

Eerste Voortgangsrapportage

Programma Vernieuwing Rijksdienst

Mei 2008

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>ALGEMEEN</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>BETER BELEID, GOEDE UITVOERING</b>	<b>9</b>
2.1	ANDERE BELEIDSTURING EN BENCHMARKING	9
2.1.1	<i>Delivery</i>	9
2.1.2	<i>Benchmark beleid</i>	9
2.2	KENNIS- EN ADVIESFUNCTIE	9
2.2.1	<i>Planbureaus</i>	10
2.2.2	<i>Kennisinstituut Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid</i>	10
2.2.3	<i>Herziening adviesstelsel</i>	10
2.3	COMMUNICATIEFUNCTIE EN LOGO	11
2.3.1	<i>Project 1 logo en grondtoon</i>	11
2.3.2	<i>Project overheidscommunicatie nieuwe stijl</i>	11
2.4	INTERNATIONALE FUNCTIE	12
2.4.1	<i>Project Internationale functie</i>	12
2.4.2	<i>EU-personeelsbeleid</i>	13
2.4.3	<i>Samenwerking ABD en BZ</i>	13
2.5	JURIDISCHE FUNCTIE EN HET WETGEVINGSPROCES	13
2.5.1	<i>Versterking juridische functie</i>	13
2.5.2	<i>Het wetgevingsproces</i>	14
2.6	FINANCIËLE FUNCTIE	15
2.7	UITVOERING EN SUBSIDIES	16
2.7.1	<i>Uitvoering algemeen</i>	17
2.7.2	<i>Uitvoering subsidies</i>	18
<b>3</b>	<b>MINDER LASTENDRUK, BETERE HANDHAVING</b>	<b>20</b>
3.1	MINDER LASTENDRUK	20
3.1.1	<i>Administratieve lasten bedrijfsleven</i>	20
3.1.2	<i>Administratieve lasten burgers, professionals en interbestuurlijk</i>	21
3.1.3	<i>Administratieve lasten binnen het Rijk</i>	22
3.1.4	<i>Taxonomie vervolgpriject</i>	24
3.2	BETERE HANDHAVING	24
3.2.1	<i>Programma Vernieuwing Toezicht</i>	24
3.2.2	<i>Benchmark inspectie</i>	27

<b>4</b>	<b>EFFICIËNTE BEDRIJFSVOERING.....</b>	<b>28</b>
4.1	KADERSTELLING EN TRANSPARANTIE.....	28
4.1.1	<i>DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk</i> .....	28
4.1.2	<i>Benchmark bedrijfsvoering</i> .....	29
4.1.3	<i>Huisvesting en Facility management</i> .....	29
4.1.4	<i>Integrale Rijkswerkplek</i> .....	29
4.1.5	<i>Duurzame bedrijfsvoering</i> .....	30
4.1.6	<i>Werkmaatschappij</i> .....	30
4.2	P&O BELEID.....	31
4.2.1	<i>Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren</i> .....	31
4.2.2	<i>Flexibilisering Rijksdienst</i> .....	32
4.2.3	<i>Leerlijnen voor managers en professionals</i> .....	32
4.3	ICT.....	33
4.3.1	<i>Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR)</i> .....	33
4.3.2	<i>ICT beheer</i> .....	33
4.3.3	<i>Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten</i> .....	34
4.4	RIJKSVASTGOED.....	34
<b>5</b>	<b>OVERHEID VAN DE TOEKOMST.....</b>	<b>36</b>
5.1	OVERHEID VAN DE TOEKOMST.....	36
5.2	AMBTENAAR VAN DE TOEKOMST.....	36
5.3	MEDEZEGGENSCHAP.....	37
<b>6</b>	<b>UITVOERING VAN HET PROGRAMMA.....</b>	<b>38</b>
6.1	SOCIAAL FLANKEREND BELEID.....	38
6.1.1	<i>Kader Sociaal Flankerend beleid</i> .....	38
6.1.2	<i>Mobiliteitsorganisatie</i> .....	39
6.2	TRANSPARANTIE EXTERNE INHUUR.....	39
6.3	ANALYSES OVER DE PROGRAMMA-UITVOERING.....	40
6.3.1	<i>OESO</i> .....	40
6.3.2	<i>Monitoring Vernieuwing Rijksdienst</i> .....	41

