

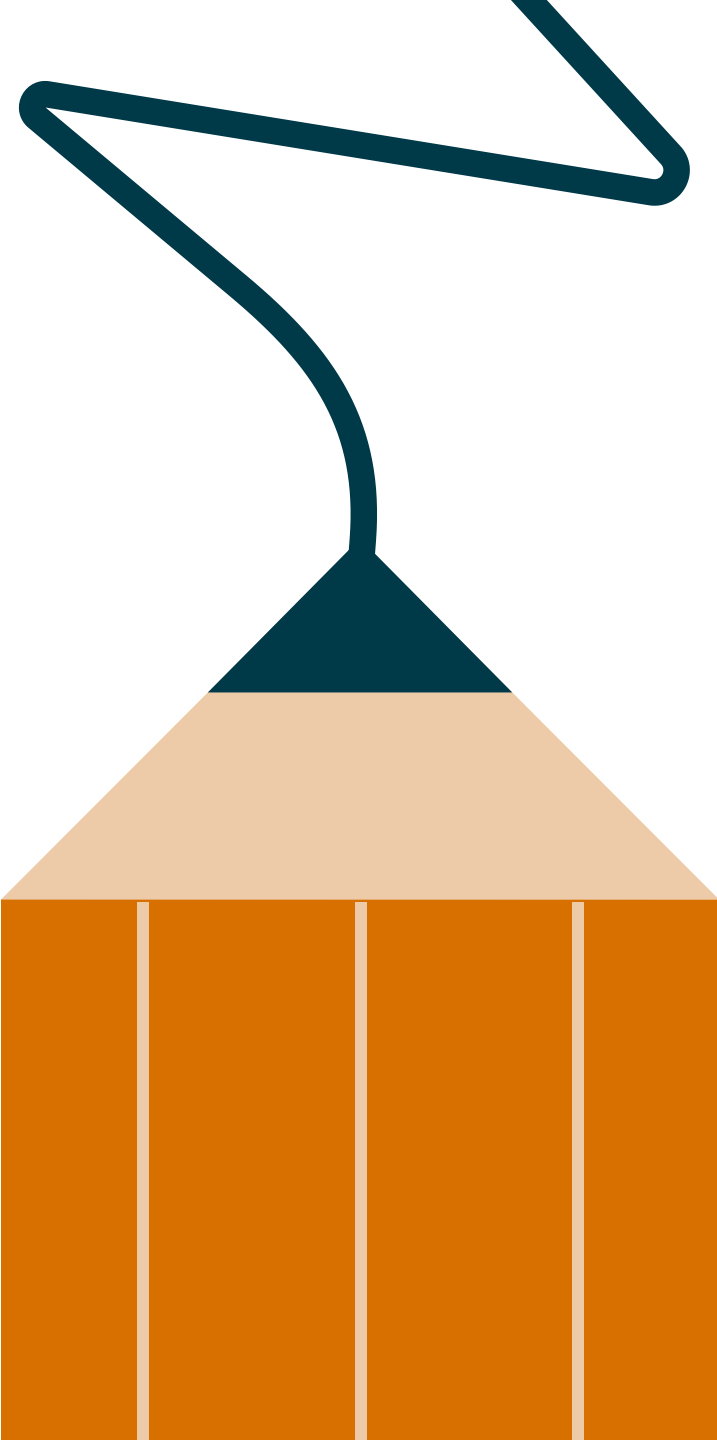


**Staat
van de
Uitvoering**

Resultaten vijfde peiling

‘Beleid en Sturing’

23 september 2026



Deelnemers Peiling 5

Sector	Aantal deelnemers
Ministerie	13
Uitvoerende dienst van een ministerie	28
Rijksinspectie	2
ZBO	10
Gemeenten	3
Overige overheid (Stichting, openbaar lichaam, rekenkamer, et cetera)	2
Totaal	58

Al enige tijd wil de overheid uitvoerbaar en eenvoudiger beleid dat in combinatie met proactieve, doenbare dienstverlening beter aansluit bij burgers en ondernemers. Welke aanpassingen in de manier waarop beleid wordt gemaakt en/of overheidsorganisaties worden aangestuurd kunnen volgens jou hierbij helpen? [Open vraag](#)

Betrek de uitvoering veel eerder en gelijkwaardiger bij beleidsvorming

Uitvoering vanaf de start betrekken bij nieuwe wet- en regelgeving.
Signalen uit de praktijk serieuzer nemen.
Uitvoeringstoetsen eerder en intensiever inzetten.
Beleid en uitvoering gezamenlijk ontwerpen.

Werk meer vanuit burgers en ondernemers

Burgers en ondernemers eerder betrekken via participatie en co-creatie.
Niet alleen belangenorganisaties spreken, maar ook "echte mensen".
Meer aandacht voor klantreizen, klantpanels en gebruikerservaringen.
Beleid beoordelen op doenbaarheid voor burgers en bedrijven.

Verminder complexiteit en stapeling van regels

Minder uitzonderingen en maatwerkconstructies.
Minder stapeling van regels en regelingen.
Nieuwe regels alleen wanneer oude kunnen vervallen.
Niet voor ieder incident nieuwe wetgeving maken.

Doorbreek verkokering en stimuleer integraal samenwerken

Meer opgavegericht werken.
Sturen op maatschappelijke vraagstukken in plaats van organisaties.
Betere samenwerking tussen ministeries en uitvoeringsorganisaties.
Gezamenlijke doelen en eigenaarschap creëren.

Stuur meer op leren, evalueren en aanpassen

Continu evalueren in plaats van incidenteel.
Beleid aanpassen wanneer uitvoering andere effecten laat zien.
Meer ruimte voor experimenteren en leren.
Effecten beter meten.

Denk en stuur meer op de lange termijn

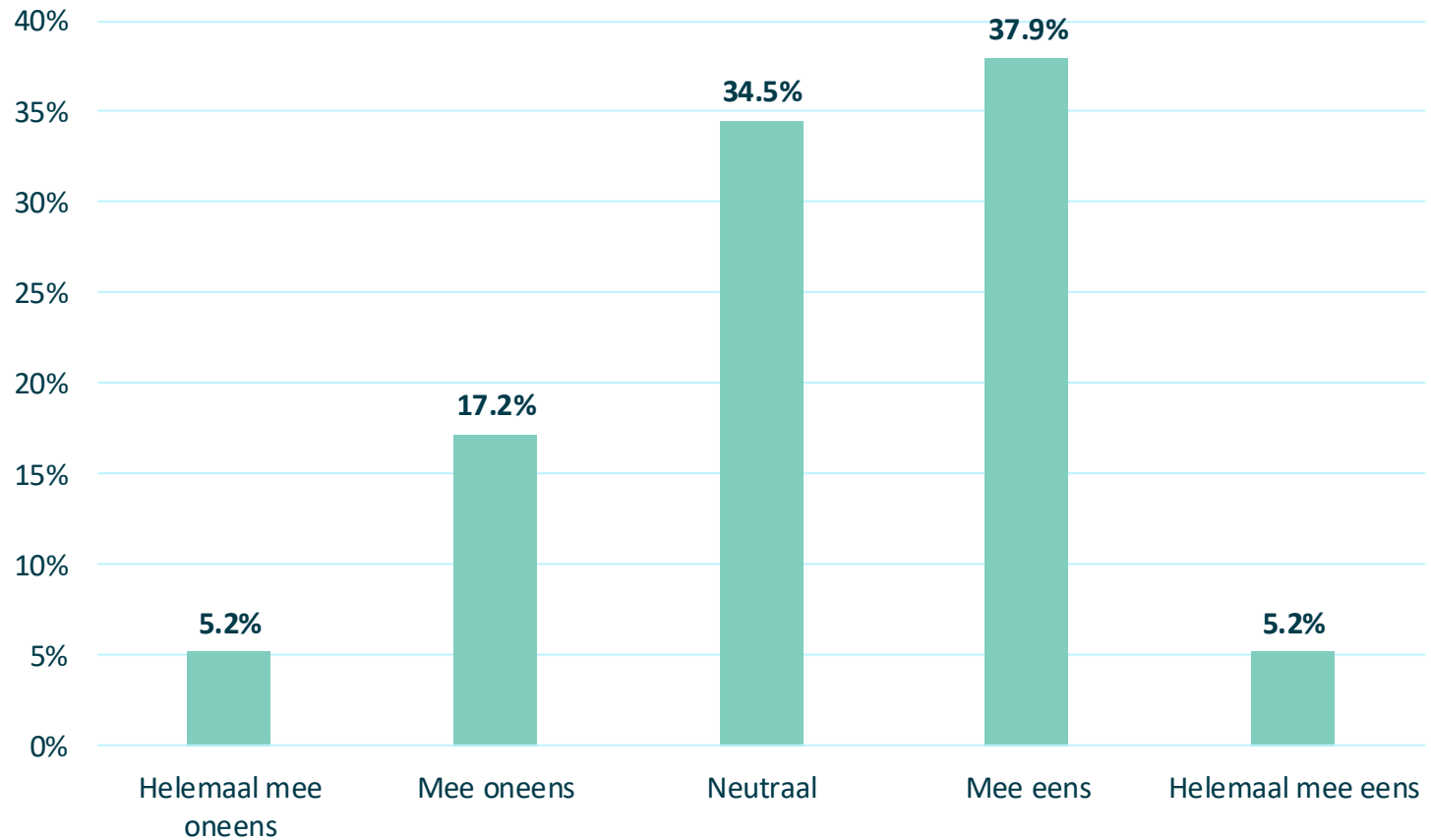
Langetermijnplannen ontwikkelen en vasthouden.
Minder politieke opportuniteit.
Duidelijke politieke keuzes maken.
Niet steeds nieuw beleid toevoegen.

Maak dienstverlening en uitvoerbaarheid leidend in beleid

Redeneren vanuit de dienstverlening in plaats van vanuit beleid.
Standaard aandacht voor uitvoerbaarheid en doenbaarheid.
Beleid, dienstverlening en uitvoering gelijktijdig ontwikkelen.
Impact op burgers, ondernemers en uitvoeringsorganisaties vooraf analyseren.

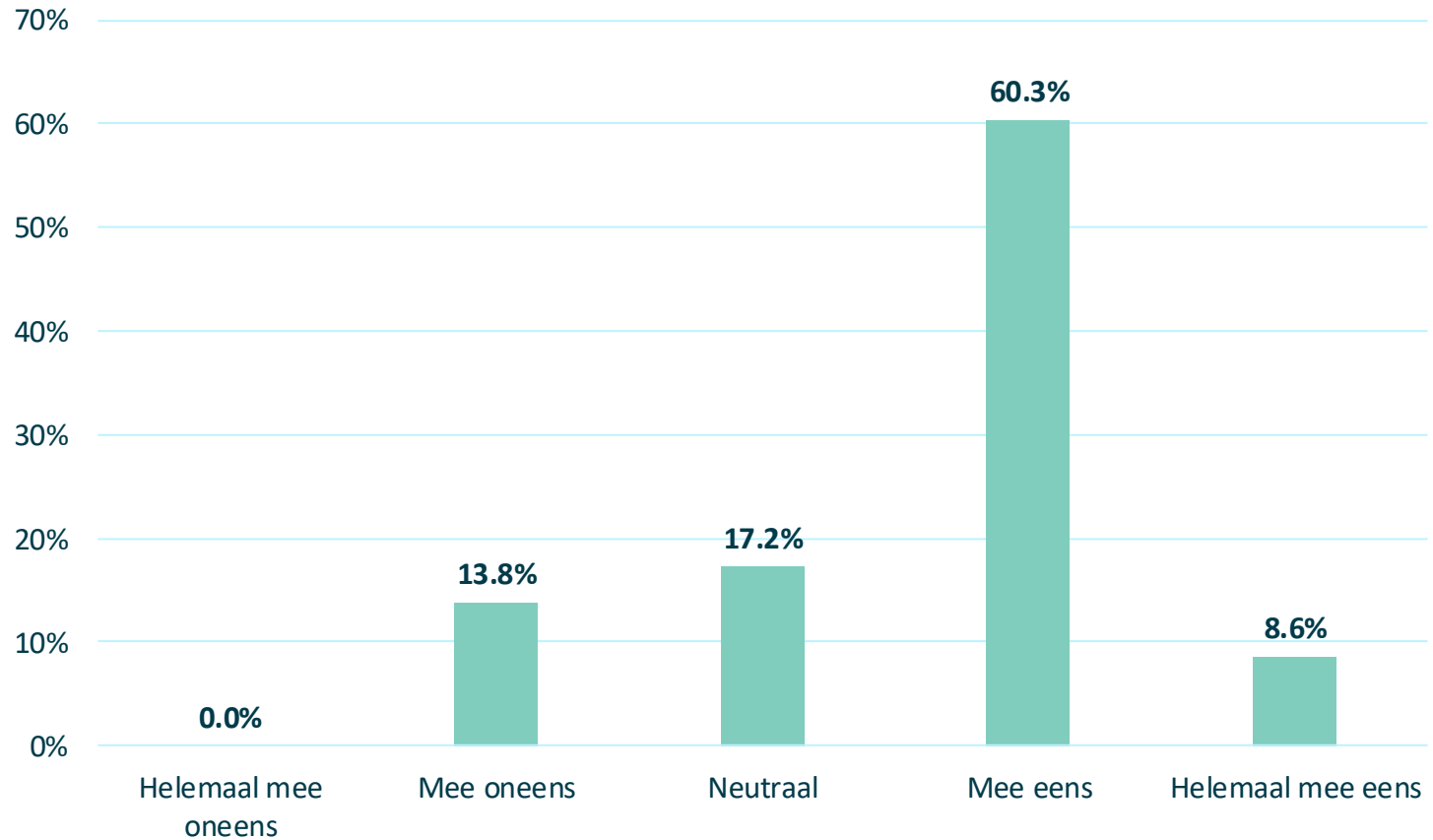
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Mijn organisatie beweegt zichtbaar van beheersen naar ontwikkelen en vernieuwen



