

29 362 Modernisering van de overheid

Nr. 382 Brief van de minister van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 20 juni 2025

Inleiding

Professionals binnen de overheid zien regelmatig situaties waarin de leefwereld van burgers en ondernemers te veel buiten beeld blijft. Door de overheid wordt vanaf het beginpunt tot het eindpunt de systeemwereld te veel centraal gesteld. Burgers worden daardoor in sommige gevallen door het optreden van de overheid echt gemangeld of zijn zelfs onnodig fysiek en/of psychisch onveilig. Zij worden in die situaties onevenredig hard getroffen doordat bij het opstellen van regels en vervolgens de toepassing daarvan onvoldoende rekening wordt gehouden met het uiteindelijke effect ervan op mensen. Dat is niemands bedoeling, maar dat is wel wat er gebeurt.

De afgelopen jaren is binnen de overheid inspanning geleverd om de manier van denken, kijken en handelen die hieraan ten grondslag ligt te keren. Die inspanning is niet zonder effect gebleven: er is meer en meer oog voor de noodzakelijke verandering in de werking van de overheid als geheel en het is steeds duidelijker aan welke knoppen gedraaid kan worden om die verandering te bewerkstelligen. Professionals krijgen in bepaalde situaties ondersteuning bij hun handelen en er zijn instrumenten ontwikkeld om de overheid te helpen bij het bewaken van het juiste perspectief.

Tegelijkertijd lukt het de professional binnen zijn invloedssfeer nog te vaak niet om onwenselijke uitkomsten te voorkomen (en de meer wenselijke uitkomst te realiseren). Het is nog zeker geen gemeengoed dat de leefwereld van de burger het vertrekpunt is van denken en handelen van de overheid. Het samenspel van wetten, beleid en uitvoering wordt nog niet consequent vanuit een gezamenlijk geformuleerd doel vormgegeven of ter hand genomen.

Bovendien wordt niet aan alle knoppen die mogelijk zijn, ook echt al gedraaid. Burgers worden daardoor nog steeds te vaak onevenredig hard getroffen. Kortom, er is ondanks de inspanningen ook nog veel werk te doen.

Het kabinet heeft daarom in het regeerprogramma (bijlage bij Kamerstuk 36471, nr. 96) aangekondigd prioriteit te zullen geven aan het gericht opsporen, openbaar maken en aanpakken van onevenredige hardheden in beleid, wetgeving en uitvoering. Dit gebeurt onder coördinatie van de minister van BZK en in nauwe samenwerking met de overige bewindspersonen, waaronder in het bijzonder de minister van SZW als verantwoordelijk bewindspersoon voor 'Werk aan Uitvoering'¹. In deze brief informeer ik u over de wijze waarop ik mijn coördinerende rol in de aanpak van hardheden wil invullen.

Opsporen

De onevenredige hardheden manifesteren zich in de leefwereld van burgers. Concrete voorbeelden uit de praktijk moeten dan ook het beginpunt van denken en handelen zijn. Voorbeelden van onevenredige hardheden zijn op veel plaatsen te vinden.

Als eerste stap heb ik op 28 mei aan publieke dienstverleners, publieke organisaties in het rechtsdomein en overige publieke organisaties gevraagd de twee tot drie meest prangende hardheden die zij kennen in het sociaal domein deze zomer aan te leveren. Dit betreft onder andere organisaties als de Raad voor de Rechtspraak, de Nationale Ombudsman en gemeenten. Ik heb gekozen voor het sociaal domein als eerste vindplaats omdat de gevolgen voor burgers die hier in de knel komen zeer fors kunnen zijn. Belangrijk is dat er in dit domein in de afgelopen jaren veel kennis en ervaring is opgedaan en er diverse goede initiatieven lopen waarop we kunnen uitbouwen. Dit zorgt dat een snelle, betekenisvolle start van de aanpak mogelijk is. Hierop volgend zullen ook voorbeelden uit andere domeinen worden uitgevraagd en worden meegenomen in de aanpak.

¹ [Regeerprogramma kabinet-Schoof | Rijksoverheid.nl](https://regering.nl/regeringsprogramma-kabinet-schoof)

Daarnaast vind ik het verzamelen van signalen rechtstreeks vanuit professionals die werkzaam zijn bij de overheid van groot belang. Ik onderzoek de komende periode met de betrokken departementen, publieke dienstverleners en organisaties op welke laagdrempelige manier we deze signalen op het spoor kunnen komen en kunnen oppakken.

