



> Retouradres Postbus 20001 2500 EA Den Haag

p/a: Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Ter attentie van de informateur, mw. drs. E.I. Schippers  
Postbus 20018  
2500 EA DEN HAAG

**Overleg van  
Secretarissen-Generaal**

Binnenhof 19  
2513 AA Den Haag  
Postbus 20001  
2500 EA Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Contactpersoon**

M. van Rossum  
*secretaris*

T 070 356 4352

F 070 356 4174

[m.vanrossum@minaz.nl](mailto:m.vanrossum@minaz.nl)

Datum 28 maart 2017

**Onze referentie**

3931240

Geachte informateur,

In deze brief delen wij, de secretarissen-generaal, onze visie op de rijksoverheid met u en doen we voorstellen om de rijksoverheid in dienst van de samenleving en de politiek haar taken nog beter te laten uitvoeren.

We leven in bewogen tijden. Terwijl de economie herstelt, zorgen de nasleep van de financiële crisis en volatiliteit van financiële markten internationaal voor onzekerheid. De geopolitieke situatie, waar bijvoorbeeld de vluchtelingenproblematiek mee samenhangt, stelt de internationale gemeenschap op de proef. Traditionele steunpilaren, zoals de EU en de Trans-Atlantische relatie, staan onder druk. Terroristische dreiging zorgt voor gevoelens van angst en onveiligheid. Tegelijkertijd moeten we voor de maatschappelijke vraagstukken waar Nederland voor staat, steeds meer internationaal naar oplossingen zoeken. Terwijl macro-economische cijfers verbeteren, ziet lang niet iedereen dit terug in zijn of haar eigen leefwereld. Deze ontwikkelingen vertalen zich bij velen naar een gevoel van onbehagen, dat ervoor zorgt dat de geloofwaardigheid van het openbaar bestuur en de politiek onder druk staat.

Ondertussen staat ons land er op veel terreinen goed voor. Onder meer op aspecten als, onderwijs, innovatie, zorg, veiligheid en leefbaarheid staat Nederland hoog op internationale ranglijsten. Het vasthouden en verbeteren van dat niveau vraagt van het openbaar bestuur een voortdurende inspanning. De (rijks)overheid zal ook steeds weer geconfronteerd worden met onverwachte en soms ingrijpende ontwikkelingen, die om een snel en adequaat antwoord vragen. Daarbij merken we dat het klassieke instrumentarium en de manier van werken van de overheid niet altijd meer volstaat om tegemoet te komen aan de verwachtingen van burgers en bedrijven.

Om de doelen uit het regeerakkoord te verwezenlijken, is excellente uitvoering en dienstverlening door de (rijks)overheid een voorwaarde. De ervaring leert dat de uitvoering van beleid en het toezicht daarop vaak kwetsbaar is.

Wij vragen u samen met ons te investeren in een kwalitatief nog betere overheid, die adequaat en wendbaar kan reageren op onvoorziene omstandigheden. Het succes of falen van ons gezamenlijke optreden hangt af van drie factoren:

### **1 Een wendbare en innovatieve overheid.**

Wij adviseren u om in het regeerakkoord vooral doelen vast te leggen en ruimte te behouden om vervolgens gezamenlijk te kijken met welke instrumenten we die doelen zo effectief mogelijk bereiken. Om u hierin bij te staan, bieden we u aan om tijdens de formatie een scan te doen op de haalbaarheid op uitvoering van voornemens uit het conceptregeerakkoord, naast de gebruikelijke budgettaire toets.

Om een wendbare en innovatieve overheid te kunnen zijn, is een vernieuwing in onze werkwijze vereist. Wij adviseren u bestaande overheidsstructuren zoveel mogelijk intact te laten, en een andere manier van samenwerken en innovatie binnen de rijksoverheid te steunen. Wij kijken hierbij nadrukkelijk naar samenwerking met en tussen de overheden ("samen besturen"), en zeker ook naar het initiatief, de energie en de kennis die breed in de samenleving aanwezig is. Investeer in de kwaliteit en de diversiteit van uw medewerkers, zodat we nu en in de toekomst voorbereid zijn op onze veranderende taak en rol. Hervorming van het personeelsbeleid, gericht op flexibiliteit en kwaliteit, moet ons inziens worden voortgezet. Naar mate de ambities op dit terrein hoger zijn, zal het overleg met de werknemersorganisaties in de collectieve sector meer arbeidsvoorwaardenruimte vergen.