<b>7</b>	<b>DEPARTEMENTALE ONTWIKKELINGEN .....</b>	<b>42</b>
7.1	ALGEMEEN .....	42
7.2	VOLUMEONTWIKKELINGEN .....	42
7.3	ONTWIKKELINGEN PER DEPARTEMENT .....	46
7.3.1	<i>Ministerie van Algemene Zaken</i> .....	46
7.3.2	<i>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties</i> .....	48
7.3.3	<i>Ministerie van Buitenlandse Zaken</i> .....	48
7.3.4	<i>Ministerie van Defensie</i> .....	49
7.3.5	<i>Ministerie van Economische Zaken</i> .....	49
7.3.6	<i>Ministerie van Financiën</i> .....	50
7.3.7	<i>Ministerie van Justitie</i> .....	50
7.3.8	<i>Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit</i> .....	52
7.3.9	<i>Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap</i> .....	53
7.3.10	<i>Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid</i> .....	54
7.3.11	<i>Ministerie van Verkeer en Waterstaat</i> .....	54
7.3.12	<i>Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport</i> .....	55
7.3.13	<i>Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer</i> .....	56
<b>8</b>	<b>INVESTEREN IN EEN BETERE ÉN KLEINERE OVERHEID .....</b>	<b>58</b>
<b>9</b>	<b>MOTIES NOTA VERNIEUWING RIJKSDIENST .....</b>	<b>60</b>

# 1 Algemeen

Dit is de eerste Voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst zoals dat is neergelegd in de Nota Vernieuwing Rijksdienst (VRD) die op 25 september 2007 aan de Tweede Kamer is aangeboden. De Voortgangsrapportage biedt een overzicht van de stand van zaken van het programma. Daarbij wordt ingegaan op de kwantitatieve (de afslanking) en de kwalitatieve aspecten (de verbetering) van het programma. Per project is de stand van zaken beschreven. Daarbij is de indeling van de Nota Vernieuwing Rijksdienst aangehouden: beter beleid, betere bedrijfsvoering, minder lasten en de overheid van de toekomst.

De grondslag van het programma is gelegd in de SG-nota 'De verkokering voorbij' van januari 2007. In die nota was aangegeven hoe onder de voorwaarden van onder andere een concrete takenreductie, aanzienlijke vereenvoudiging in de uitvoeringsprocessen en een stevige tempering van administratieve- en toezichtlasten op de departementen een taakstelling van twintig procent op beleid, kennis en advies, vijftientig procent op staf en ondersteuning, twintig procent op inspecties/toezicht en tien procent op uitvoering zou kunnen worden gerealiseerd.

De nota van de secretarissen-generaal is de basis geweest voor de desbetreffende paragraaf in het coalitieakkoord 'Samen werken, Samen leven'. Onderdelen zijn door politieke besluiten aangepast (o.a. uitzondering van de veiligheidssector). In een voetnoot werd de aanstelling van een programma secretaris-generaal voor de Vernieuwing van de Rijksdienst aangekondigd die als taak zou hebben uitvoering te geven aan de acties die in de nota waren opgenomen. Het Programma Vernieuwing Rijksdienst is vervolgens in april 2007 van start gegaan. Vanaf dat moment is gewerkt aan de totstandkoming van zowel departementale plannen als bovendepartementale plannen. De departementale plannen moesten zowel gaan over de afslanking als over de verbetering van het functioneren van de departementen. De bovendepartementale plannen hadden en hebben betrekking op onderwerpen die meer dan één departement raken, bijvoorbeeld de kennis- en adviesfunctie, de wetgevingsfunctie en de communicatie maar ook de bedrijfsvoering. De bovendepartementale en de departementale plannen zijn in de zomer van 2007 geïntegreerd in één plan dat neergelegd is in de Nota Vernieuwing Rijksdienst.

Op 21 september 2007 heeft het kabinet de Nota Vernieuwing Rijksdienst vastgesteld, twee maanden later verleende ook de Tweede Kamer groen licht aan de nota. Daarbij werd een aantal moties aanvaard, waaronder een motie om de DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk doorzettingsmacht te geven en een motie om het afslankingsritme gelijkmatiger over de komende jaren te verdelen. In deze rapportage is aangegeven op welke wijze met de door de Kamer aanvaarde moties is omgegaan.

