

Vragen gesteld door de leden der Kamer, met de daarop door de regering gegeven antwoorden

2932

Vragen van het lid **Chakor** (GroenLinks-PvdA) aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over *publicatie van de WRR* (ingezonden 11 juli 2025).

Antwoord van Minister **Van Weel** (Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) (ontvangen 29 augustus 2025).

Vraag 1

Heeft u kennisgenomen van het onderzoek van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) over de deskundige overheid?¹

Antwoord 1

Ja.

Vraag 2

Herkent u het WRR-signaal dat deze lacunes met name zichtbaar zijn bij kleinere gemeenten? Wat betekent dit volgens u voor de rechtsgelijkheid en de kwaliteit van beleidsuitvoering door decentrale overheden?

Antwoord 2

De WRR wijst erop dat kleine gemeenten vaker kampen met uitstroom van personeel, beperkte beloningsmogelijkheden en ook een grotere afhankelijkheid van externe expertise. De WRR beveelt aan om deze kwetsbaarheid aan te pakken. Daarnaast wordt voorgesteld om specialistische kennis te bundelen in regionale expertisecentra en de samenwerking in personeelsbeleid te bevorderen, eventueel met ondersteuning van het Rijk of de VNG. Deze aanpak kan bijdragen aan het verkleinen van verschillen tussen de gemeenten en daarmee aan de kwaliteit van de (beleids-)uitvoering en ontwikkeling. Hierbij constateer ik een link met een advies dat de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur in december 2023 uitbracht en waarin deze raad adviseerde deskundigheid slimmer te *poolen* en te gaan werken met expertisevertegenwoordiging. Het vervolg geven aan de aanbevelingen op dit vlak worden de komende tijd verkend. Ik verbind aan deze verkenning ook de acties die voortkomen uit de Actieagenda Goed Bestuur, waarmee het kabinet een betere balans tussen ambities, taken, middelen en uitvoering wil

¹ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Deskundige overheid (Den Haag 2025).

bereiken.² De structurele actiepunten die in dit kader vooral van belang zijn, zijn het bestendigen van goede interbestuurlijke samenwerking, de intensivering van de Uitvoerbaarheidstoets decentrale overheden en het blijven werken aan passende bestuurlijke en financiële arrangementen voor medeoverheden.

Vraag 3

Hoe beoordeelt u het risico dat de overheid onvoldoende interne expertise opbouwt op cruciale beleidsterreinen die juist nu in hoog tempo veranderen en aan belang winnen?

Antwoord 3

Het rapport laat zien dat bij het Rijk op terreinen als digitalisering en ruimtelijke ordening de behoefte aan diepgaande kennis groter is dan het voor ons beschikbare aanbod. Daarom onderzoek ik maatregelen zoals expertisepools, een integrale personeelsstrategie, marktconformiteit van salarissen en investeringen in opleidingen. Ook verken ik het voorstel van de WRR om deze kennisontwikkeling structureel te borgen. Het rapport benoemt daarnaast dat gemeenten met zowel een gebrek aan kennis op het gebied van digitalisering als ook op gebied van het ruimtelijke domein kampen. Hierdoor kan de conclusie ook zijn dat het individueel door organisaties (bijvoorbeeld kleine gemeenten) uitvoeren van opgaven niet meer verstandig is/minder voor de hand ligt. Op digitaliseringsgebied beoogt de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) bijvoorbeeld een meer gemeenschappelijke aanpak en minder versnippering. In lijn hiermee is op 18 juni door de VNG een resolutie aangenomen om de gemeentelijke digitalisering te collectiviseren.

Vraag 4

Kunt u aangeven in hoeverre de overheid gebruik maakt van externe consultants? Kunt u dit uitsplitsen naar de Rijksoverheid en medeoverheden?

Antwoord 4

In 2024 bedroegen de totale uitgaven aan externe inhuur 3,67 miljard euro. Dit is 15,4 procent van de totale personele uitgaven van de rijksdienst. Voor uitgebreide informatie ter zake verwijs ik naar de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2024.³ Het Rijk monitort de inhuur door decentrale overheden niet, maar volgens de Personeelsmonitor Gemeenten is de externe inhuur ongeveer 18 procent.

Vraag 5

Zou de overheid geld kunnen besparen als een deel van de externe deskundigheid weer in huis wordt gehaald? Zo ja, bent u bereid dit te onderzoeken? Zo nee, waarom denkt u niet dat de overheid geld kan besparen door weer meer expertise in huis te halen?