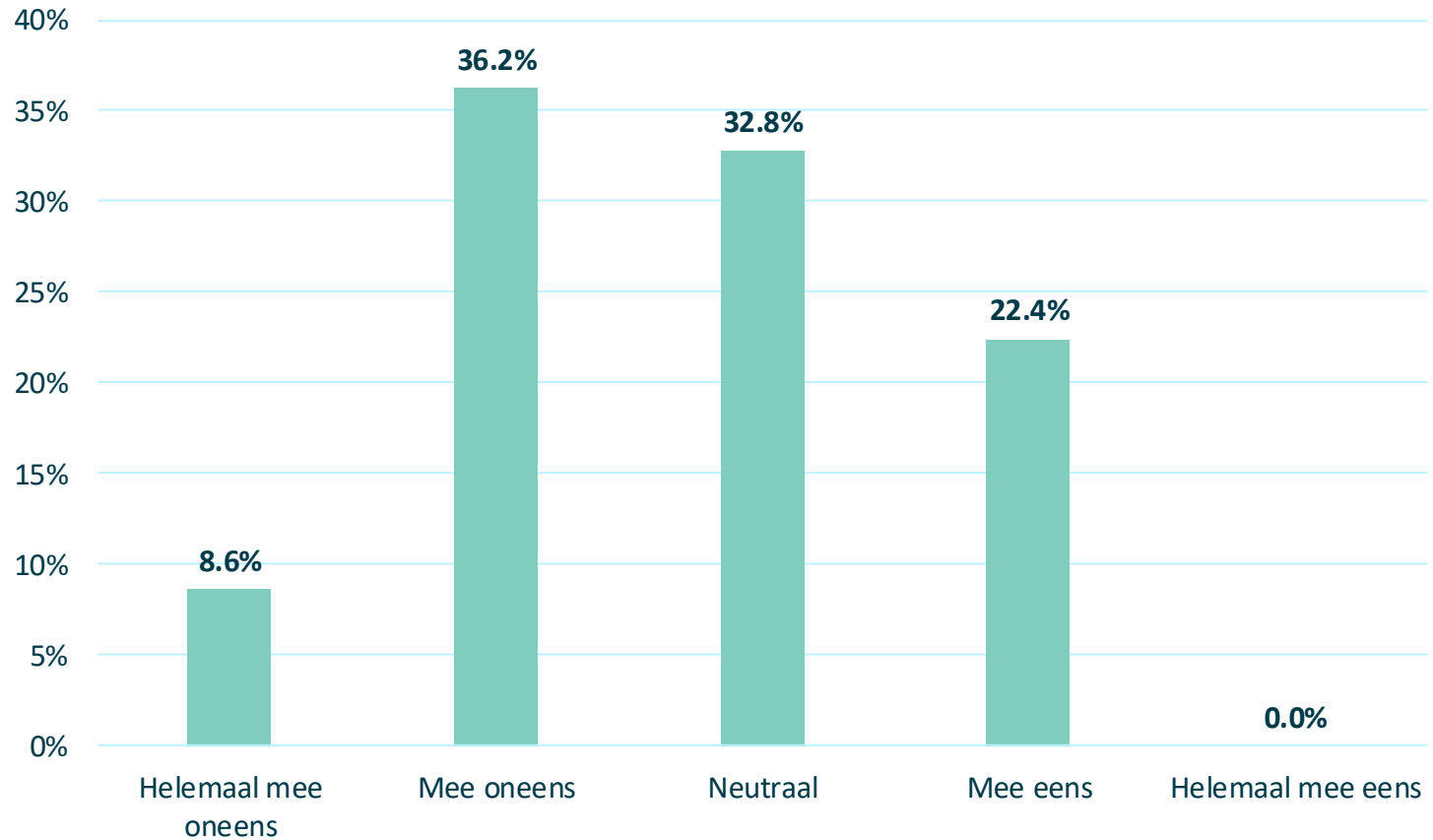
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Er is in mijn organisatie ruimte om nieuwe ideeën te verkennen en uit te proberen



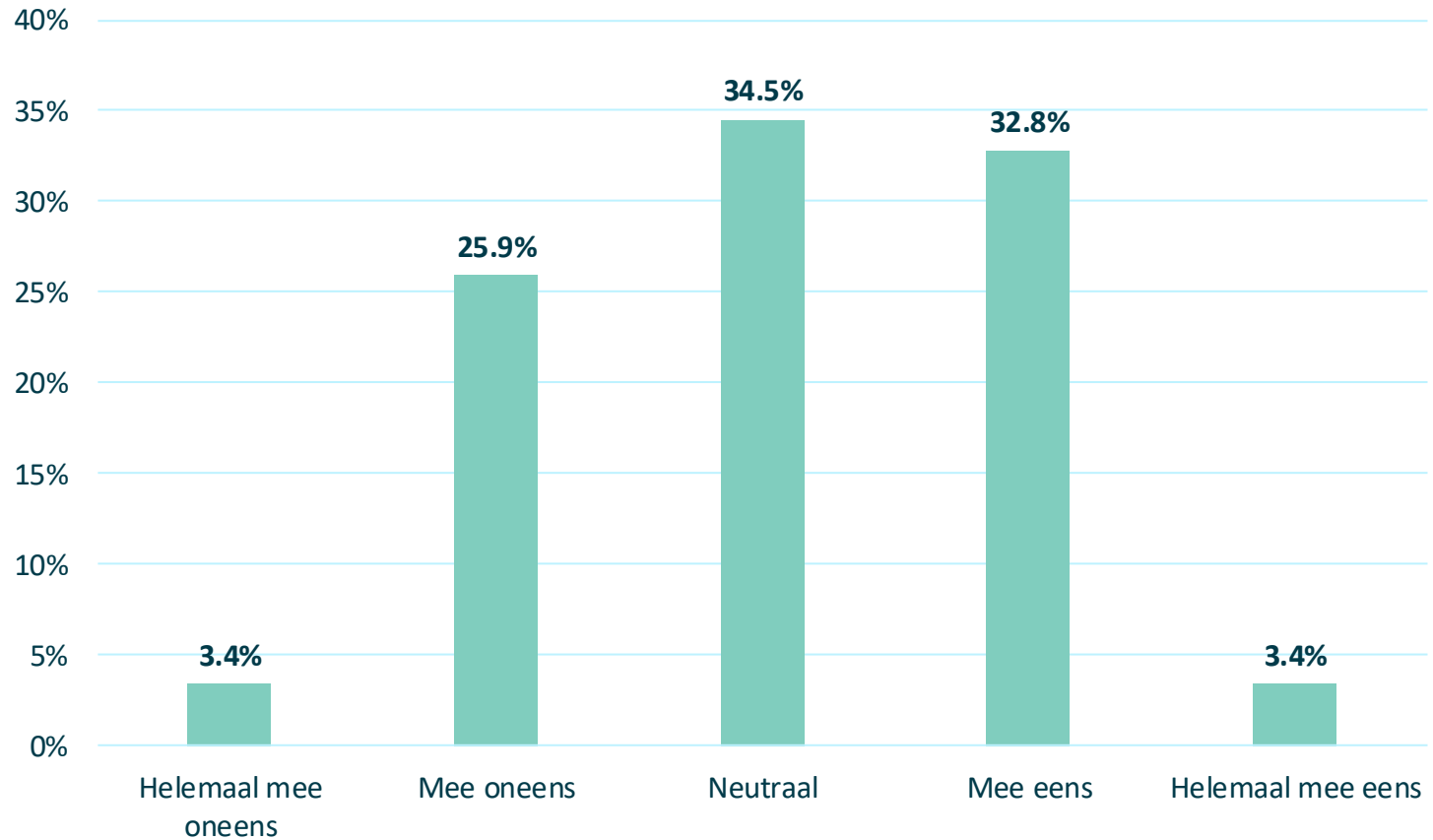
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

De uitvoering wordt structureel betrokken en serieus genomen bij beleidsvorming



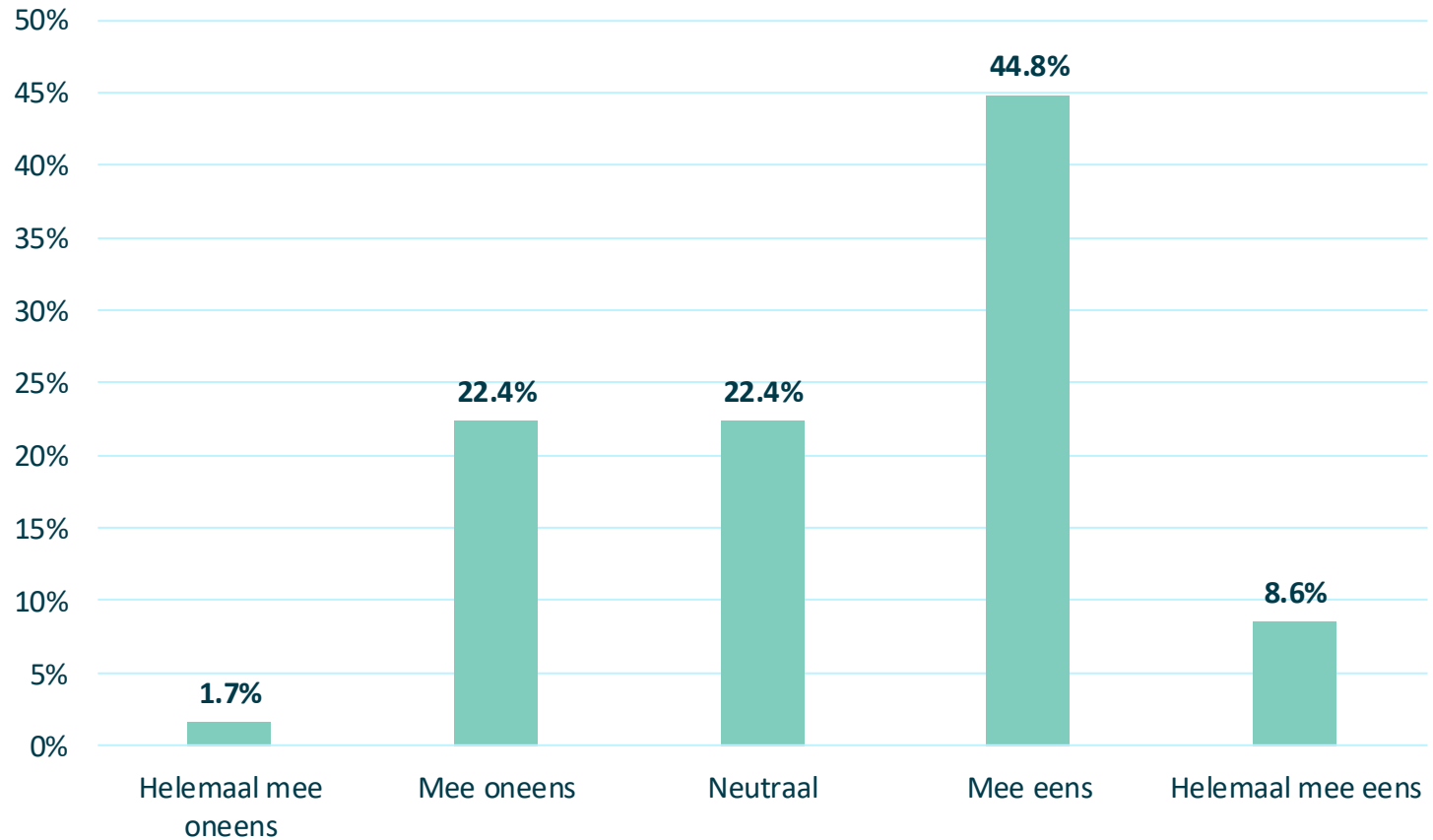
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Praktijkervaring van medewerkers wordt daadwerkelijk gebruikt in besluitvorming binnen mijn organisatie



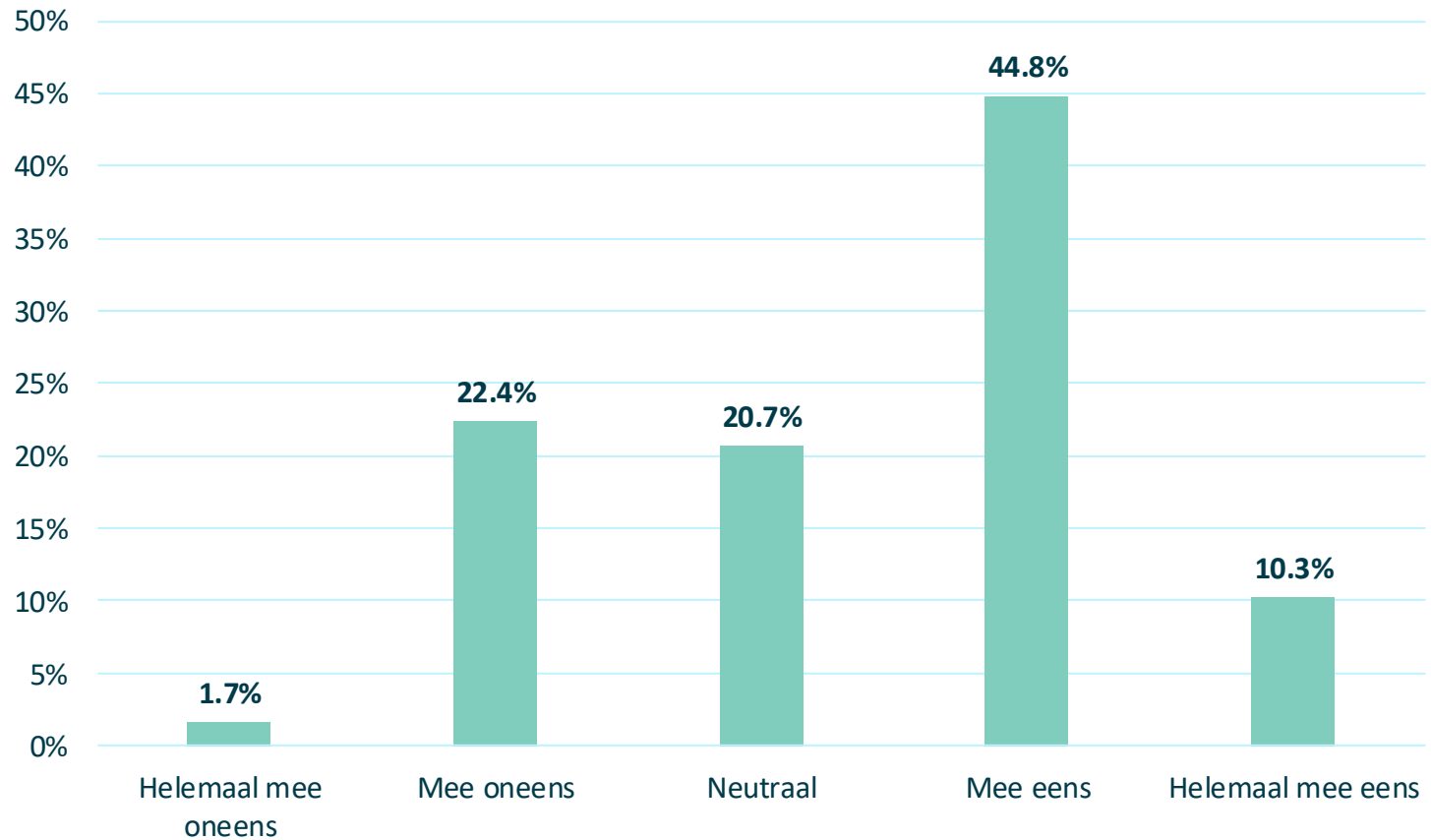
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Mijn organisatie werkt effectief samen met andere onderdelen van de overheid aan gezamenlijke doelen



