieve én kwalitatieve woningopgave |
| | 16 | Groei en aard zorgvraag zet zorgstelsel onder druk |
| | 17 | Biodiversiteitsverlies wereldvraagstuk, maar nu al zichtbaar in onze leefomgeving |
| | 18 | Waterkwaliteit vraagt om verbetering |
| | 19 | Stikstofreductie blijft richting 2035 op de agenda |
| Technologie | 20 | Energietransitie krijgt vaart & leidt tot netcongestie |
| | 21 | Hogere defensieuitgaven door toenemende geopolitieke spanningen |
| | 22 | Bulldozereffect: stapeling van opgaven |
| | 23 | Technologie ontwikkelt zich exponentieel |
| | 24 | Grenzen tussen reëel en virtueel vervagen |
| | 25 | Big Tech en overheden strijden om de macht |
| | 26 | Adoptie nieuwe technologieën steeds sneller |
| | 27 | Service gap wordt gapende kloof |
| | 28 | Bedrijven en overheden werken aan cyberveiligheid, maar zijn er nog niet |
| | 29 | Privacy als belemmering voor gegevensdeling |
| 30 | Generatieve AI: kans en uitdaging voor arbeidsmarkt | |

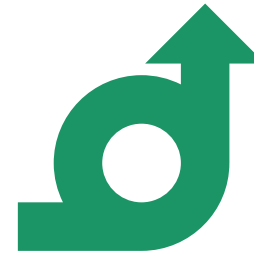
- Legenda**
- Demografisch
 - Economisch
 - Sociaal-maatschappelijk
 - Technologisch
 - Ecologisch
 - Politiek-juridisch

De vier scenario's in het kort



Lean & Mean

Geopolitieke instabiliteit, financiële crises en vergrijzing zetten Nederland zwaar onder druk. De overheid focust op digitalisering en proces-innovatie om efficiëntie te verhogen en kosten te besparen, wat leidt tot een kleinere ambtelijke organisatie en minder menselijke interactie. Dit vergroot echter de digitale kloof, waardoor kwetsbare groepen zoals laaggeletterden, niet-digitaal vaardigen en nieuwkomers moeilijker toegang krijgen tot publieke diensten. Tegelijkertijd moeten ondernemers zich aanpassen aan een stagnerende economie en arbeidsmarktkrapte door technologie te omarmen, hoewel sommigen daar niet in slagen en achterblijven.



Snelle groeispiraal

Mondiale samenwerking en technologische innovatie leiden tot economische voorspoed en bevolkingsgroei in Nederland. Sectoren zoals groene energie en hightech industrie bloeien, en de overheid investeert fors in technologie. Zonder centrale coördinatie leidt dit tot grote verschillen in publieke dienstverlening. Burgers profiteren van automatische, op maat gemaakte diensten, maar kampen met lange wachttijden bij persoonlijke ondersteuning en een druk op voorzieningen zoals woningen en infrastructuur. Ondernemers ervaren volop kansen maar worden belemmerd door regelgeving die achterloopt op de praktijk en de noodzaak om klimaatdoelen te halen.



Focus op de kern

Globalisering neemt af en Nederland is meer op zichzelf gericht. Technologie wordt met wantrouwen benaderd, mede door schandalen en misstanden uit het verleden. Strenge regelgeving en lage bereidheid om data te delen leiden tot minder technologische innovatie wat weer zorgt voor economische stagnatie. De overheid richt zich op kerntaken, vereenvoudigt regelgeving en vermindert publieke dienstverlening. Kwetsbare groepen en ouderen raken hierdoor verder in de knel, terwijl zelfredzame burgers profiteren van simpelere regels en minder inmenging. Ondernemers kampen met een verslechterd vestigingsklimaat en tekorten in voorzieningen en personeel.



Menselijk op maat

Europa treedt streng op tegen Big Tech, wat innovatie belemmert en de arbeidsproductiviteit laag houdt. In Nederland is arbeidsparticipatie historisch hoog dankzij uitgebreide steunmaatregelen. Technologie wordt zeer selectief en ondersteunend ingezet, met de nadruk op menselijke interactie. De overheid biedt veel middelen voor persoonlijke en lokale dienstverlening, maar door personeelstekorten ontstaan wachttijden, wat vooral kwetsbare groepen raakt. Ondernemers worstelen met complexe regelgeving, arbeidsmarktkrapte en strikte voorwaarden voor technologie-gebruik, wat hen dwingt tot creatieve oplossingen en meer verantwoordelijkheid voor hun werknemers.

Zelf aan de slag

Zo gebruik je de trendverkenning

De trendverkenning biedt een breed overzicht van ontwikkelingen en factoren die relevant zijn voor de publieke dienstverlening. Je kunt dit overzicht gebruiken om inzicht te krijgen in de trends die van impact zijn op jouw organisatie. Misschien kom je erachter dat niet alle trends voor jou even belangrijk zijn, maar het kan ook zijn dat je inzicht krijgt in factoren die je voorheen niet in beeld had. Zo kan de trendverkenning je helpen om blinde vlekken te voorkomen.