### **2 Maatwerk in dienstverlening van de overheid.**

Standaardisatie in onze dienstverlening heeft voor duidelijkheid en efficiency gezorgd. Maar standaardisatie kent ook grenzen. We lopen tegen deze grenzen aan in de uitvoering. Dat leidt tot ongewenste situaties voor de burger, bijvoorbeeld wanneer mensen van meerdere regelingen tegelijkertijd gebruik maken. We constateren ook dat we verschillende groepen in de samenleving inmiddels onvoldoende bereiken. We stellen voor om maatwerk mogelijk te maken voor mensen met complexe problematiek. Daarnaast adviseren wij u het mogelijk te maken in de uitvoering burgers meer bij te kunnen staan met persoonlijke dienstverlening. We moeten durven inzien dat, om goede resultaten te bereiken, ongelijke gevallen in gelijke mate ongelijk behandeld moeten worden. Stel het doel van de regel voorop, niet de gelijkvormige toepassing ervan.

Daarnaast vragen wij u digitalisering vooral te zien als een investering in onze dienstverlening en in een vitale economische en maatschappelijke infrastructuur, en niet in de eerste plaats als een instrument voor efficiencyverbetering in de bedrijfsvoering. We pleiten dan ook voor een stevige agenda op het gebied van digitalisering, met een deugdelijke financiering.

### **3 Een goede balans in openheid en verantwoording.**

De maatschappij vraagt de overheid meer dan vroeger om zich te verantwoorden over zijn handelen, over de gemaakte keuzes en over de rechtmatigheid van de uitvoering. Dat is voor ons een gegeven. Wij doen graag voorstellen over een aanpak waarmee we meer openbaarheid en goede verantwoording bereiken, zonder dat dit tot ongewenste effecten leidt en waarbij de werklust die daarmee gepaard gaat, uitvoerbaar blijft.

**Overleg van  
Secretarissen-Generaal**

**Datum**  
28 maart 2017

**Onze referentie**  
3931240

Tot slot, In de meeste verkiezingsprogramma's komen bezuinigingen op het overheidsapparaat voor. De afgelopen jaren hebben bij de rijksoverheid al grote ombuigingen plaatsgevonden. Daarnaast zijn er betere resultaten geboekt met substantieel minder middelen en is er veel efficiencywinst geboekt. Deze voorgeschiedenis heeft gevolgen voor de mate waarin nieuwe bezuinigingen nog verantwoord zijn. Het CPB zegt daarover dat een taakstelling van 1,5% de absolute bovengrens is en dat dit al zal leiden tot merkbaar kwaliteitsverlies en minder dienstverlening.

Als u kiest voor bezuinigingen op de overheid, dan vergt dat bewuste keuzes die moeilijk samen zullen gaan met eventuele ambities in het regeerakkoord gericht op verbetering van dienstverlening aan burgers en bedrijven, zoals wij bepleiten. Bij eventuele bezuinigingen op delen van de overheid, vragen wij u om ruimte voor de invulling ervan. Het vooraf vastleggen van bureaucratische regels aan bezuinigingstaakstellingen leidt tot ongewenste effecten en rigiditeit in onze organisatie.

In de bijlage bij deze brief treft u onze uitgewerkte toekomstvisie op de rijksoverheid. Wij zien uit naar onze samenwerking in de komende regeerperiode.