Zowel de planvorming als de besluitvorming van de Nota Vernieuwing Rijksdienst zijn in een hoog tempo verlopen. Zo werd overeenstemming bereikt over een bij het monitoren van de taakstelling te

hanteren telmethode. Voor de departementen bestaat zo helderheid over de uitgangspositie en de voortgang.

Vanaf het moment van goedkeuring door de ministerraad in september 2007 en het akkoord van de Tweede Kamer in november 2007 is hard gewerkt aan de uitvoering van de acties die in de Nota Vernieuwing Rijksdienst zijn opgenomen. In het overzicht is voor elk hoofdproject na te gaan hoe het staat met de uitvoering. De vorderingen waarover in de voortgangsrapportage verslag wordt gedaan moeten in de eerste plaats beoordeeld worden in het licht van de doelstellingen van het Programma Vernieuwing Rijksdienst. Zoals geformuleerd in paragraaf 8 van de Nota Vernieuwing Rijksdienst gaat het om het realiseren van een rijksdienst die:

- snel, adequaat en ontkokerd reageert op nieuwe maatschappelijke uitdagingen;
- minder (complexe) regels en administratieve lasten produceert;
- beleid maakt dat uitvoerbaar is en beleid afschaft dat uitgewerkt is;
- resultaten laat zien en optreedt waar het nodig is;
- op professionele wijze diensten of op andere wijze taken uitvoert en optreedt zonder aanzien des persoons;
- efficiënt en competent werkt en geen geld verspilt;
- een goede werkgever is voor ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren

De algemene indruk ten aanzien van de voortgang van het programma is gematigd positief. Zonder meer kan worden vastgesteld dat in hoog tempo is gewerkt aan zowel departementale als bovendeportementale plannen die gericht zijn op zowel de afslanking als de verbetering van de rijksdienst. Ook de feitelijke ontwikkeling van de omvang geeft tot op heden geen aanleiding tot grote zorg. Zoals bekend is gekozen voor een differentiatie in de taakstelling waarbij beleid en inspectie, evenals de ondersteuning het meeste zouden moeten inleveren en de uitvoering naar verhouding zou worden gespaard of zelfs uitgebreid als daar noodzaak voor zou bestaan. Daarvan is een eerste begin te zien. Hoewel 2007 nog geen afslankingsjaar was, is er al sprake van een ingezette reductie van de beleidskernen, en de uitvoering is alleen gegroeid waar die mocht groeien. Slechts bij de ondersteuning is sprake van niet geplande en dus ongewenste groei. De omslag in de bedrijfsvoering van het rijk (die gepaard gaat met frictieverlies) en het geringe natuurlijke verloop in deze categorie spelen hier ongetwijfeld een rol. De afslankingstaakstelling van de Nota Vernieuwing Rijksdienst gaat in 2008 in. Waakzaamheid ten aanzien van de volumeontwikkeling is geboden, temeer daar soms extra formatieruimte nodig is voor nieuw beleid of beleidsinvesteringen. Over de wijze waarop daarmee wordt omgegaan zijn heldere afspraken gemaakt.

Wat de verbetering betreft is het beeld gemengd. Vooral in de hoek van de bedrijfsvoering en de ondersteuning is sprake van een aantal snel gerealiseerde, positieve ontwikkelingen die ook ondertussen leiden tot merkbare veranderingen in de bedrijfsvoering. Er is een directoraat-generaal Organisatie Bedrijfsvoering Rijk opgericht, de DG is benoemd en de verdere bemensing is in volle gang, er is sprake van sterk toenemende samenwerking in het facilitaire domein en op het gebied van

ICT, er wordt hard gewerkt aan de zgn. rijkswerkplek, de Werkmaatschappij (waar veel rijksbrede eenheden zijn en worden ondergebracht) is in volle ontwikkeling. Op het gebied van communicatie, audit, de juridische functie en de financiële functie is sprake van ambitieuze projecten die binnen afzienbare termijn zichtbare resultaten zullen opleveren. Te wijzen valt bijvoorbeeld op het project 1 logo, op de in oprichting zijnde Rijksauditdienst en op het Programma Versterking Juridische Functie.