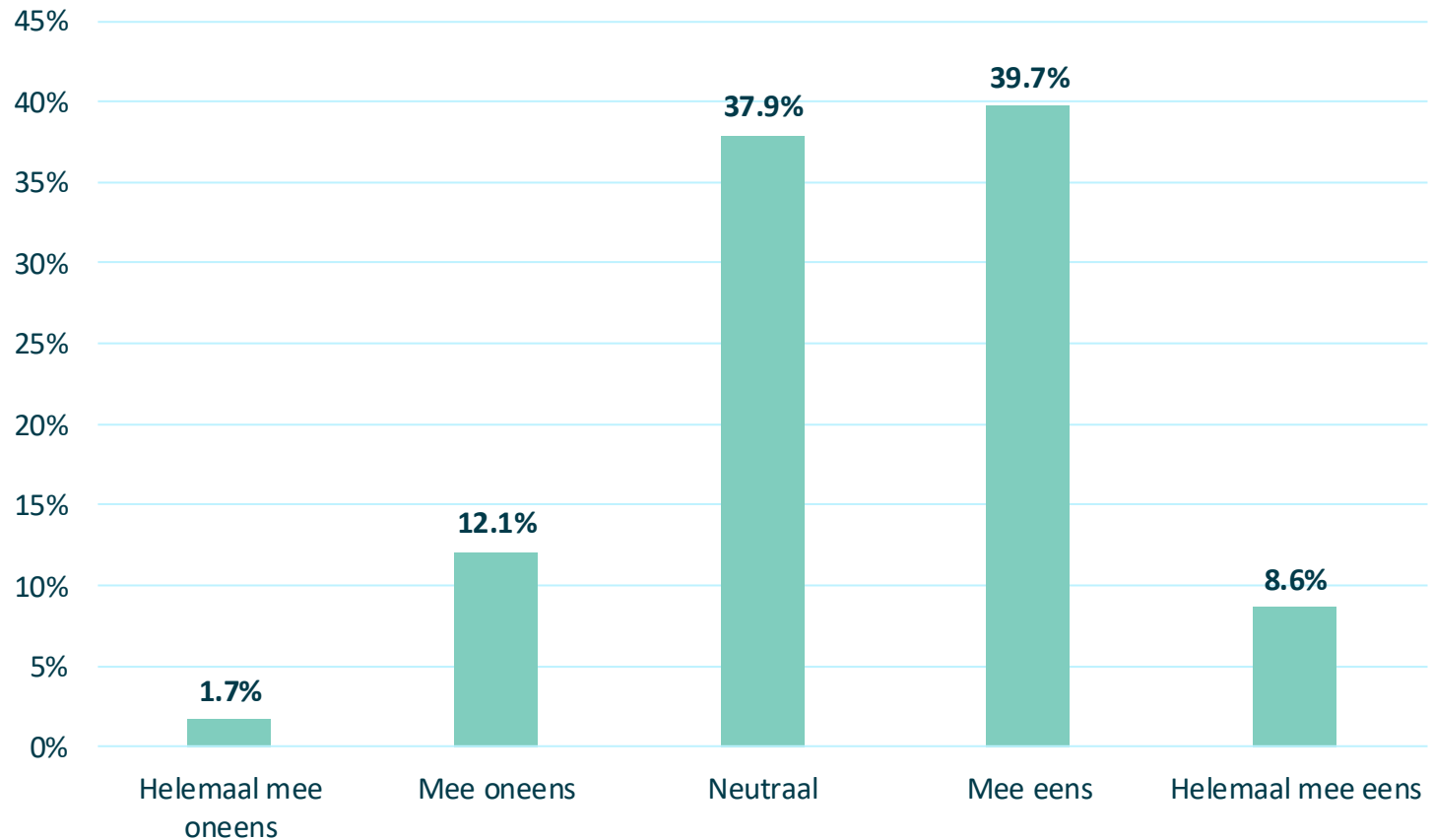
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Maatschappelijke opgaven zijn leidend in de manier waarop we in mijn organisatie werken



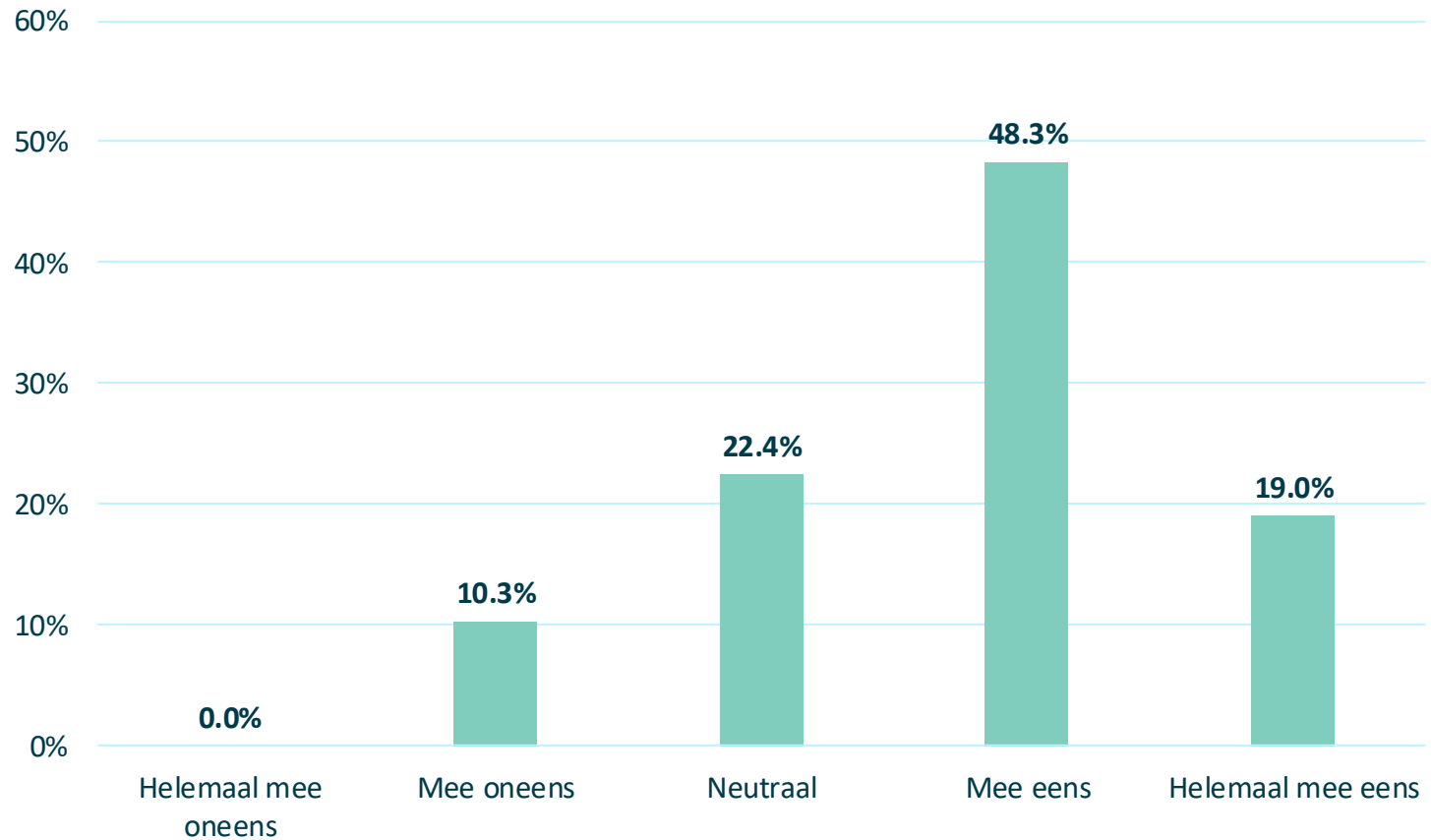
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Beleidskeuzes in mijn organisatie worden gemaakt met duidelijke aandacht voor burgers en ondernemers



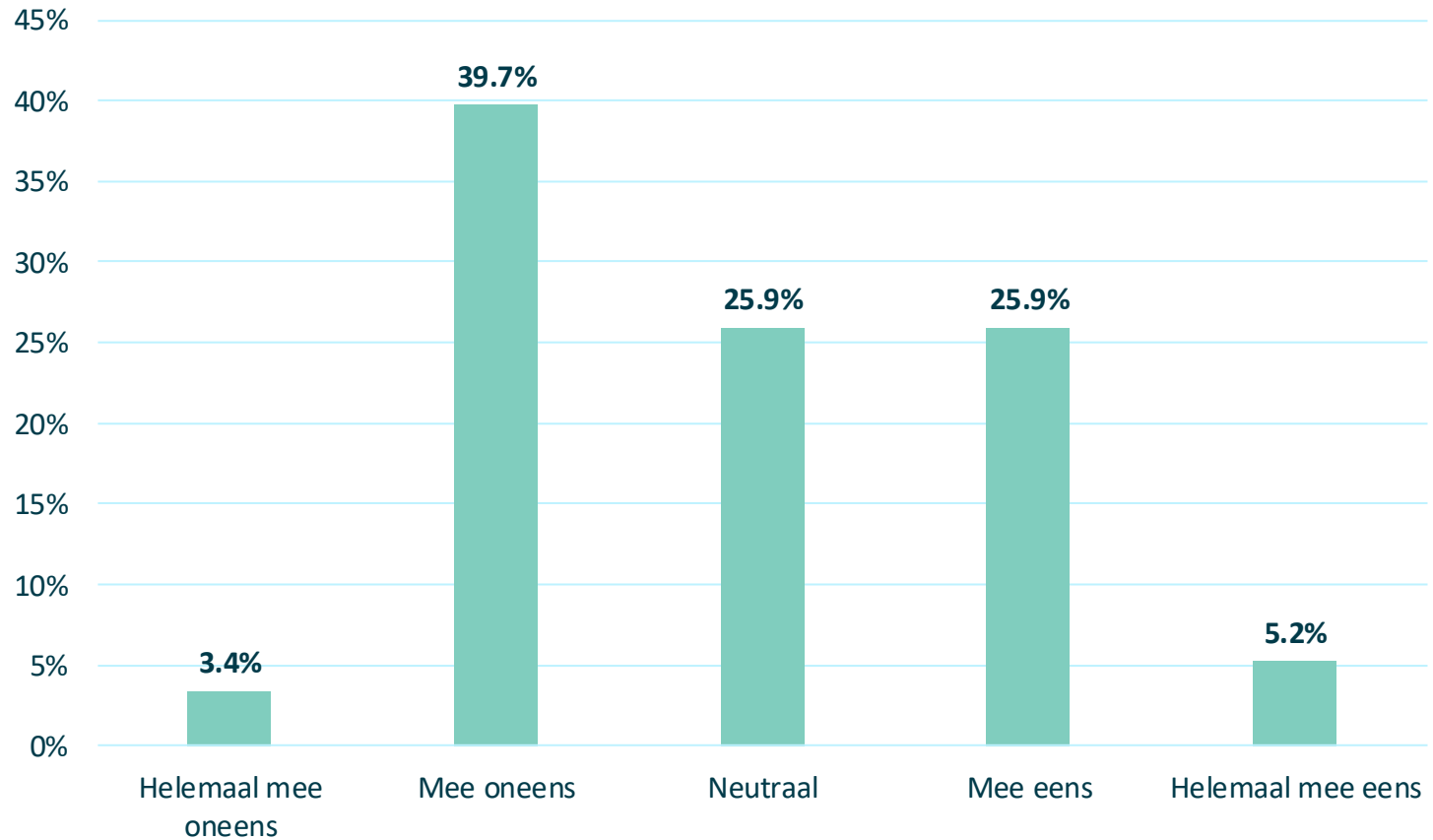
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Ik ervaar in mijn organisatie voldoende ruimte om mijn vakmanschap te gebruiken en professionele afwegingen te maken



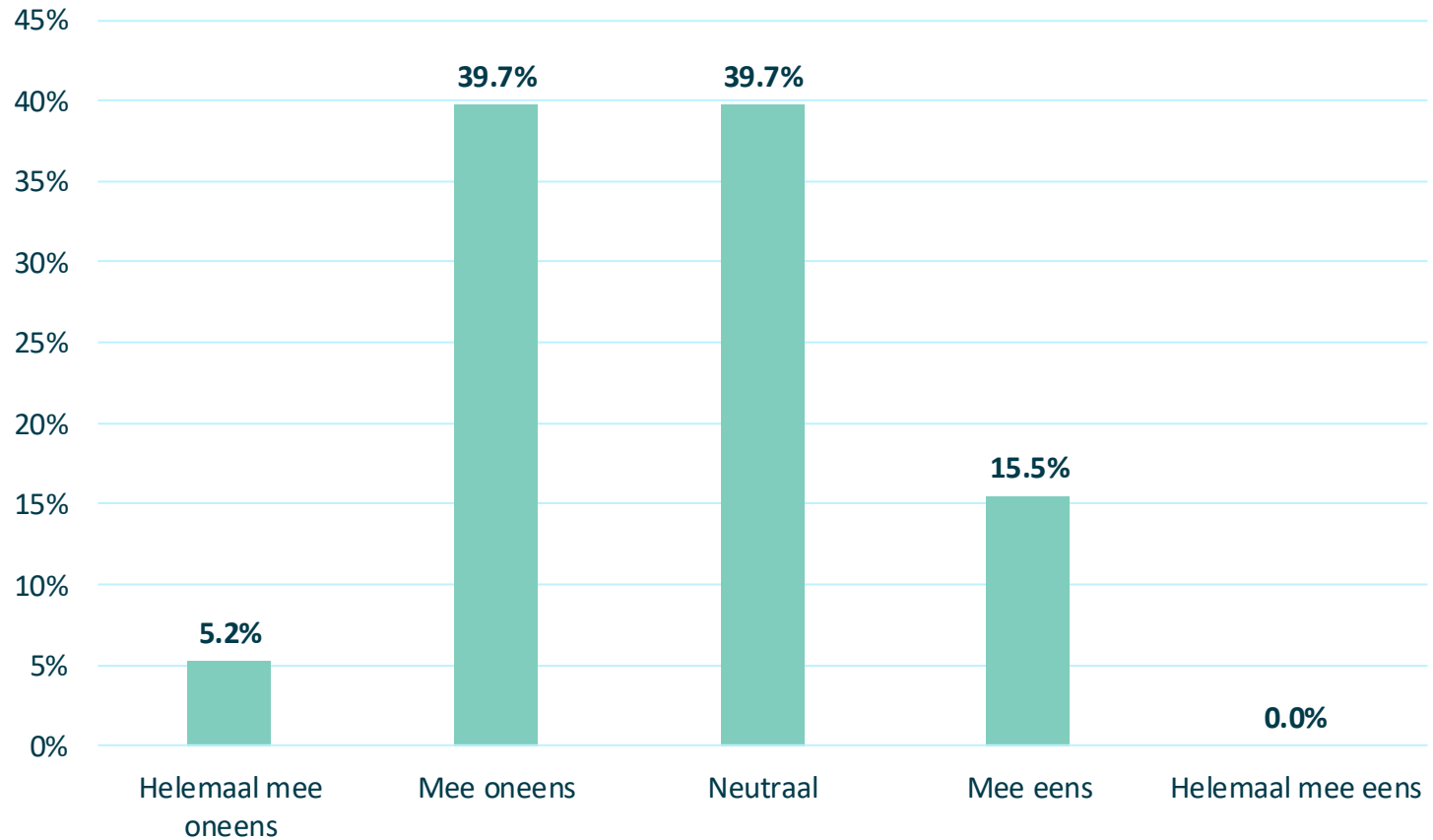
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Beleidsvoorstellen die ik zie worden systematisch getoetst op uitvoerbaarheid en doenbaarheid