Namens de secretarissen-generaal,

Hoogachtend,



Dr. P.H.A.M. Huijts  
Secretaris-generaal van het ministerie van Algemene Zaken  
Voorzitter van het overleg van secretarissen-generaal

## **BIJLAGE bij brief van de secretarissen-generaal aan de kabinetsinformatEUR**

### *Visie op de Rijksdienst*

Doorontwikkeling van het openbaar bestuur vraagt de komende jaren meer ruimte en vertrouwen op alle niveaus. Ruimte voor burgers en organisaties om écht mee te doen. Ruimte voor professionals in de uitvoering om het goede te doen, ook als de regel anders zegt. Ruimte in de ambtelijke organisatie om permanent te leren en uit te proberen. En ruimte in het regeerakkoord door meer te formuleren in doelen dan in instrumenten. Zo kan de ambtelijke organisatie steeds opnieuw zoeken naar interventies die passen bij het door de politiek gestelde doel. Ons streven is een wendbare, innovatieve overheid die middenin de samenleving staat. Een overheid die het bij elkaar brengen van mensen, het delen van kennis en het aanmoedigen van initiatieven als vanzelfsprekend onderdeel van haar manier van werken ziet. Een overheid met een passende dienstverlening voor iedereen, ook als dat vraagt om een extra inspanning.

Het vermogen om aan te passen en de kracht om te vernieuwen komt in de eerste plaats uit onze mensen. Grootschalige reorganisaties van de rijksdienst kosten veel geld en energie en leiden nooit tot een organisatie-indeling die perfect aansluit bij de complexe en veranderlijke vraagstukken waar de overheid voor staat. Wij willen daarom vooral investeren in een overheid waar betrokken, vakkundige en flexibel inzetbare mensen werken die snel kunnen inspelen op nieuwe opgaven. Wij pleiten daarom voor het door-ontwikkelen van de samenwerking in plaats van nieuwe grootschalige reorganisaties. Daarbij hoort een modern en ambitieus HRM-beleid voor onze mensen in beleid en uitvoering. Een samenleving die een integere, open en participerende overheid verwacht, vereist een herijking van processen op het gebied van verantwoording en transparantie. Ook hier zijn ruimte, vertrouwen en leiderschap onmisbaar. De afgelopen jaren zijn al veel stappen gezet om het functioneren van de rijksoverheid langs deze lijnen te verbeteren. Op die weg gaan we door. Zo werken we niet alleen aan beter beleid, maar ook aan het vergroten van vertrouwen van burgers en bedrijven in het openbaar bestuur.

### **Een wendbare, innovatieve en duurzame organisatie**

In onze samenleving organiseren mensen zichzelf steeds vaker in wisselende verbanden en kijken ze voor de oplossing van maatschappelijke vraagstukken minder vanzelfsprekend naar de overheid. Hiermee veranderen de maatschappelijke en politieke eisen aan onze rol en werkwijze. Met de klassieke overheidsinstrumenten van bijvoorbeeld wetgeving, voorlichting of subsidie kunnen de doelstellingen van een kabinet vaak niet volledig worden behaald. We zullen daarom steeds moeten zoeken naar interventies die passen bij de uitdagingen die voorliggen. We moeten daarbij niet alleen een rechtmatige overheid zijn die verantwoording aflegt. Maar ook een overheid die steeds betere prestaties levert. Een overheid die niet op zichzelf staat, maar onderdeel is van een dynamisch maatschappelijk netwerk. En een overheid die ruimte biedt en zich steeds meer ontwikkelt naar een responsieve en participerende overheid. Een overheid die burgers en bedrijven ondersteunt bij maatschappelijke initiatieven, onderlinge samenwerking en gezamenlijke leerprocessen, gericht op realisatie van kabinetsdoelen. Door blokkades in de samenleving weg te nemen of disfunctionele

patronen te doorbreken. We moeten kijken naar de ruimte die regelingen bieden en die vervolgens benutten.

Daarnaast is nauwe samenwerking tussen alle overheden nodig: gemeenten, provincies, waterschappen en de rijksoverheid. Veel maatschappelijke opgaven zullen immers lokaal en regionaal en internationaal (bijvoorbeeld via de EU) moeten worden beantwoord. Van de ministeries vergt dit zoveel mogelijk doorgaan met het optreden als één rijksdienst, vanuit het concept van *gezamenlijk besturen*. Het afgelopen decennium is zeer veel bereikt in de samenwerking tussen ministeries. Daarnaast zullen we op tal van terreinen via internationale samenwerking resultaten moeten bereiken. Verdragen, maar vooral afspraken die in EU-verband worden gemaakt zijn een factor van belang voor de uitvoering van taken van het Rijk.