Ook in de uitvoering is sprake van allerlei interessante initiatieven waarbij veelal ICT een belangrijke rol speelt en meer en meer wordt samengewerkt tussen uitvoeringsorganisaties of uitvoeringsorganisaties over departementsgrenzen heen hun diensten verrichten. Uit tevredenheidsonderzoeken van die uitvoeringsorganisaties blijkt ook dat zij in het algemeen heel behoorlijk scoren.

De beleidssector is weliswaar kwantitatief maar een klein deel van de rijksdienst, maar wel een belangrijk en beeldbepalend deel. Er is sprake van een aantal verbeteringen, bijvoorbeeld door meer te werken met (al dan niet interdepartementale) projecten en programma's. Tegelijkertijd is het nodig kritisch te blijven als het gaat om te arbeidsintensieve coördinatie en ambtelijke en bestuurlijke drukte. De verkokering ligt vooral in het domein van de beleidsontwikkeling bovendien nog steeds op de loer. Het aantal wetsontwerpen dat jarenlang op een stabiel -en hoog- niveau heeft gelegen, heeft de neiging te dalen. Dat kan duiden op minder beleidsdrukte en minder regelgeving. Vertraging zit in de herziening van de adviesfunctie die zowel de Eerste als de Tweede Kamer uit het programma hebben gelicht en ten aanzien waarvan zij hebben verzocht om een uitgebreide notitie alvorens tot besluiten te komen. Die notitie wordt overigens op dit moment voorbereid.

In de hoek van de inspecties is eveneens sprake van gemengde ontwikkelingen. Om de voornemens uit de nota te realiseren is een Programma Vernieuwing Toezicht opgesteld dat door de Tweede Kamer goed is ontvangen en dat de basis biedt voor een geheel nieuwe wijze van inspecteren: beter met minder mensen. Bij een aantal specifieke inspecties bestaat druk om de omvang te laten toenemen, een groei die haaks staat op de voornemens in het programma en overigens ook haaks staat op eerder door de Tweede Kamer aangenomen moties.

Ook bij de projecten op het gebied van de administratieve lastendruk leveren op verschillende onderdelen goede resultaten op, zij het dat ook regelmatig blijkt hoe lastig dit onderwerp is. De separaat aan de Kamer gezonden voortgangsrapportages geven een redelijk positief beeld. Van belang is hier wel dat er meer aandacht wordt gegeven aan de externe communicatie teneinde zowel moeilijkheden, beperkingen als voortgang beter over het voetlicht te brengen.

Wat het kwantitatieve beeld betreft is te zien dat een aantal uitvoerende diensten bij het Rijk in 2007 is gegroeid, terwijl de beleidsonderdelen (en enkele uitvoeringsdiensten) van de ministeries in

omvang afnamen. De groei vindt vooral plaats op de plekken waar de rijksdienst ook mocht groeien, namelijk de Belastingdienst, de Dienst Justitiële Inrichtingen, de KLPD en de AIVD.

In totaal had op 31-12-2006 de rijksdienst (exclusief Defensie en de Hoge Colleges van Staat, en ook de categorie 'overige zbo's) een omvang van 165.564 fte. Inclusief Defensie en de Hoge Colleges van Staat was die omvang 174.590 fte. Daar moet de toegestane vacatureruimte aan worden toegevoegd om vast te stellen hoe groot de rijksdienst mocht zijn (te weten 5.418 in fte). De formatieve ruimte was derhalve 180.008 fte. De feitelijke bezetting op 31-12-07 bedroeg 175.541 fte. Dat is weliswaar iets meer dan het jaar daarvoor, maar dus aanzienlijk minder dan de toegestane omvang van in totaal 180.008 fte. Anders gezegd: de totale rijksdienst is ca. 4500 fte kleiner dan zij qua formatie en begroting had kunnen en mogen zijn. Een deel (2.912 fte) van de gefiatteerde vacatureruimte staat nog open. Conclusie is dan ook dat op hoofdlijnen sprake is van een ontwikkeling volgens plan. De groei van de staf/ondersteuning verdient, gezien het feit dat op deze kolom de grootste taakstelling rust, aandacht. Kanttekening daarbij is dat het bij deze uitbreiding wel gaat om de uitbreiding of vorming van diensten die een rijksbrede ondersteuning als doelstelling hebben, zoals de Rijksgebouwendienst, P-direkt en de Werkmaatschappij. Door de groei van deze shared services wordt op termijn afslanking elders in de rijksdienst gerealiseerd.