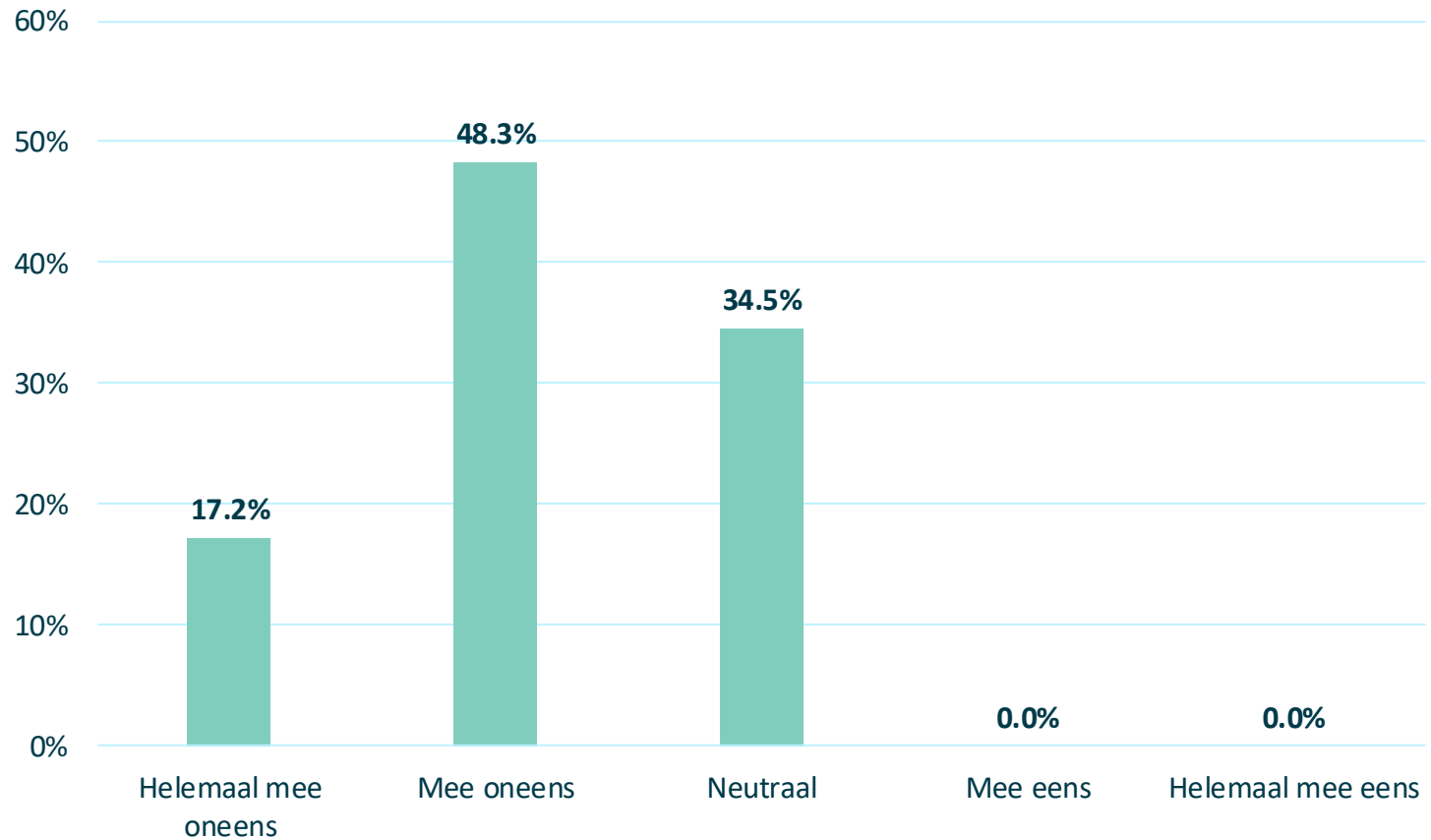
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Beleid en uitvoering waar ik zicht op heb, sluiten aan bij wat in de praktijk haalbaar en doenbaar is



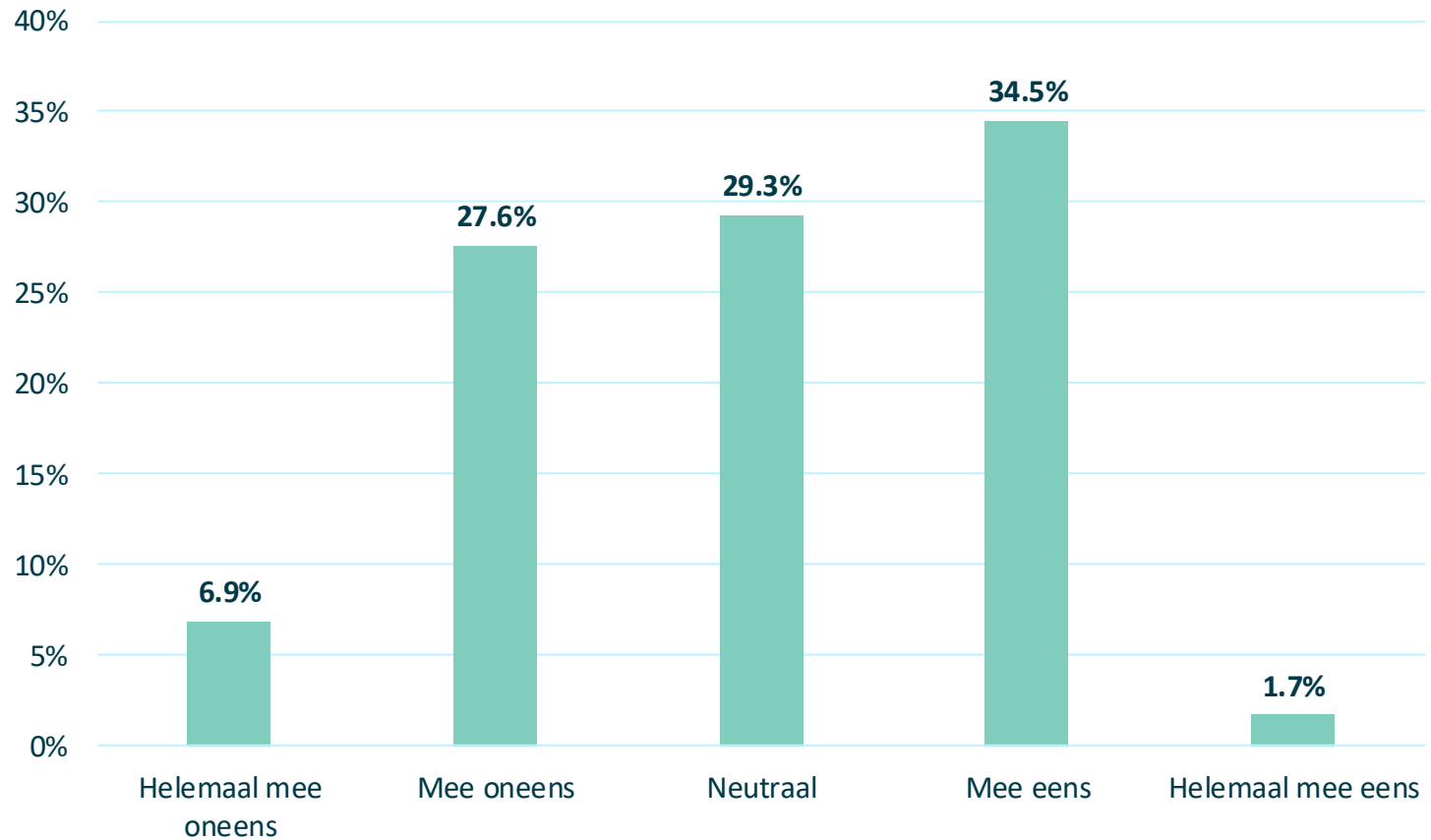
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Ik zie de laatste jaren dat beleid en uitvoering worden vereenvoudigd, geïntegreerd of afgebouwd



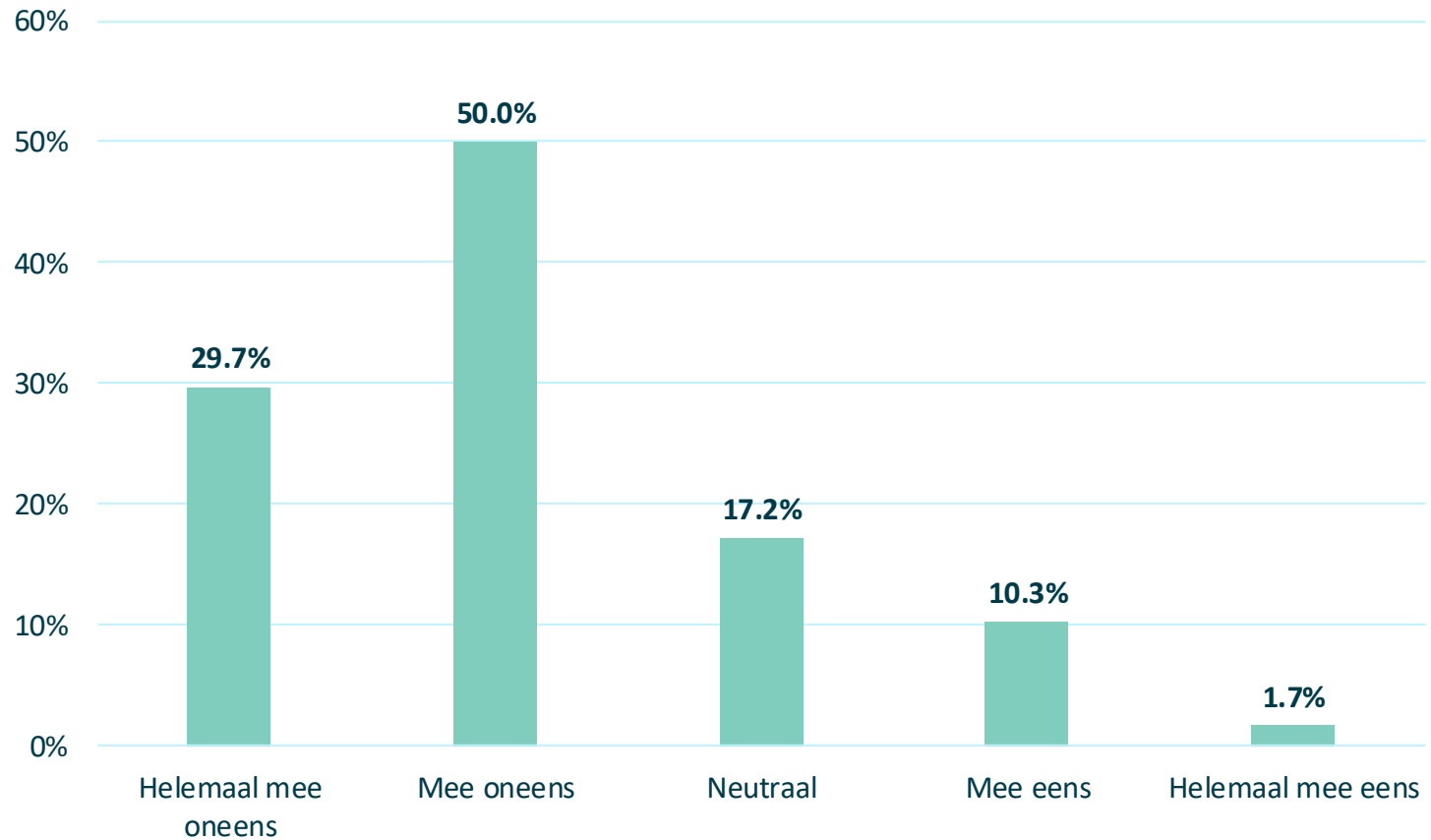
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Mijn organisatie stuurt op maatschappelijke resultaten en feedback in plaats van alleen op processen



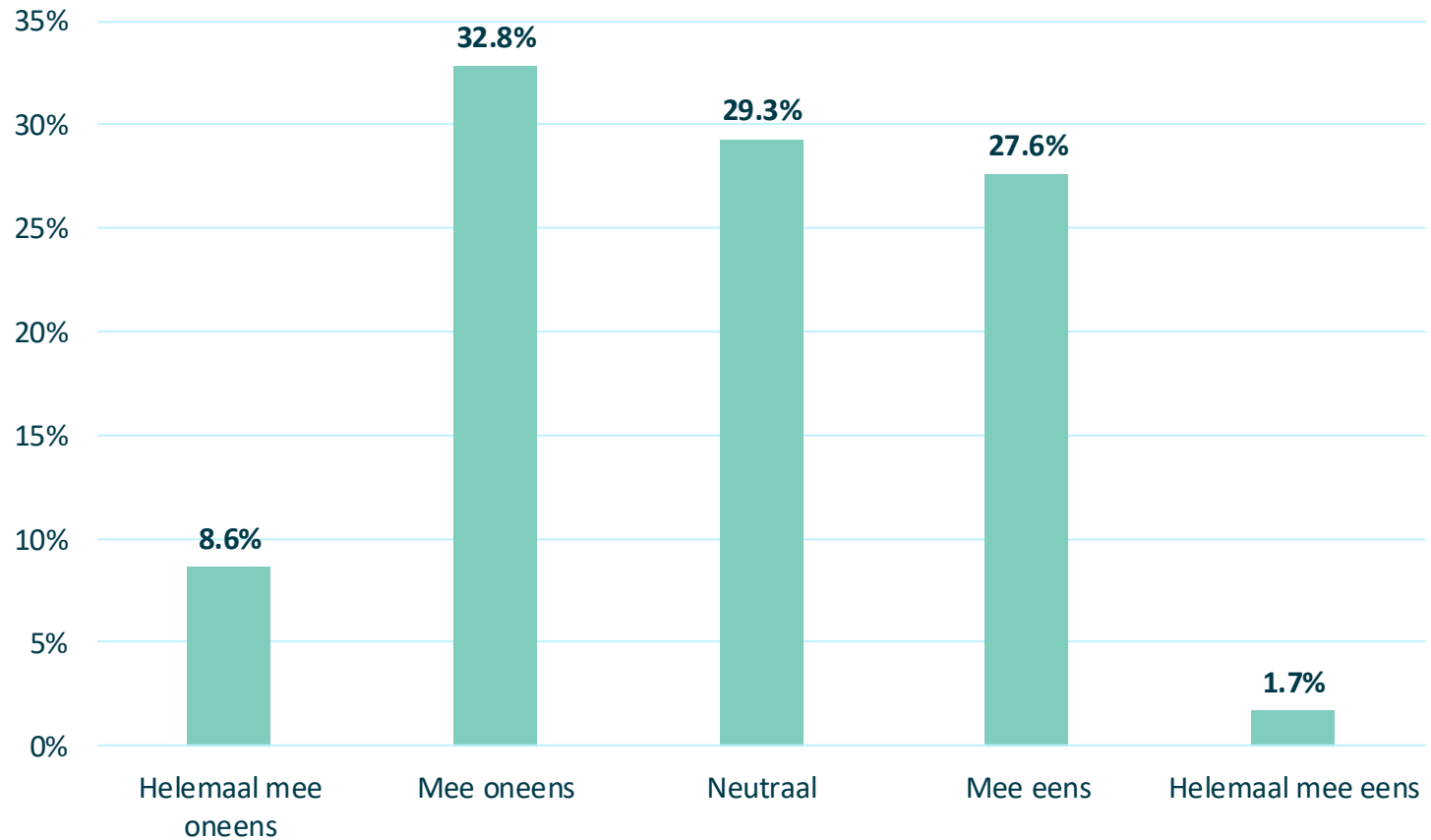
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Ik vind dat de overheid in staat is om snel genoeg te reageren op belangrijke vragen in het domein waarin ik werk