#### *Regeerakkoord op doelniveau*

Uitvoering van beleid is de achilleshiel van de overheid. Het omzetten van beleidsvoorstellen naar concrete uitvoering, blijkt vaak moeilijker dan vooraf werd voorzien. Enerzijds heeft dat te maken met de professionaliteit van het ambtelijk werk; u mag van ons verwachten dat wij er alles aan doen om de vaak complexe invoering van nieuw beleid in goede banen te leiden. Anderzijds worden traditioneel in onze regeerakkoorden veel afspraken gemaakt over concrete overheidsinterventies, via wetten of projecten. Dat is in het politieke proces logisch, maar bergt het risico in zich dat afspraken worden gemaakt die later bij de uitvoering problemen geven. Omdat de uitvoering van overheidstaken complex en kwetsbaar is, bieden we u dan ook aan om nog tijdens het formatieproces quick-scans op de haalbaarheid in de uitvoering van uw beleidsvoornemens te doen.

Een regeerakkoord dat opdrachten meer formuleert op doelniveau en ruimte laat aan de verantwoordelijk bewindspersonen om daar het beste instrument bij te zoeken, is beter uitvoerbaar en dus minder kwetsbaar. Wanneer bewindslieden een gezamenlijke opdracht hebben, zorgen wij ervoor dat deze wordt uitgevoerd zonder tijdrovende en kostbare reorganisaties. Werken in interdepartementale teams op prioritaire thema's wordt de standaard. Op basis van het regeerakkoord worden deze teams gevormd onder leiding van een SG waarbinnen beleid, communicatie en uitvoering samenwerken.

#### *Digitalisering*

De rol en werkwijze van de overheid verandert ook door digitalisering en informatisering. Deze digitale transformatie van de samenleving is ingrijpend (denk aan de mogelijkheden en risico's die zaken als big data, blockchain, zelfrijdende auto's, drones enovoorts met zich meebrengen) en ontwikkelt zich in een hoog tempo. De digitalisering van de samenleving is ook een noodzakelijk en integraal onderdeel van het denken over de publieke taken. Dat vraagt enerzijds meer kennis en bewustzijn van digitalisering bij het maken van beleid en in uitvoering en toezicht. Met oog voor risico's op het gebied van veiligheid en privacy. Maar het vergt anderzijds ook ruimte om nieuwe technologieën te beproeven, snel met en van alle betrokkenen te kunnen leren en andere samenwerkingsrelaties met private partijen aan te gaan. We pleiten dan ook voor een stevige agenda op het gebied van digitalisering, met een deugdelijke

financiering. Medio april 2017 publiceert de *studiegroep Informatiesamenleving en Overheid* hierover een samenhangend voorstel.

#### *Innovatief werken*

We willen onze denkkraft en netwerken beter benutten, om oplossingen te vinden voor de uitdagingen van (over)morgen. Innovatief werken betekent dat we experimenteren in kleine stapjes, en bij succes schalen we op. We stoppen met datgene dat niet blijkt te werken. Om dit soort innovatie aan te jagen gaan we rijksbreed experimenteren met een nieuwe aanpak voor complexe problemen. Het SGO neemt op basis van doelen uit het regeerakkoord, het initiatief om een werkwijze te creëren waarin onconventioneel en grensoverschrijdend wordt samengewerkt aan de beste ideeën. Deze werkwijze noemen we het 'Strategielab'. We zien dit als een illustratie van onze overtuiging dat een wendbare organisatie blijvend zoekt naar en investeert in nieuwe interventies en instrumenten. Daarbij hanteren we als uitgangspunt dat er geëxperimenteerd kan worden en de meest kansrijke ideeën doorontwikkeld worden. Dat niet alle ideeën de eindstreep halen, zien we als logische ontwikkelkosten die passen bij een lerende organisatie. Daar is politiek ruimte voor nodig.