Openbaar maken

Jaarlijks zullen we een rapport getiteld “Hardheden en oplossingen” uitbrengen, waarvan de eerste na deze zomer zal verschijnen. In het kader van het opstellen van dit eerste rapport wordt op dit moment een inventarisatie gemaakt van handelingsperspectief dat reeds benoemd wordt in aanbevelingen in de vele rapporten en publicaties die de afgelopen jaren zijn opgesteld over dit onderwerp. Dit handelingsperspectief wordt in de rapportage zoveel mogelijk gekoppeld aan de uit de praktijk opgehaalde voorbeelden van onevenredige hardheden, waaronder die deze zomer door de aangezochte partijen worden aangeleverd. Vervolgens wordt gekeken naar oplossingen en verbeteringen die nodig zijn om herhaling in te toekomst te voorkomen. De voortgang daarvan ga ik actief monitoren en maakt onderdeel uit van de volgende rapportages.

Aanpakken

Onevenredige hardheden ontstaan vaak als de complexiteit van de realiteit botst met het mono-perspectief van een wet, beleidsregel of uitvoeringspraktijk. Deze notie maakt dat het aanpakken van de oorzaken van onevenredige hardheden en het keren van onderliggende patronen een complexe verandering betreft waarbij een veelheid van actoren en organisaties betrokken zijn. Dit soort complexe veranderingen kosten tijd. Er is geen ‘quick fix’. De aanpak vraagt dus om een lange adem en volharding.

Het aanpakken van een complex vraagstuk vraagt om het steeds zetten van een zo slim mogelijke kleine stap, opnieuw kijken naar het vraagstuk en vervolgens weer het zetten van een vervolgstap. De concrete stappen kunnen als hefboom werken voor verandering

van het systeem als geheel en geven tegelijkertijd verder inzicht in onderliggende patronen en daarmee in oplossingen die breed toepasbaar zijn. Het zetten van concrete stappen in het aanpakken van op concrete casuïstiek gebaseerde onevenredige hardheden zal gebeuren onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ministerraad. Daarbij zal ik in mijn coördinerende rol ook overheidsorganisaties stimuleren en waar nodig aanspreken op hun bijdrage. Ik zal over de gezamenlijke voortgang en opbrengsten aan de Kamer rapporteren.

Programma Aanpak onevenredige Hardheden

Om de aanpak te kunnen uitvoeren is het programma Onevenredige Hardheden Aanpak (OHA) opgezet op mijn ministerie. Er is een programmadirecteur en een speciaal team samengesteld. Ook wordt een adviesraad voor hardheden ingericht. Deze adviesraad kan gevraagd en ongevraagd adviseren bij de vormgeving en uitbouw van de aanpak en houdt ons scherp. Hierin zullen ook vertegenwoordigers van professionals en burgers plaatsnemen.

Complexe veranderingen waar veel factoren en actoren een rol in spelen, kunnen -niet anders dan in samenhang en door middel van samenwerking tot effect worden gebracht. Ik hecht dan ook zeer aan een goede samenwerking met alle initiatieven die al lopen en alle instanties en professionals daarbinnen, in het bijzonder het reeds genoemde programma 'Werk aan Uitvoering' en de aanpak Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM). Ik beoog dat mijn inspanningen toevoegen aan de inspanningen van anderen. Binnen de ministerraad zal ik als coördinerend minister toezien op samenhang en samenwerking waar het ziet op de aanpak van eventuele organisatie- en beleidsoverstijgende onevenredige hardheden.

Binnen het programma hanteren we een lerende 'action-based' aanpak. Dat betekent dat we tijdens de aanpak zelf steeds zien of deze voldoende aansluit bij de context, de behoefte en de ambitie van het kabinet en betrokken organisaties, maar vooral bij wat nodig is om onevenredige hardheden zoveel mogelijk terug te dringen. Juist door responsief en wendbaar te zijn kunnen we

werken aan concrete problemen van mensen, en zijn we een rechtvaardige en dienstbare overheid die er is voor iedereen die dat nodig heeft.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
J.J.M. Uitermark