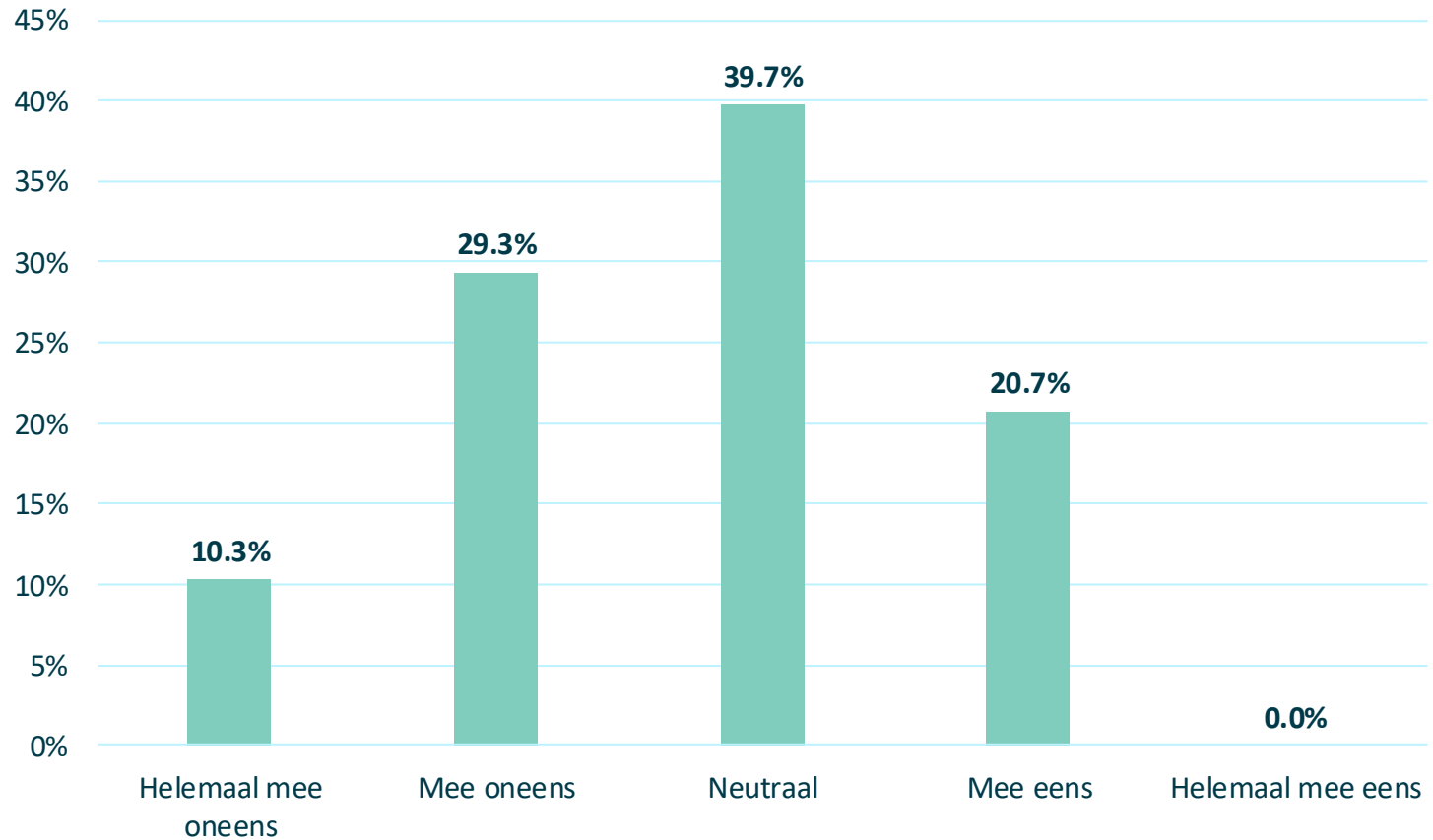
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Mijn ervaring is dat ik mijn inzichten over wat er beter kan in het beleid op mijn terrein bij besluitvormers op tafel kan krijgen



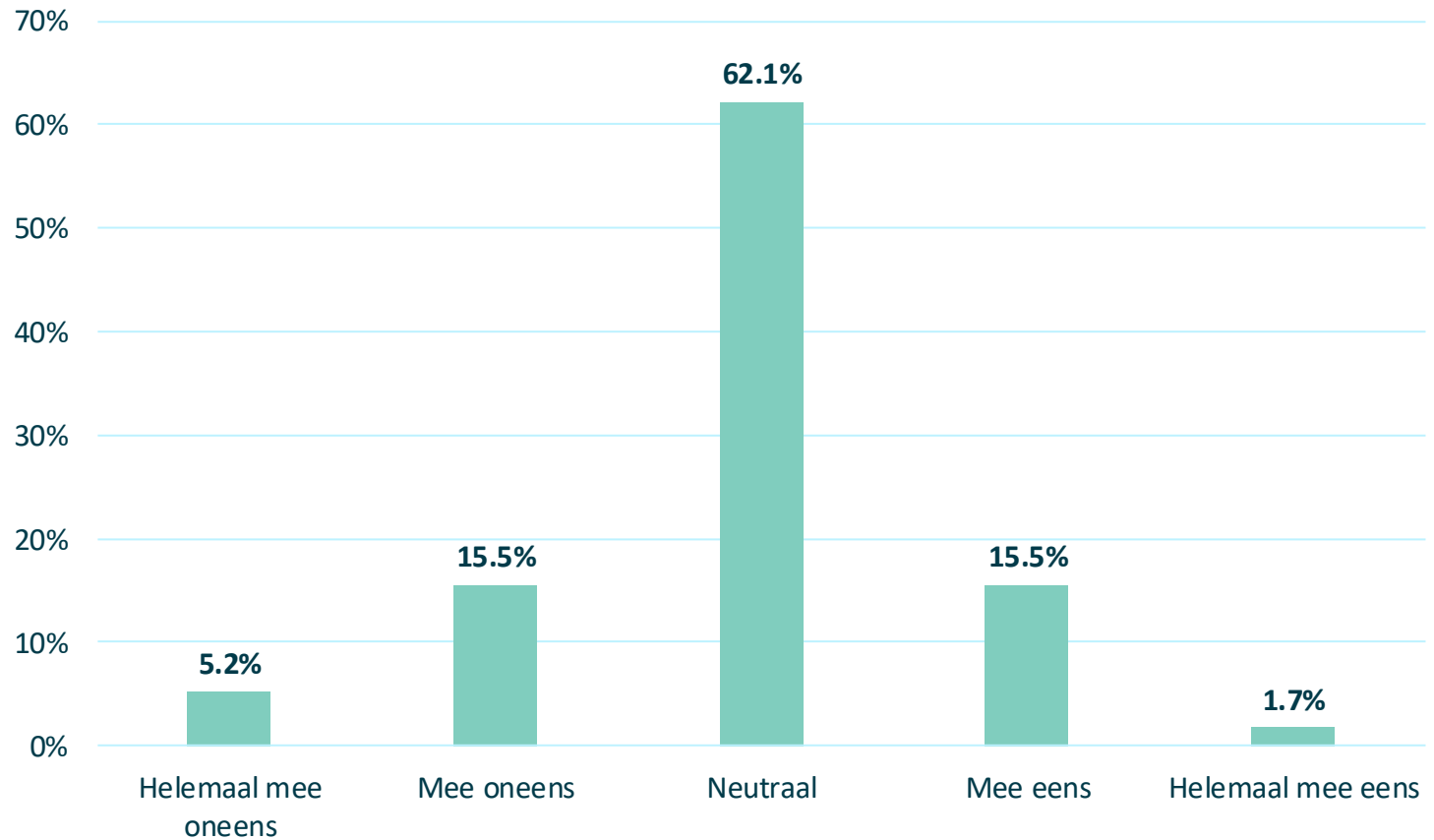
Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Ik zie dat het Beleidskompas al beter wordt nageleefd en dat er tijd en budget voor beschikbaar wordt gesteld



Stellingen: Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen die gaan over het thema beleid en sturing.

Ik merk een meer open houding naar de Kamer toe sinds de aanpassing van de 'Oekaze Kok'



Is er iets dat je nog kwijt wilt n.a.v. voorgaande vragen? (Optioneel)

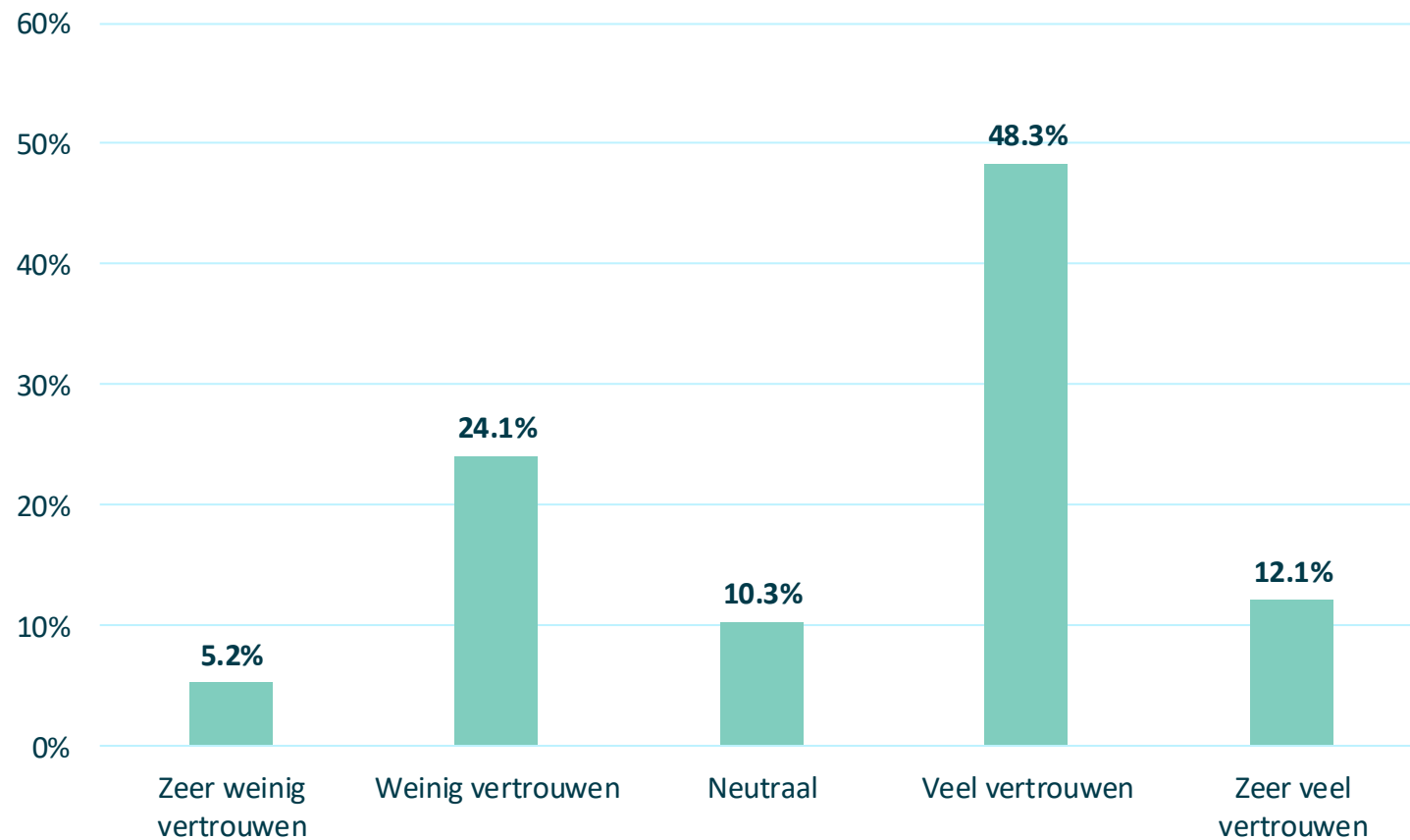
Open

- Zorgt dat er niet tekens nieuw beleid en/of aanpassingen worden geïntroduceert.
- Tegenstrijdige eisen vanuit de politiek, of controlerende instanties zoals de (Europese) Rekenkamer maken het erg lastig om de sterke nadruk op beheersbaarheid los te laten. Vanuit het bestuur zou hier ook meer aandacht voor moeten zijn. En ze moeten ook consequenter en langduriger steun aan de uitvoering geven op dit vlak. Niet al na een paar jaar vergeten dat een bepaalde verantwoordingsmethodiek toentertijd is losgelaten omwille van de efficiëntie.
- Helaas krijgt de verhouding tussen beleid en uitvoering veel minder aandacht. Ook door taakstellingen.
- Er is langzaam een cultuur aan het ontstaan waarbij de uitvoering wel meer teurgpraat en betrokken wordt. Als puntje echter bij paaltje komt, worden bepaalde besluiten ondanks verschillende red flags toch gewoon doorgevoerd. Vaak wordt er uiteindelijk, als er lastige keuzes gemaakt moeten worden, toch in een vertrouwde reflex geschoten.
- De onafhankelijkheid van uitvoerders en toezichthouders komt steeds verder in het gedrang. Je geeft een negatief advies, dat wordt niet verwerkt, vervolgens gaat het in de uitvoering fout en krijgt de uitvoerder/toezichthouder de schuld. Die trend speelt al een aantal jaren, en wordt steeds sterker. Zie bv het artikel in NRC over het ministerie van J&V die wetgeving niet wil/laat toetsen op uitvoerbaarheid. Dit soort verhalen komt al jaren voorbij, en blijkbaar doen we er niets mee.
- Wanhopig dus . . .
- We worden langzaam mensgericht, maar naar mijn mening is het nog steeds reactief doordat er vaak wordt gereageerd op iets dat mis gaat en niet actief.
- Je zou co-creatie van beleid ontwikkelen wensen. Onder het kabinet Schoof werd inspraak actief terugged Schroefd. Er zijn nog maar weinig bewindslieden/bestuurders met lef en/of moed. De angst voor schreeuwende, protesterende deelbelangen overheerst. Zoals bijvoorbeeld voor boze boeren.
- Deze vraag ga ik gebruiken in mijn team en directie als gespreksopener: "Mijn organisatie stuurt op maatschappelijke resultaten en feedback in plaats van alleen op processen". Dank!
- De verschillen tussen mijn organisatie en de overheid als geheel kan ik deze vragenlijst niet goed kwijt. Zo weet ik dat de samenwerking met ons departement voor sectoraal beleid goed is, incl. Uit- en invoeringstoetsen etc. Voor generieke wetgeving is het verhaal en de samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering veel minder positief.
- De vraag over beleidskompas is nogal instrumenteel. Het gaat over wat je wilt bereiken. Als je de uitvoering direct betreft bij het ontwerp van de opdracht etc is de beleidskompas niet nodig. Beleidsproces is niet volgorde: eerst beleid, dan uitvoeringstoets dan evalueren. De dynamiek maakt dat je bij het beleid maken als met uitvoering bezig bent en evalueren. We scheiden het beleidsproces nog te veel in afzonderlijke stappen.
- Iedereen wil wel maar er is geen capaciteit/budget. En dat is nieuw ten opzichte van de eerdere jaren.
- Ruimte voor experiment en uitproberen is de eerste stap. Die zetten we wel. De stap om structureel de inzichten uit het experiment toe te passen en te borgen is een grote verandering en vraagt veel meer moed en sturing.
- Het aantal beleidskaders neemt de laatste jaren toe. Evenals de hoeveelheid Wet- en Regelgeving. Geen mens, noch beleidsmakers, noch uitvoerders, noch burgers, heeft zicht op het totaal of inzicht in de samenhang ervan. De letter van de wet wordt belangrijker gemaakt dan het doel van de wet. Dat verstikt ons als Nederlandse samenleving. Hoe kunnen wij als burgers weer grip krijgen op ons leven? In elk geval door HARD te laten snoeien in het aantal regels. En door meer samenhang te laten brengen in de overgebleven regels. Dat vraagt ongetwijfeld VEEL INZET en LANGE DOORLOOPTIJD en politieke moed. En een aanpak waarbij we GEEN NIEUWE WET invoeren zonder bv 5 of 10 andere wetten te schrappen.

Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Omgekeerd verantwoorden: van controle naar gezamenlijke verantwoordelijkheid

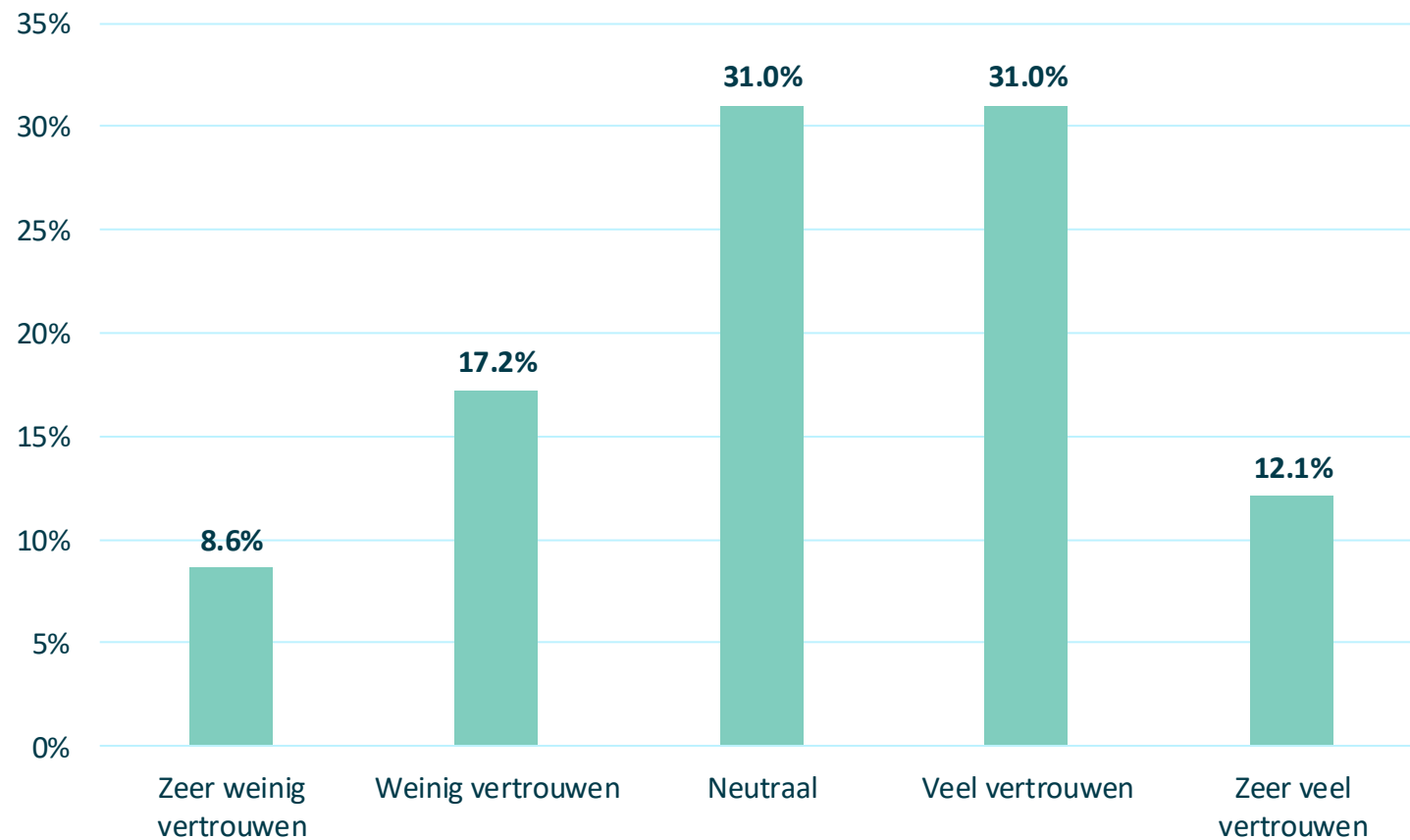
Laat politiek en beleid zich verantwoorden over wat zij doen om uitvoeringsorganisaties in staat te stellen hun maatschappelijke opdracht goed uit te voeren.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Moderniseringsfonds en met minder condities financieren

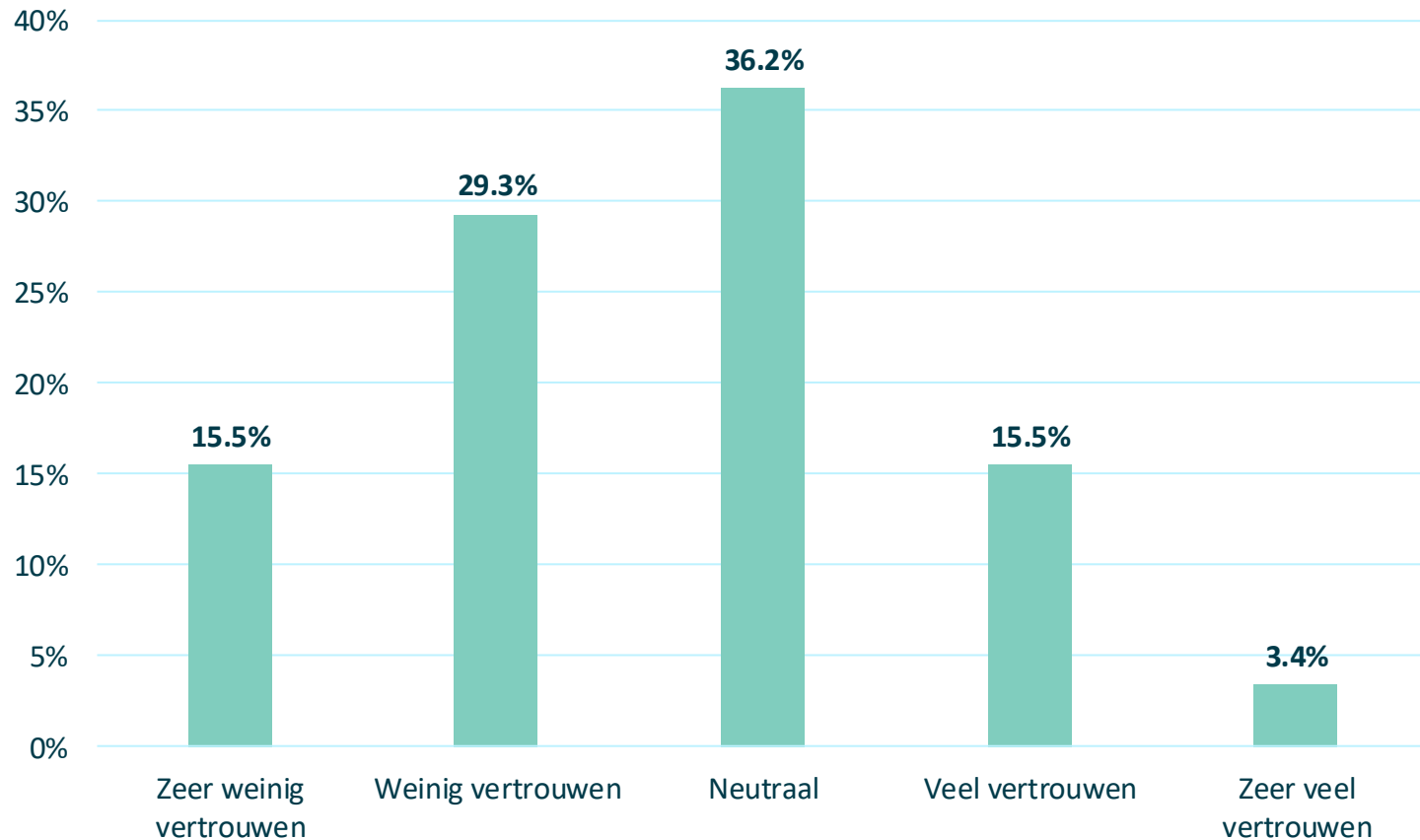
Richt een structureel moderniseringsfonds in, met meer ruimte voor langetermijninvesteringen en opgabeverichte samenwerking over organisatiegrenzen heen, gefinancierd uit een jaarlijkse productiviteitskorting.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Permanente commissaris voor de rijksdienst

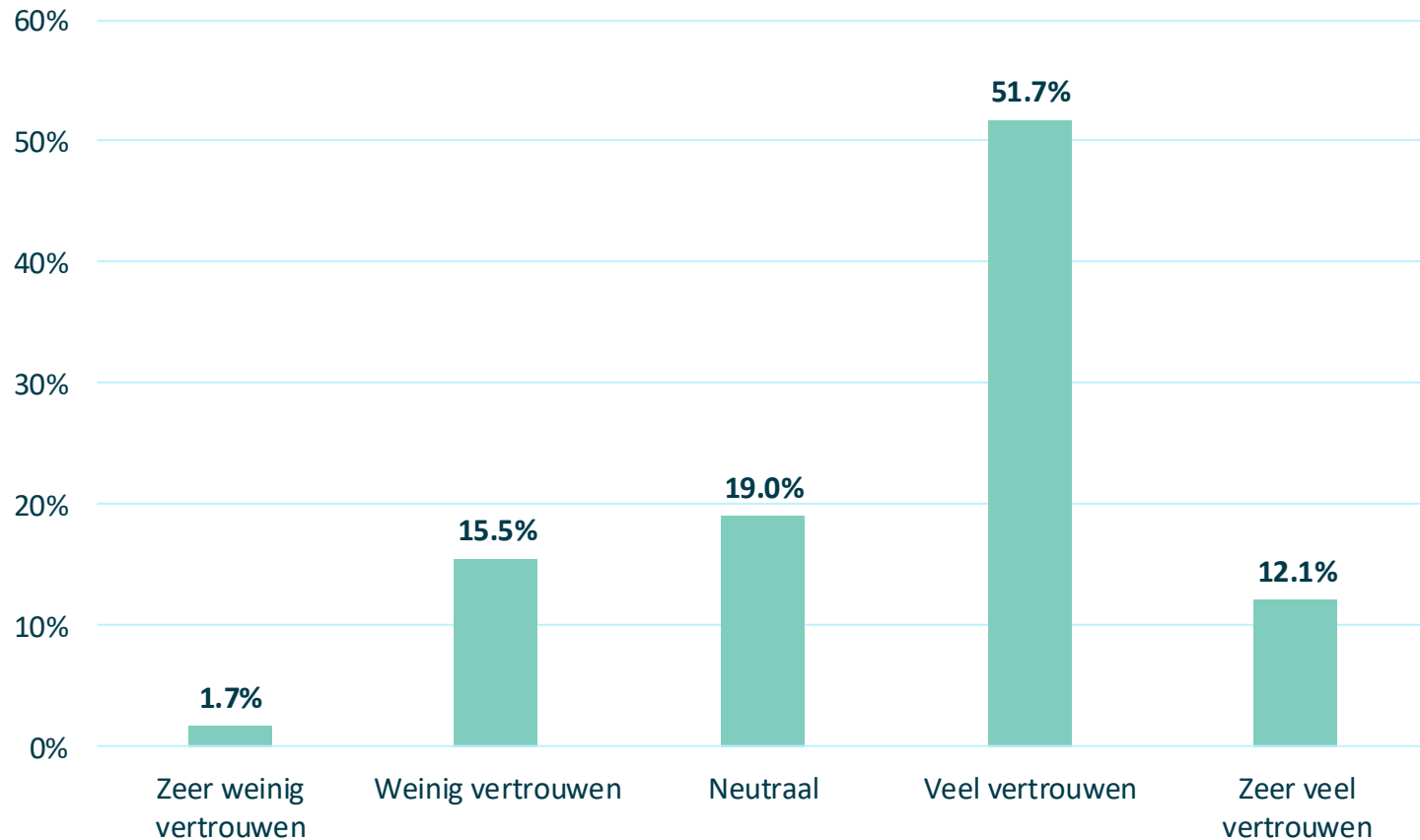
Benoem een permanente commissaris die de kwaliteit en langetermijnontwikkeling van de rijksdienst bewaakt en een zwaarwegende rol krijgt bij de benoeming van topambtenaren, zodat uitvoerbaarheid en langetermijnperspectief daadwerkelijk meer nadruk krijgen in de praktijk.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Hanteer een governance-model dat het algemeen belang borgt