#### *Onze mensen*

Onze mensen zijn het belangrijkste kapitaal van de rijksoverheid: deskundige, betrokken, gedreven, integere en flexibele ambtenaren die werken voor Nederland. Internationaal onderzoek laat zien dat de kwaliteit van het openbaar bestuur en de ambtenaren in Nederland hoog is. Maar onze veranderende rol en de eisen die de samenleving stelt, vragen wel degelijk andere vaardigheden van onze mensen.

Daarom staat in een vernieuwd rijksbreed personeelsbeleid de ontwikkeling van onze mensen centraal. Wij willen daar de komende jaren gezamenlijk sterk op sturen. Onze medewerkers verdienen dat, omdat er ook veel van ze wordt gevraagd. Uitgangspunt daarbij is dat onze medewerkers in staat zijn om huidig en toekomstig werk uit te voeren. We zullen meer gebruik maken van het feit dat het Rijk een arbeidsmarkt op zich is. Deze markt vormt een geheel, waarbinnen uitdagingen en beschikbare menskracht nog beter op elkaar afgestemd kunnen worden, en waarin mensen zich kunnen ontplooien en ontwikkelen.

Meer nog dan voorheen worden ambtenaren verbinders die partijen in de samenleving samenbrengen. Dat vraagt andere kwaliteiten. Daarnaast is en blijft het verdiepen en delen van kennis en expertise onontbeerlijk om een rol van betekenis te kunnen spelen. We zien gericht opleiden als een noodzaak, niet als een vrijblijvendheid. Voor de ontwikkeling van onze mensen kijken we niet alleen naar traditionele vormen van (bij)scholing. We maken mogelijk dat ze steeds meer tijdens hun werk ervaring op kunnen doen met complexe en grensoverschrijdende problemen en werkvormen. Daarbij zullen we ook de uitwisseling van medewerkers tussen rijk en uitvoerende organisaties in het veld stimuleren. Zo worden zij direct geconfronteerd met wat veranderingen voor hun werk betekenen en kunnen zij zich daar in de dagelijkse praktijk verder in bekwamen.

De Rijksoverheid zal flexibeler in moeten kunnen spelen op ontwikkelingen. De overheid gaat daarom wat ons betreft vaker, naast vaste contracten, in daarvoor geschikte situaties (bijvoorbeeld bij langlopende projecten) werken met meerjarige tijdelijke contracten. Dit betekent dat er meer variëteit komt in de arbeidsduur (3, 4 of 7 jaar). Daarnaast gaan we verder op het ingeslagen pad van normalisering van de rechtspositie van de ambtenaar. Wij adviseren u de huidige generieke maatregelen voor oudere werknemers te laten vervallen en de uitdiensttredingsleeftijd gelijk te laten vallen met de pensioenleeftijd. Om de huidige arbeidsvoorwaarden te moderniseren is overleg met de bonden nodig, onder andere over de niet-ontslaggarantie na afloop van een 'van werk naar werk'-periode. Dergelijke aanpassingen zijn niet te realiseren als er niet meer arbeidsvoorwaardenruimte beschikbaar komt dan de huidige systematiek toelaat. Deze zou geoormerkt beschikbaar kunnen worden gesteld.

De samenstelling van het ambtenarenapparaat is te weinig divers en nog onvoldoende een afspiegeling van onze samenleving (bijvoorbeeld op bi-cultureel vlak). We streven naar diversiteit en inclusiviteit. De gemiddelde leeftijd van de ambtenaren is hoog in vergelijking met de private sector. Instroom, door- en uitstroom zijn beperkt. We willen jongeren de kans blijven bieden op een uitdagende carrière bij de overheid, én de kennis en ervaring van ouderen beter benutten. De Algemene Bestuursdienst (ABD) voor de hogere managementfuncties in de rijksdienst, heeft een positieve bijdrage geleverd aan de beweging naar één rijksoverheid. Ook op andere niveaus willen we dat bereiken door van een vergelijkbare systematiek gebruik maken. Als de rijksoverheid op de aantrekkelijke arbeidsmarkt wil kunnen concurreren, is goed en aantrekkelijk werkgeverschap een absolute voorwaarde. Via de ABD-systematiek creëren we interdepartementale talentprogramma's van schaal 12 tot en met schaal 14, met meerdere disciplines/thema's zoals leidinggeven, politiek/bestuurlijk, internationaal, juridisch en financieel, maar ook voor top-experts.