Antwoord 5

Op de lange termijn zie ik mogelijkheden voor besparingen. Daarvoor zullen in eerste instantie echter investeringen noodzakelijk zijn, gericht op het verminderen van de afhankelijkheid van externe inhuur, zodat op termijn structurele kostenreductie kan worden gerealiseerd. Deze investeringen richten zich op het aantrekken van vaste medewerkers, op onderzoek naar wat er nodig is om deze mensen niet alleen binnen te halen, maar ook te behouden, het versterken van interne opleidingen en het beter benutten van onderstaande mogelijkheden. Het gaat er daarbij niet om het volledig terughalen van externe kennis, maar om duidelijk te onderscheiden welke kennis structureel aanwezig moet zijn en welke kennis slechts tijdelijk benodigd is. In dat laatste geval blijft externe inhuur een duidelijke meerwaarde houden, terwijl structurele kennis juist beter benut en geborgd dient te worden door vaste medewerkers in dienst te nemen. Door samen te werken met externe deskundigen en de opgedane kennis intern te verankeren (bijvoorbeeld via een «train-de-trainer»-aanpak),

² Kamerstukken II 2024/25, 33 047, nr. 40

³ Kamerstukken II 2024/25, 31 490, nr. 365

kan de overheid stap voor stap eigen expertise opbouwen. Ook de inzet van bijvoorbeeld Rijksconsultants voor opdrachten bij de departementen draagt bij aan het behoud van expertise binnen de rijksdienst die flexibel kan worden ingezet. Dit sluit aan bij de ambitie om de externe inhuur fors terug te dringen. Zo wordt niet alleen de continuïteit en kwaliteit van beleid versterkt, maar kan ook meer en beter gebruik worden gemaakt van de kennis die in de samenleving aanwezig is.

Vraag 6

Acht u de door de WRR geconstateerde afhankelijkheid van externe partijen voor digitale expertise wenselijk en toekomstbestendig? Welke maatregelen neemt u om digitale expertise wél intern op te bouwen en te behouden?

Antwoord 6

Ik acht die afhankelijkheid niet wenselijk. Het is belangrijk dat de overheid zelf digitale kernkennis ontwikkelt en behoudt, zeker voor kritieke functies als cybersecurity. De Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) bevat de prioriteit «Digitaal vakmanschap en een moderne werkomgeving». Daarmee richten we ons op een personeelsstrategie voor digitalisering. Dit omvat het bepalen welke kennis intern nodig is en welke extern ingehuurd moet worden, om zo gericht te kunnen werven, om te scholen en onderwijs te ontwikkelen. Er komt meer regie op digitaliseringskennis bij ambtenaren, waarbij ICT-kennis actief wordt gedeeld en efficiënter wordt ingezet. Tot slot werken we aan een moderne digitale werkomgeving met de juiste middelen voor ambtenaren.

Vraag 7

Wat is uw reactie op de constatering dat vakinhoudelijke specialisatie binnen de overheid minder wordt gewaardeerd dan generiek management, en dat dit ten koste gaat van de opbouw en borging van diepgaande inhoudelijke deskundigheid?

Antwoord 7

De WRR verwijst in zijn rapport naar de vier dimensies van deskundigheid (vakdeskundigheid, velddeskundigheid, procesdeskundigheid en uitvoeringsdeskundigheid) die belangrijk zijn voor een goed functionerende overheid en die ook binnen de overheid aanwezig moeten zijn. Het is belangrijk dat elke overheidsorganisatie een goede mix van deskundigheden heeft, waarbij vakinhoudelijke expertise een onderdeel is. Echter is de constatering van de WRR ook dat loopbanen binnen de rijksdienst vaak vooral gericht zijn op management, waardoor vakinhoudelijke experts minder mogelijkheden hebben om door te groeien. De WRR adviseert om dit te veranderen door loopbaanpaden te creëren binnen brede beleidsdomeinen, waarbij functies in beleid, uitvoering en toezicht worden gecombineerd. Daarnaast is de WRR van mening dat inhoudelijke expertise bij beoordeling en beloning meer waardering verdient, en dat het zinvol is gebruik te maken van de bestaande ruimte hiervoor. Zowel vakinhoudelijk specialisme als goed management zijn bij de rijksdienst onontbeerlijk. Wat betreft functie vervulling bij het topmanagement wordt gekeken naar de opgave, de benodigde vakinhoudelijke kennis en ervaring en de complementariteit met het team. Dit sluit ook aan bij de ambitie om binnen de Rijksoverheid opgavegericht te werken. Ik zal deze aanbevelingen meenemen bij het herijken van het strategisch personeelsbeleid.

Vraag 8

Hoe gaat u, gelet op de constatering van de WRR dat carrièremogelijkheden voor inhoudelijk deskundige ambtenaren beperkt zijn, de positie van vakinhoudelijke experts versterken?