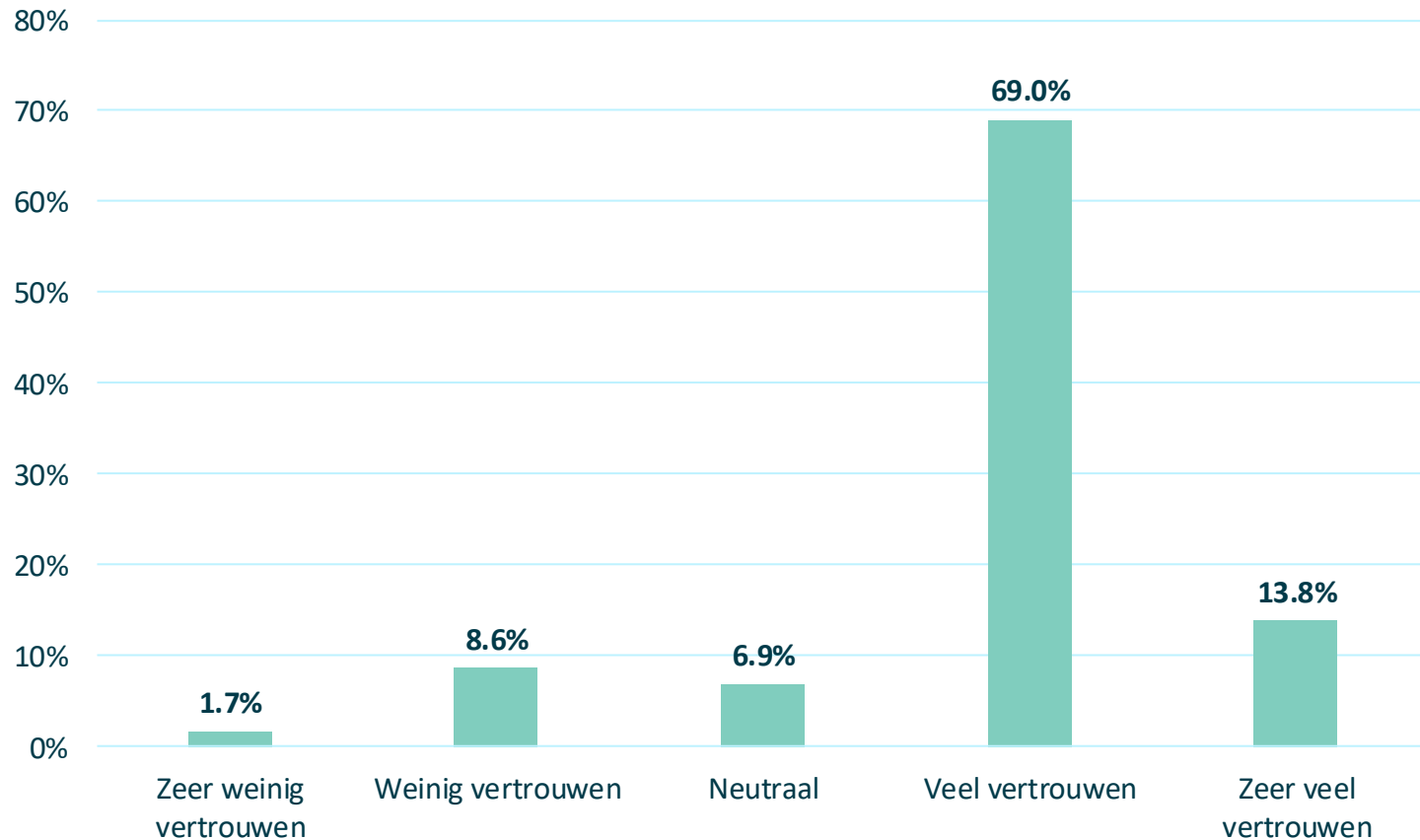
Maak duidelijke afspraken over rollen, regie, mandaten en verantwoordelijkheden, zodat departementale en organisatorische belangen niet langer in de weg kunnen staan van het vinden van oplossingen in het algemeen belang.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Sturen en verantwoording baseren op vertrouwen en richten op outcome

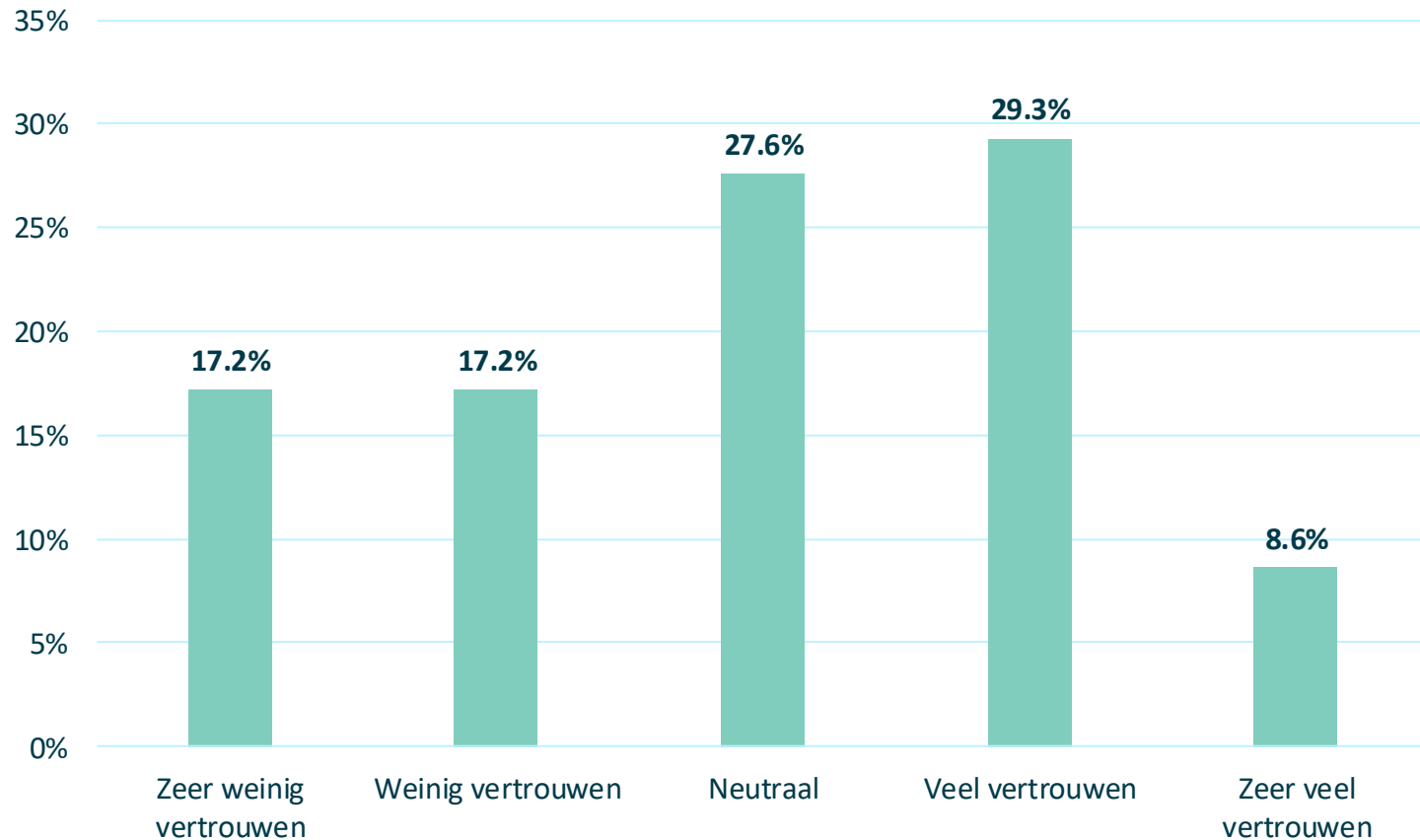
Maak andere afspraken over resultaten, verantwoording en financiering. Verschuif in de relatie tussen departementen en uitvoering de nadruk van controle, incidenten en output naar vertrouwen, professionele ruimte en maatschappelijke resultaten.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Strategische functie herinrichten en een planbureau voor het openbaar bestuur oprichten

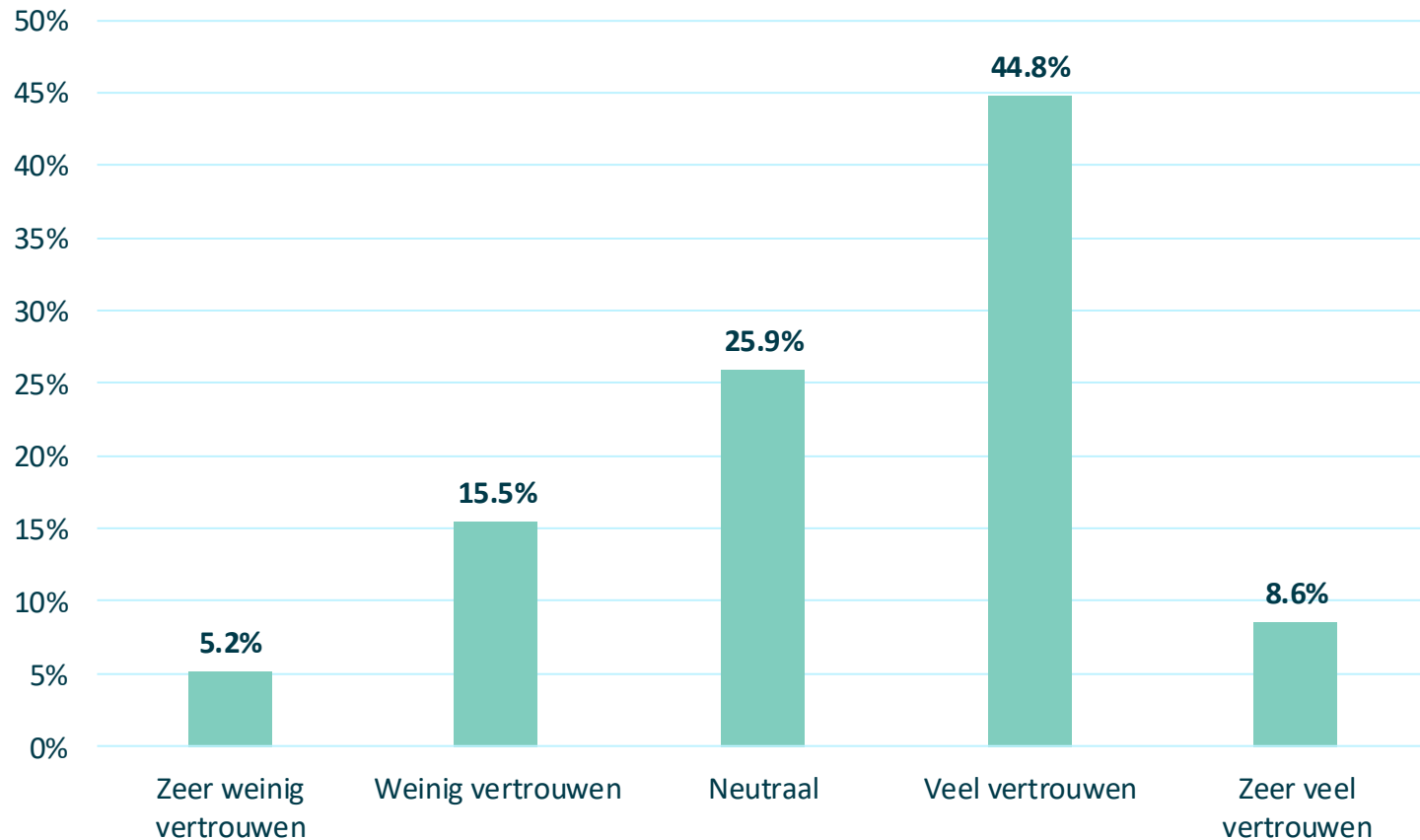
Organiseer de strategische functie rijksbreed en opgavegericht om verkokering te doorbreken en lange termijn-vraagstukken integraal op te helpen lossen. Een planbureau voor het openbaar bestuur kan daarbij onafhankelijk inzicht bieden in het functioneren van de overheid als geheel.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Ecosystemen inrichten met budget en zeggenschap over wetgevingstrajecten

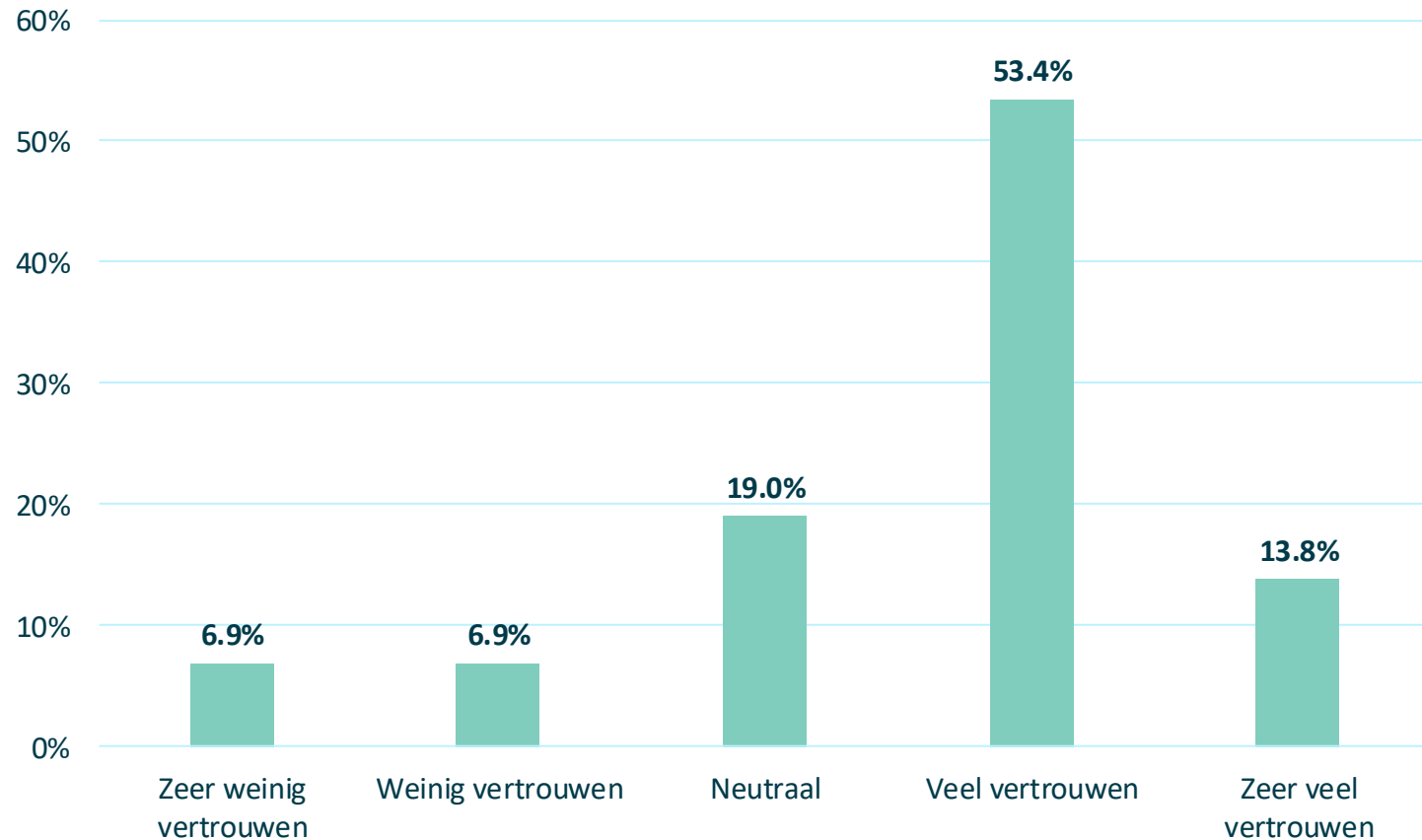
Organiseer samenwerking rond maatschappelijke opgaven over departementen en organisaties heen, met gezamenlijke budgetten, langjarige verantwoordelijkheid en zeggenschap over wet- en regelgeving. Geef uitvoering en beleid meer ruimte om gezamenlijk te experimenteren en knelpunten op te lossen.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Verbeteren contact uitvoering en politiek, met contactpersonen en rapporteurs