#### *Duurzaamheid*

Op het terrein van duurzaamheid willen we ook als organisatie substantiële stappen zetten. We zetten in op energiebesparing, duurzaam inkopen en een klimaatneutrale bedrijfsvoering. Met innovatieve oplossingen, met als einddoel dat de rijksbedrijfsvoering klimaatneutraal werkt. Een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering in brede zin is de norm, daarmee geeft het Rijk het goede voorbeeld aan anderen (bijvoorbeeld via het vastgoedbeheer en de inkoop).

#### **Maatwerk in dienstverlening**

In de dienstverlening streven we naar meer maatwerk voor eenieder met als uitgangspunt om 'ongelijke gevallen in gelijke mate ongelijk te behandelen'. Met een goed gemotiveerde uitleg zou de uitvoerder de ruimte moeten kunnen nemen die nodig is om te komen tot een passende oplossing, door bijvoorbeeld rechten en voorzieningen toe te kennen die passen bij de persoonlijke omstandigheden van de burger. We bestrijden willekeur liever niet via nieuwe regels, maar via professionele checks and balances (zoals beslissen in teams, professionalisering en intervisie). In situaties waarbij meerdere regelingen of organisaties betrokken zijn, is het van belang dat er een mandaat gegeven kan worden waardoor, ook bij

multiproblematiek, in de uitvoering de bedoeling van de regel(s) centraal blijft staan.

#### *Levensgebeurtenissen*

Maatwerk vraagt, naast meer handelingsruimte voor de professional, ook om een meer klantgerichte benadering. Om de dienstverlening voor een ieder verder te verbeteren, stellen wij voor de uitvoeringsorganisaties en gemeenten gezamenlijk 'levensgebeurtenissen' (zoals geboorte, studeren, ziekte, trouwen, een onderneming starten, scheiden, overlijden) hierin centraal te stellen. In plaats van af te wachten tot de burger om diensten vraagt, bieden de uitvoeringsorganisaties rond die levensgebeurtenissen proactief en integraal voorlichting en dienstverlening. Op die manier willen we ook de Nederlanders die in het buitenland woonachtig zijn beter van dienst zijn.

#### *Voor ieder een passende benadering*

Dienstverlening verloopt steeds meer via digitale wegen. De afgelopen jaren is door kostenbesparing de dienstverlening steeds efficiënter gemaakt, vaak gestandaardiseerd en grotendeels gedigitaliseerd. Daardoor zijn mensen op grotere afstand van de dienstverlener komen te staan. Dit is voor een grote groep burgers een gewenste en vanzelfsprekende ontwikkeling, maar voor een aanzienlijke kwetsbare groep vaak een probleem. Bij deze groep is er vaak sprake van een cumulatie van problemen, die ertoe leidt dat de reguliere digitale kanalen en standaardwerk geen passende oplossing bieden. Dit heeft naar onze mening mede bijgedragen aan onvrede bij burgers over de overheid. Mensen voelen zich in dergelijke gevallen niet gehoord. Om deze laatste groep te helpen, adviseren wij u uitvoeringsorganisaties en medeoverheden te vragen om hen via persoonlijke dienstverlening beter te bereiken en te bedienen. Dat vergt een investering, maar wij zijn ervan overtuigd dat op maatschappelijk niveau per saldo de baten hoger zijn dan de kosten.