Resumerend: het programma is in volle gang maar tegelijkertijd ook pas begonnen. De focus van het programma en de snelheid van planontwikkeling zijn positieve punten, maar waakzaamheid blijft geboden.



## **2 Beter beleid, goede uitvoering**

### **2.1 Andere beleidsturing en benchmarking**

Beter beleid richt zich onder andere op een andere beleidsturing. Het project Delivery is gericht op het meer inzicht verkrijgen van de bereikte resultaten van het Beleidsprogramma van het kabinet. Daarnaast wordt meer zicht verkregen in de beleidspraktijk door deze onderling te vergelijken aan de hand van benchmarking.

#### **2.1.1 Delivery**

Het project Delivery heeft als doel het verkrijgen van inzicht in de bereikte resultaten van het Beleidsprogramma van het kabinet (zie paragraaf 40 nota VRD). In dit kader houdt het ministerie van Algemene Zaken in samenwerking met Financiën een overzicht bij van de voortgang van alle 74 doelen uit het Beleidsprogramma (Delivery-overzicht). Eind december 2007 is een werkwijze voorgesteld en goedgekeurd in de ministerraad. De minister van Financiën heeft deze werkwijze opgenomen in de brief aan de Tweede Kamer (20 december 2007) over het verbeteren van het verantwoordingsproces en in de gebruikelijke begrotingsaanschrijvingen aan de ministeries. Het ministerie van Algemene Zaken zal (in overleg met het ministerie van Financiën) voor verdere uitwerking zorgdragen en de ministeries aanschrijven voor de daartoe benodigde en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden, aansluitend bij bestaande begrotingsprocedures. Ondertussen hebben delivery-gesprekken plaatsgevonden. In mei 2008 (verantwoordingsdag) heeft de minister-president voor de eerste keer een algemene verantwoordingbrief gepresenteerd.

#### **2.1.2 Benchmark beleid**

In paragraaf 48 nota VRD wordt voor het monitoren van beleidsdruk de benchmark beleid geïntroduceerd. De eerste benchmark beleid wordt in 2008 (en 2009) uitgevoerd. Daarna wordt deze benchmark om de 2 jaar herhaald. Deze zal resulteren in vergelijkingen van de praktijksituaties van beleid. En draagt vervolgens bij aan een beter inzicht tussen beleidsdruk en capaciteit en aan de versterking van het leervermogen van departementen.

Het komende halfjaar worden in interdepartementaal verband de indicatoren gedefinieerd. Daarna zal het meetsysteem ondermeer op uitvoerbaarheid worden getest.

### **2.2 Kennis- en adviesfunctie**

Het project kennis- en adviesfunctie richt zich vooral op een andere inrichting van deze functie. Daarbij gaat het naast een kennisinstituut, de inrichting en de grondslagen van planbureaus ook over de herziening van het adviesstelsel.

### **2.2.1 Planbureaus**

In de nota Vernieuwing Rijksdienst zijn er met betrekking tot de planbureaus de volgende concrete projecten aangekondigd (zie nota VRD, paragraaf 24).

#### **Oprichting Planbureau voor de Leefomgeving**

Het project oprichting Planbureau voor de Leefomgeving (zie nota VRD paragraaf 24) heeft tot doel een Planbureau voor de Leefomgeving op te richten waarin de taken van het Ruimtelijk Planbureau en het Milieu- en Natuurplanbureau worden ondergebracht. Het koninklijk besluit voor de instelling van het Planbureau voor de Leefomgeving is inmiddels getekend en gepubliceerd in het staatsblad. De Tweede Kamer is op de hoogte gesteld van dit koninklijk besluit (Kamerstuk 2007-2008, 31201, nr. 28 Tweede Kamer). Hiermee is dit project afgerond.

#### **Eénduidige juridische en financiële grondslag tussen de planbureaus**

Voor de drie planbureaus, het Planbureau voor de Leefomgeving, het Centraal Planbureau en het Sociaal-Cultureel Planbureau, wordt gestreefd naar een eenduidige juridische en financiële grondslag, met daarbij ook een duidelijke afbakening van het werk in betaalde opdrachten (zie nota VRD, paragraaf 24). Een projectleider is gestart met een verkenning van de financiële en juridische grondslagen van de planbureaus. Eind 2008 is de rapportage hiervoor gereed. In dit project zal ook gekeken worden naar de toegang van de Kamer tot de planbureaus.