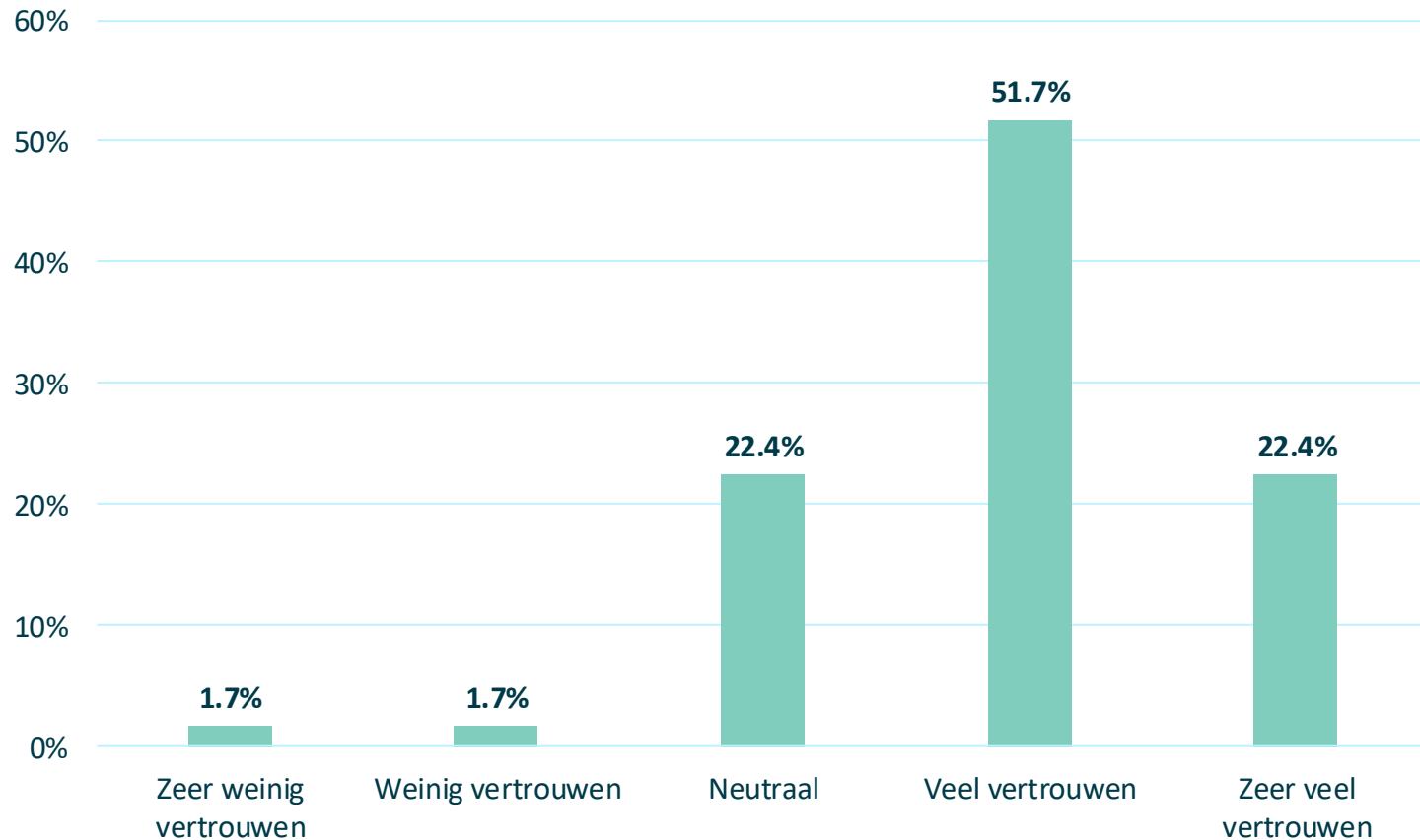
Versterk het structurele en directe contact tussen politiek en uitvoering, zodat signalen en uitvoeringsproblemen tijdig bij de Kamer terechtkomen. Werk bijvoorbeeld met vaste contactpersonen en een rapporteur voor de uitvoering in de Kamer.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Gericht vaardigheden topambtenaren trainen en selecteren op o.a. uitvoeringsservaring

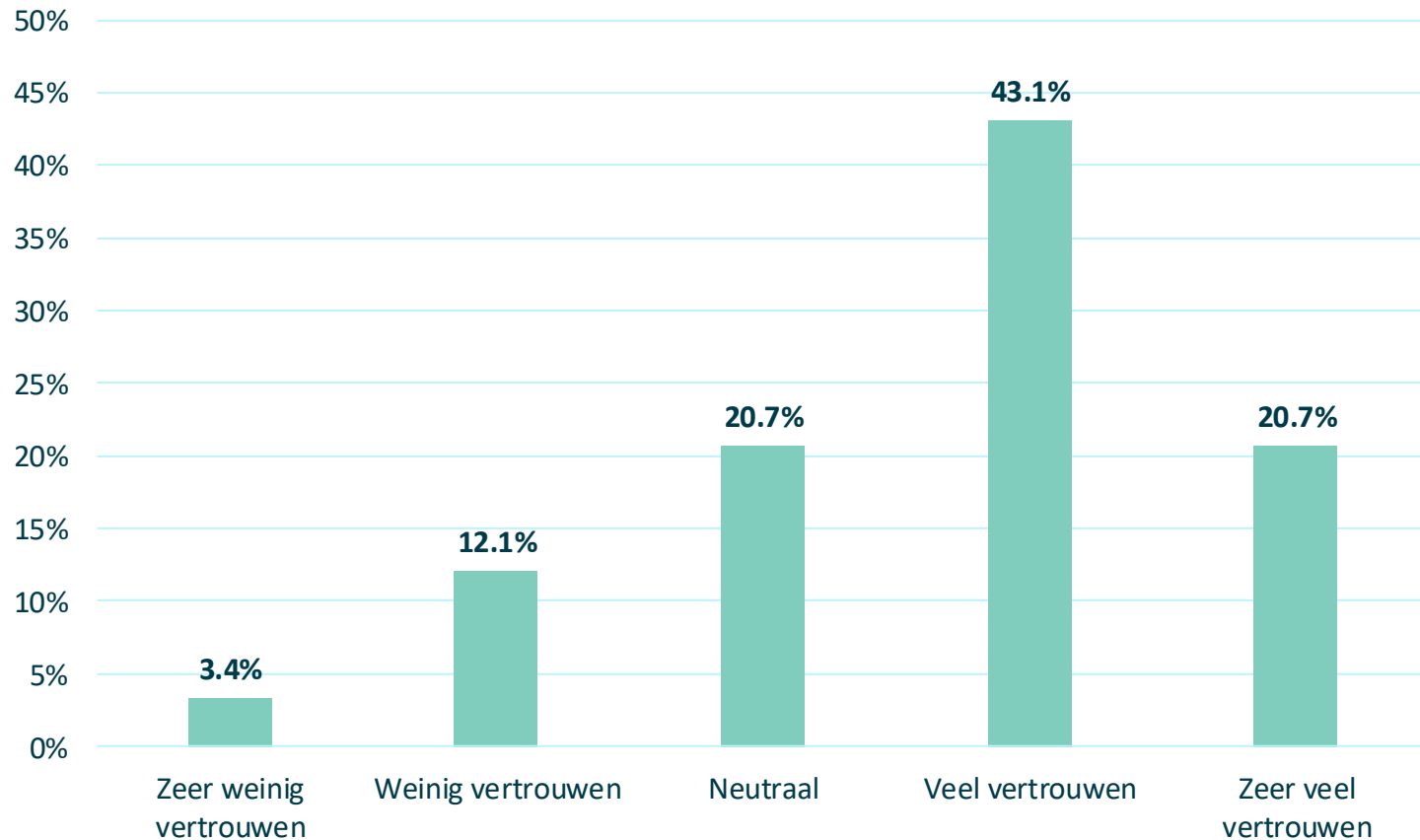
Selecteer en ontwikkel topambtenaren nadrukkelijk op uitvoeringsservaring, verandervermogen en vaardigheden die nodig zijn om organisatie- en domeinoverstijgende vraagstukken aan te pakken.



Handelingsperspectieven: Geef per maatregel aan in hoeverre je vertrouwen hebt dat het een bijdrage zou kunnen leveren aan een toekomstbestendige overheid.

Verplichte opleiding beleidsambtenaren

Voer een verplichte basisopleiding met examen voor beleidsambtenaren in, gericht op onder meer publieke dienstverlening, uitvoering, evaluatie, digitalisering en ontkokerd werken.



Is er iets dat je nog kwijt wilt n.a.v. voorgaande vragen? (Optioneel)

Open

- In principe vindt ik het allemaal goede ideeën. Maar zolang de bestuurders gevoelig zijn voor media-aandacht over hele specifieke uitschieters (zoals bijv. de Bulgarenfraude; of de overhaaste reactie voor de herstelacties toeslagen) dan kan heeft de uitvoering geen ruimte om hier mee aan de slag te gaan.
- verplichte opleiding geef dan aan waar je aan zit te denken!
- Accepteren dat we als overheid niet alles tot de laatste decimaal nauwkeurig in beeld kunnen krijgen. Schaf een groot deel van de KPI's af, die komen veel te centraal te staan, waardoor de overheid de burgers en ondernemers uit het oog verliest.
- Beleid moet zelf naar buiten gaan, zelf zien (bij alle stakeholders) wat er aan de hand is. Ga mee met je uitvoerder, ga mee met je toezichthouder. In plaats daarvan zit beleid binnen, en luisteren ze vooral naar die "buiten" partijen die de weg weten in Den Haag. Wat natuurlijk meestal de gevestigde orde is. Waardoor het beeld dat beleid heeft van buiten vooral is gebaseerd op belangen, in plaats van op feitelijke situaties. Ik ben toezichthouder, tijdens een beleidsevaluatie kregen mijn collega's en ik van het onderzoeksbureau te horen: "Wat fijn om ook een reactie te krijgen op basis van feitelijke waarnemingen, in plaats van op basis van belangen". Dat is voor mij sindsdien een werk-motto geworden.
- Mooie ideeën 🍀
- Extra financiering of organen naast de uitvoeringsorganisaties zetten is weer reactief en tijdelijk. Er moet structureel iets veranderen en dat ligt vooral bij beleidsmakers en de uitvoeringsorganisaties: ze zullen actiever moeten worden. Zelf visie hebben, echte problemen oplossen en beter samenwerken.
- Sommige van de voorgaande voorstellen zijn te vaag. Het heeft geen zin om allerlei extra diensten in het leven te roepen zolang er intern in organisaties niet efficiënt gewerkt wordt. Zorg eerst dat er gewoon efficiënt en transparant gewerkt wordt. Maak de overheid kleiner in plaats van groter.
- Leer van 'deep democracy'. Omarm de polariteiten. Maak de verschillende belangen inzichtelijk. Schop vandaal Heinen het kabinet uit
- Systeem van beloning en promotie van ambtenaren in tijden van AI en complexe vraagstukken aanpassen: meten en evalueren op output met blijvende impact, niet aantal fte in team; op constructieve verandering ipv hoeveel mensen meebewegen; op inhoud ipv rapporten met AI.
- Er worden bekende voorstellen gedaan, die tot nu toe verzand zijn in meer bureaucratie, geen betere overheid (WaU, NDS). Ik mis, evengoed vaak geopperde, de uitvoering gaat over het hoe, beleid over het wat en politiek over de richting?
- niet alleen de top moet veranderen, ook de middenlaag. Er is te veel focus op de ABD, terwijl de leemlaag ook veel schade aanricht. En zolang je in de kamer/media scoort met hard roepen dat er problemen zijn, maar niet met jarenlang werken aan stapje voor stapje verbeteren, blijft het lastig om te veranderen. Neem de TSOv als voorbeeld: een en al bombarie, spoed en politieke aandacht. Maar alles gaat volgens het bestaande boekje (in regeerakkoord staan de oplossingen die ze moeten oppakken uitgekauwd en ze moeten vooral rennen): het is wachten op de conclusie dat het allemaal taaier is dan gedacht, want niemand mag het écht anders aanpakken. Maarja, intussen kan er wel op de schouders geklapt worden dat we het weer proberen en geagendeerd hebben... Oh en kamer, stop met toets hier, toets daar: geef beleidsmedewerkers de kans om goed over beleid na te denken, eis niet 60 toetsen op een oplossing die jullie hebben uitgekauwd.
- Bureaucratische organisatie veranderen vraagt tijd. Bureaucratie niet afschaffen maar zoeken naar een werkbare bureaucratie Het begint met veranderen van mindset: we kunnen niet zonder de uitvoering, het is niet voorspelbaar en controleerbaar etc... Maak de besturingsfilosofie onderdeel van de verandering; de besturing moet veranderen Op de werkvloer vindt genoeg verandering en innovatie plaats het loopt omdat de besturing nog vanuit de oude reflex wordt gedaan.
- De goede intenties en het harde werk van commissies en tasforces ten spijt zullen politici niet bereid zijn om te doen wat goed is voor burgers als dat hun eigen/partij belang schaadt.
- Ik werk bij gemeente, dus niet alles is relevant. Heb wel geprobeerd zoveel mogelijk antwoord te geven.
- Het zijn vaak de persoonlijke competenties en belangen die het gezamenlijke handelen van groepen complex maken. De eind-rapporten van Digicommissaris Bas Eenhoorn en Regeringscommissaris Arre Zuurmond liegen er niet om. En zijn vandaag de dag nog in z'n geheel actueel. Van "het Rijk" hoeven we dus als samenleving niet veel te verwachten ...

Overige opmerkingen

- In het algemeen: maak de overheid kleiner, transparanter en efficiënter. Zet sterke managers uit het bedrijfsleven in om dit te realiseren.
- Laat een Neerlandicus en een communicatie expert naar de vraagstelling kijken voordat je een vragenlijst uitstuurt. Of doe eerst een pilot
- Misschien kunnen jullie eens wat radicalere ideeën toetsen: een bottom up inventarisatie van de taakstelling (vragen wie het eigen team nog relevant vindt); onpopulaire maatregelen zoals het drastisch inperken van dienstreizen door ze te toetsen aan maatschappelijke impact; het toetsen van vaardigheden door offline inhoudelijk gesprek ipv werken met AI.
- Omdat kamer, minister en ambtenaren een verschillende rol hebben zou het wellicht helpen om kamerleden met voorstellen voor 'reparatie' van gevolgen van wetgeving voor hun achterban door te rekenen in + kosten op de generieke, eenvoudige, eenduidige uitvoering. Voorbeeld: we belasten alle kampeerders 50 euro per jaar via een kampeerderskaart (zoals de vispas). Maar kampeerders met biologische tenten die krijgen vrijstelling. Het vrijstellingsproces moet ingericht worden, er is registratie en controle... kost vele malen meer. Willen we dat dan echt? Kwantificeer dat dan en maak een kosten baten afweging voor de minister én de kamer en leg dat dan voor. Kan mij niet voorstellen dat we dan echt eenvoudigere regelgeving krijgen...
- Onderzoek is geformuleerd vanuit perspectief beleidsmakers, niet de uitvoering. Daar gaat het al fout..
- Podcasts "In transformatie therapie" en Stuurloos zijn aanraders. PONT heeft net een aantal patronen gepubliceerd waarin de overheid/ambtenaren gevangen zitten die hetzelfde gedrag in stand houden om tot ineffectief beleid te komen en die verandering bemoeilijken.
- Veranderen gaat niet alleen over structuur en instrumenten, het gaat over sociale processen. Structuren en instrumenten leiden niet tot anders handelen. Er is meer voor nodig. Namelijk bestuurlijke ruimte: de ruimte die bestuurders moeten ontwikkelen om daadwerkelijk over grenzen en organisaties heen te kunnen samenwerken.