#### *Kwetsbaarheid ICT*

Nieuw beleid met bijvoorbeeld grote uitvoeringsconsequenties, vraagt meestal om grote investeringen in ICT. Daarbij is een balans nodig tussen vernieuwing en onderhoud van systemen. Achterstallig onderhoud bedreigt op dit moment op veel terreinen in ernstige mate de continuïteit van de uitvoering. Digitalisering zien we nadrukkelijk als hulpmiddel, niet als efficiencyslag. Het is voor ons een investering in de dienstverlening aan de burger en een investering in een vitale economische en maatschappelijke infrastructuur.

Het belang van uitvoerbare opdrachten voor de medeoverheden en de uitvoeringsorganisaties, in combinatie met een goede sturing en verantwoording over de prestaties, is de afgelopen periode weer scherp gebleken. Een uitvoering waarin de verantwoordelijkheden en rollen duidelijk zijn belegd, is van belang om politieke toezeggingen te kunnen doen die daadwerkelijk kunnen worden waargemaakt.



## **Een goede balans in openheid en verantwoording**

### *Actieve openbaarheid*

De maatschappij wil meer inzicht in het functioneren van de overheid. Vertrouwen moet worden verdiend. In de eerste plaats door goede resultaten te boeken. Maar ook door openheid te geven en verantwoording af te leggen over ons handelen. Dat is voor ons een gegeven. We streven naar actieve openbaarheid. De overheid zal ook zelf moeten nadenken over de wijze waarop dit uitgevoerd kan worden en welke gevolgen dit zal hebben voor werkprocessen en ICT.

Openheid over onze rol in een proces of hoe we tot een eindoordeel zijn gekomen, kan daarbij helpen. We moeten naar onze mening meer communiceren in dilemma's. Niet alleen over de oplossing die uiteindelijk is gekozen, maar juist ook over welke het niet zijn geworden en waarom. Dat voelt soms misschien ongemakkelijk, maar het draagt bij aan acceptatie en begrip. In ieder geval zullen we aan de voorkant van het (beleids)proces meer aandacht hebben voor transparantie en wijze van verantwoording. We denken dat het goed is als we investeren in kennisuitwisseling met het parlement door het op verzoek vaker organiseren van briefings of technische bijstand

### *Noodzaak om in vertrouwen te kunnen adviseren*

De keerzijde van actievare transparantie, is de noodzaak tot een zekere mate van beslotenheid in het beleidsproces. Het is een kernkwaliteit van de Nederlandse overheid dat intern kritisch en open kan worden gediscussieerd, terwijl ambtenaren loyaal zijn aan de uiteindelijk door de bewindspersoon gemaakte keuzes. Een bewindspersoon kan alleen goed zijn of haar werk doen als hij de consequenties van te maken keuzes scherp krijgt voorgelegd. De bewindspersoon verdedigt vervolgens zijn eindoordeel, maar kan niet verantwoordelijk worden gehouden voor alle adviezen die hij/zij kreeg in aanloop daar naar toe. Laat staan voor de discussies die tussen ambtenaren hebben plaatsgevonden. Dat heeft niets met geheimzinnigheid te maken. Geen enkele organisatie kan functioneren als alle afwegingen en interne discussies steeds vatbaar zijn voor publiek of politiek debat. Ambtenaren moeten zich veilig weten om voor de interne discussie argumenten te wisselen en meningen te ventileren. Als die veiligheid verdwijnt, treedt zelfcensuur op, die de kwaliteit van de besluitvorming binnen de rijksdienst op termijn zal aantasten. In de WOB zal dit tot uitdrukking moeten komen, bijvoorbeeld in de vorm van categorale uitzondering van bepaalde documenten en communicatiemiddelen.

### *Interne compliance last*

Veel incidenten in de uitvoering van overheidsbeleid hebben de laatste jaren geleid tot nieuwe interne regels. Zonder af te doen aan de ernst van de incidenten kan je je afvragen of daarmee altijd effectieve manieren van werken zijn geïntroduceerd die een beter resultaat opleveren. Om maximaal aandacht te kunnen geven aan onze primaire processen (beleid en uitvoering) zullen we ook kritisch kijken naar onze interne compliance-last. Deze willen we terugbrengen en effectiever organiseren. Daarbij hoort het uitgangspunt van 'high trust, high penalty'