Antwoord 8

In aansluiting op het antwoord op vraag 7 zouden alle dimensies van deskundigheid op eenzelfde wijze gewaardeerd moeten worden. Dat is nu nog niet altijd het geval. Er zijn betere carrièrepaden denkbaar voor inhoudelijke experts met naast algemene proceskennis, diepgaande, inhoudelijke vakkennis, veldkennis en uitvoeringskennis. Zij moeten kunnen doorgroeien naar hogere functies zonder dat dit per se gepaard hoeft te gaan met

coördinerende of leidinggevende verantwoordelijkheden. Bij deze ontwikkeling hoort ook het expliciet waarderen van kennis in functiewaardering en bij benoemingen. Tegelijkertijd moeten ook topambtenaren voldoende kennis en expertise hebben van het domein waarin zij werken en de context kennen die hoort bij de maatschappelijke opgave. Zoals gezegd onderscheidt de WRR vier soorten deskundigheid die nodig zijn voor goede besluitvorming: vakdeskundigheid, velddeskundigheid, procesdeskundigheid en uitvoeringsdeskundigheid. Een goede deskundigheidsmix moet passen bij de taken van een overheidsorganisatie, de maatschappelijke opgave en het samenspel met de partijen in de omgeving. Ik hecht er aan dat (top)ambtenaren in hun loopbaan verschillende functies vervullen in uitvoering, beleid en toezicht zodat zij kennis opbouwen van de verschillende werkvelden en brede kennis opbouwen binnen een domein. Dit sluit aan bij de brief van 11 juli jl. aan uw Kamer over de hervorming van de Algemene Bestuursdienst (ABD).⁴

Vraag 9

Hoe rijmt u deze structurele problemen met de aangekondigde bezuinigingen van 22 procent op het ambtelijke apparaat? Erkent u dat juist in een complexe samenleving met grote maatschappelijke opgaven, zoals klimaat, digitalisering en kansengelijkheid, de ambtelijke kennis en expertise niet afgebouwd, maar juist versterkt moeten worden? Zo nee, waarom niet?

Antwoord 9

In de brief van 14 maart jl. benadrukt mijn ambtsvoorganger het belang van de borging van kennis binnen de rijksdienst, ook in tijden van bezuinigingen.⁵ Zo blijft de rijksdienst in staat om adequaat om te gaan met de huidige en toekomstige maatschappelijke uitdagingen.

Vraag 10

Hoe zorgt u ervoor dat beleidsambtenaren ook de uitvoeringskant van beleid leren begrijpen, daar er volgens de WRR nauwelijks financiële prikkels zijn om als ambtenaar ervaring op te doen in de uitvoering?

Antwoord 10

Beleidsambtenaren kunnen meer praktijkervaring opdoen via detacheringen en uitwisselingen met uitvoeringsorganisaties en gemeenten. Daarnaast worden ambtenaren gestimuleerd in de eigen functie grenzeloos samen te werken met collega's van andere departementen, maar ook met collega's in de uitvoering, bij andere overheden en met maatschappelijke partijen. Zie hiervoor ook het advies van de Raad voor het Openbaar Bestuur «Naar een uitvoerende macht» en de kabinetsreactie daarop.⁶ Het kunnen werken in multidisciplinaire teams, zoals de WRR ook bepleit, en het waarderen daarvan zal ook worden betrokken bij de herziening van het strategisch personeels- en organisatiebeleid. Verder kan het beschikken over kennis van en ervaring in de uitvoering van belang zijn bij benoemingen voor hogere functies. Dit wordt meegenomen in de ontwikkeling van de ABD.

Vraag 11

Deelt u de zorg van de WRR over het gebrek aan basiskennis over de rol van de ambtenaar binnen de democratische rechtsstaat? Welke verantwoordelijkheid ziet u hier voor uzelf om basiskennis over staatsrecht, democratie en rechtsstatelijkheid breed en structureel te verankeren binnen de publieke dienst?

Antwoord 11

Ja, die zorg deel ik. Ik zie het als mijn verantwoordelijkheid om dit fundament te versterken. Daarom wordt gewerkt aan een verplichte basisopleiding voor alle rijksambtenaren over staatsrecht, democratie en publieke verantwoordelijkheid. Hierin wordt ook digitaal vakmanschap als onderwerp meegenomen.

⁴ Kamerstukken II 2024/25, 31 490, nr. 388

⁵ Kamerstukken II 2024/25, 31 490, nr. 359

⁶ Kamerstukken II 2024/25, 29 362, nr. 385

Specifiek voor topambtenaren is een leer- en ontwikkelaanbod op het gebied van rechtsstatelijk leiderschap beschikbaar. Daarnaast is de ambtseed vernieuwd en staat ambtelijk vakmanschap structureel op de agenda.

Vraag 12

Kunt u bovenstaande vragen één voor één beantwoorden?

Antwoord 12

Ik heb de vragen afzonderlijk beantwoord.