### **2.2.2 Kennisinstituut Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid**

Binnen het ministerie van BZK wordt per 1 september 2008 een centrale kenniseenheid ingericht. Deze eenheid zal zich vooral richten op het strategische kennisbeheer en de gehele onderzoeks-programmering van het ministerie van BZK. Na de start in september zal gewerkt worden aan de verdere doorontwikkeling van deze kenniseenheid tot een kennisinstituut voor openbaar bestuur, publiek management en veiligheid.

Op deze manier wil het kabinet de versnippering van kennis op het gebied van openbaar bestuur, publiek management en veiligheid en innovatie tegengaan (nota VRD, paragraaf 25).

### **2.2.3 Herziening adviesstelsel**

Met de nota Vernieuwing Rijksdienst is besloten tot herinrichting van het adviesstelsel (zie nota VRD, paragraaf 26-34). Met de uitvoering van dit besluit is vooralsnog niet gestart. De uitdrukkelijke wens van de Eerste Kamer is om geen onomkeerbare stappen te zetten met betrekking tot het adviesstelsel. Zowel door de vaste commissie BZK van de Tweede Kamer (30 januari 2007) als de vaste commissie BZK van de Eerste Kamer (4 maart 2008) is over de voorstellen gedebatteerd met de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Door zowel de Eerste als de Tweede Kamer is in deze debatten aangedrongen op een analyse van de functie van de kennis- en adviesinfrastructuur. In deze analyse moeten vragen betreffende eigenaarschap, de functie als

tegenmacht en het vergroten van de bruikbaarheid van adviezen centraal staan. Deze analyse zou ook moeten bestaan uit verschillende scenario's voor de inrichting van het toekomstige adviesstelsel. De nota met de analyse zal zo mogelijk in juni aan zowel de Eerste als de Tweede Kamer worden gestuurd.

## **2.3 Communicatiefunctie en logo**

In de nota Vernieuwing Rijksdienst staan voorstellen om de communicatiefunctie kleiner én beter in te richten (zie nota VRD, paragraaf 51). Hiervoor lopen al twee projecten: 1 logo en grondtoon voor een eenduidige rijksoverheid. Daarnaast is het project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (O.N.S.) opgestart.

### **2.3.1 Project 1 logo en grondtoon**

Een noodzakelijke stap naar een eenduidige, herkenbare en toegankelijke rijksoverheid is de invoering van een rijksbreed logo en de daaraan gekoppelde huisstijl (zie nota VRD, paragraaf 51). Een andere noodzakelijke stap is uitleggen waar de rijksoverheid voor staat: de grondtoon. Met het project grondtoon worden de fundamenten voor de communicatie van het Rijk gelegd. Hierbij wordt duidelijk gemaakt waar het Rijk wel en niet voor is. Beide projecten zijn aan elkaar verbonden: zodra je één logo met de rijksoverheid als afzender laat zien, moet je ook uitleggen waar die rijksoverheid voor staat en vice versa. Alle organisaties die rechtstreeks onder de ministeriële verantwoordelijkheid vallen, voeren tussen 2008 en 2010 het nieuwe logo in.

Wat is er tot nu toe gebeurd? Op 21 december 2007 heeft de minister-president het beeldmerk voor de nieuwe huisstijl van de rijksoverheid gepresenteerd. Tevens is een centraal plan van aanpak geschreven, op basis waarvan de departementen nu een eigen plan van aanpak schrijven voor de implementatie van de rijksbrede huisstijl bij hun eigen departement. Medio 2008 worden de eerste uitingen van de nieuwe huisstijl gepresenteerd. Vanaf 1 augustus starten alle kerndepartementen, programmaministeries, Rijkswaterstaat en Dienst Justitiële Inrichtingen met de invoering van de correspondentiemiddelen en visitekaartjes in de nieuwe huisstijl. De overige organisaties voeren de huisstijl in 2009 met uitloop naar 2010 in.