Als je in kaart hebt gebracht welke trends voor jouw organisatie het meest impactvol zijn, kun je ze verder specificeren en blijven monitoren. Vertaal de algemene cijfers in de trendverkenning bijvoorbeeld naar jouw specifieke situatie en houd periodiek bij hoe ontwikkelingen veranderen. Zo kun je *'early warning signals'* tijdelijk opvangen en loop je niet achter de feiten aan.

- **Krijg inzicht in de context van de publieke dienstverlening in het algemeen.**
- **Vertaal de algemene ontwikkelingen naar specifieke trends voor jouw organisatie.**
- **Monitor het verloop van relevante trends.**

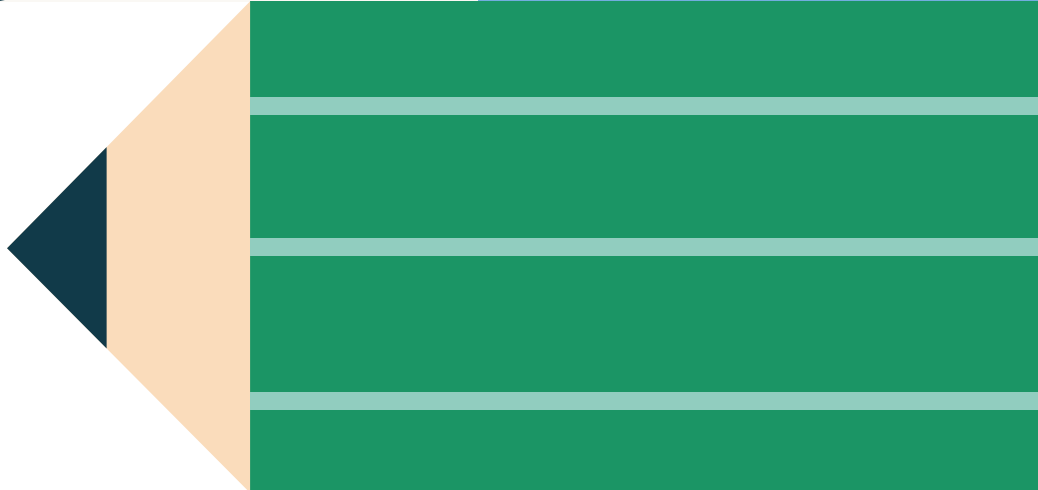
Zo gebruik je de scenario's

Sommige ontwikkelingen in de trendverkenning zijn richting 2035 vrij zeker. Hier kun je je alvast op voorbereiden. Maar ook over de onzekere ontwikkelingen rondom de publieke dienstverlening kun je nu al strategisch nadenken met behulp van de vier toekomstscenario's. Dit zijn geen wensbeelden of voorspellingen, maar mogelijke toekomstbeelden die de hele bandbreedte van de belangrijkste onzekerheden omvatten. Ze zijn een combinatie tussen wat we nu al weten (geschiedenis en prognoses) en voorstellingsvermogen over wat er in de toekomst mogelijk op de publieke dienstverlening af kan komen.

Je kunt de scenario's gebruiken om in het hier en nu de mogelijke toekomst alvast te doorleven en je hierop voor te bereiden. Voor elk van de vier scenario's kun je vervolgens de implicaties en opties in kaart brengen: "Als dit scenario werkelijkheid wordt, wat betekent dat dan voor mijn organisatie? En welke opties hebben we om in dit scenario succesvol te zijn en blijven?" Ook kun je de scenario's gebruiken om je huidige beleid te toetsen. Zijn je plannen in alle scenario's succesvol, dan weet je dat dit robuuste opties zijn waar je sowieso mee door kunt gaan. Wellicht zijn er echter ook plannen die in sommige scenario's goed uitpakken, maar in andere niet. Dan moet je op zoek naar een manier om ermee te stoppen wanneer dat nodig is, of om juist met iets nieuws te beginnen. Oftewel, hier moet je wendbaar zijn. Door vroegtijdig over al deze opties na te denken, kun je slimme voorbereidingen treffen.

Je kunt de scenario's als individuele uitvoeringsorganisatie doorleven, maar nog beter is het om dit samen met anderen te doen. Zo kun je gezamenlijk tot domeinoverstijgende opties komen voor de grote problemen van vandaag en morgen. Het gebruik van de scenario's in de conversatie met andere organisaties kan heel nuttig zijn. Iedere organisatie heeft immers een eigen missie, visie, plannen en doelstellingen, maar de toekomstige context is voor iedereen hetzelfde. Scenario's schetsen een gemeenschappelijk beeld van de toekomst en bieden een gedeelde taal om over ontwikkelingen te praten.

- **Krijg inzicht in de implicaties van mogelijke toekomst.**
- **Ontwikkel robuuste en wendbare opties en toets beleid.**
- **Gebruik de scenario's als gespreksinstrument met andere organisaties.**



Colofon

**Handleiding Toekomstverkenning
Publieke Dienstverlening 2035**

In opdracht van Staat van de Uitvoering
Uitgevoerd door De Ruijter Strategie

Meer informatie stvdu@ictu.nl t.a.v. Siwert de Groot (projectleider)