### **2.3.2 Project overheidscommunicatie nieuwe stijl**

Het project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (O.N.S.) (zie nota VRD, paragraaf 51) is op basis van voorstellen van de Voorlichtingsraad opgestart. Dit project bestaat uit vijf deelprojecten:

- a. één gemeenschappelijke webinfrastructuur en redactie voor internet;
- b. één Rijksportaal waarbij het werkproces van de individuele rijksambtenaar centraal staat (een onderzoek naar de relatie tussen departementale personeelsbladen, departementale intranetten, Rijksportaal en de behoefte naar een rijksbreed blad);
- c. een samenhangend geheel van gemeenschappelijke nieuwsdiensten;

- d. inrichting van een centrale adviesgroep;
- e. een samenhangend geheel van massamediale uitingen van de rijksoverheid (aanpak voor de rijksbrede communicatie te ontwikkelen).

Voor elk deelproject is een plan van aanpak gemaakt. In 2008 worden een concept, een redactiemodel en een beleidskader uitgewerkt voor rijksoverheid.nl en het Rijksportaal.

## **2.4 Internationale functie**

Binnen de rijksoverheid geldt het uitgangspunt dat de internationale context van het beleid en dan vooral het Europese beleid verankerd moet zijn in de nationale beleidsagenda. Op het terrein van de internationale functie zijn in het kader van de Vernieuwing Rijksdienst drie projecten gestart: EU-personeelsbeleid, Samenwerking ABD en BZ en de Internationale functie.

### **2.4.1 Project Internationale functie**

De doelstelling van dit project is een eenduidige aansturing en coördinatie van het buitenlands beleid, goede interdepartementale samenwerking (vooral op de EU-dossiers) en een slagvaardig postennet, dat bijdraagt aan intensieve bilaterale relaties en garant staat voor een wereldwijde dienstverlening (zie nota VRD, paragraaf 52-55).

Daarbij zijn de volgende (te behalen) resultaten vastgesteld:

- verder stroomlijnen en verstevigen van de interdepartementale samenwerking binnen de internationale functie, met betrekking tot zowel strategiebeepaling als uitvoering;
- verder optimaliseren van de bezetting van het postennetwerk;
- verdere verbetering van de samenwerking tussen vertegenwoordigers van verschillende departementen en taakdiensten;
- uitbreiding van *shared services* op de praktische aspecten van internationale uitzendingen en het behalen van efficiencywinst.

In de nota Vernieuwing Rijksdienst is vastgesteld dat door rationalisering van de internationale functie ambtelijke drukte kan worden verminderd. Deze stelling is in de afgelopen maanden onder de loep gelopen. Voor de zomer zal een werkgroep rapporteren over de volgende drie onderwerpen:

- strategiebeepaling;
- organisatie van de internationale functie in Den Haag;
- postennet.

## **2.4.2 EU-personeelsbeleid**

Het doel van een EU-personeelsbeleid is de Europese oriëntatie van rijksambtenaren te versterken (zie nota VRD, paragraaf 54). De te behalen resultaten zijn: verhogen van het aantal Nederlandse ENDers (Expert National Detaché, gedetacheerden bij de Europese Commissie); toename deelname van ambtenaren aan EU concoursen en van rijkstrainees die werken op een EU-gerelateerd terrein; het verder ontwikkelen van cursussen op EU-terrein en intensivering van de interdepartementale detachering van medewerkers met EU-kennis. Alle departementen hebben een plan van aanpak gemaakt en zijn met de uitvoering van bovengenoemde activiteiten begonnen. Daarbij wordt zoveel mogelijk gezamenlijk opgepakt. De coördinatie ligt in handen van een bovendepartementale projectgroep.

## **2.4.3 Samenwerking ABD en BZ**

In het kader van 'Leerlijnen voor managers en professionals' is het deelproject Europa (onderdeel van het project 'Vak van ambtenaar') opgestart. Doel is het opdoen van Europese kennis en ervaring. (zie nota VRD, paragraaf 54). Het departement van Buitenlandse Zaken (BZ) verkent welke opleidingen en trainingen in het kader van Europa geschikt zijn om aan ambtenaren (buiten BZ) aan te bieden. Tussen de Algemene Bestuursdienst en BZ zullen de komende tijd nadere afspraken worden gemaakt om over en weer functies bij elkaar te vervullen.

## **2.5 Juridische functie en het wetgevingsproces**

Mede op basis van de aanbevelingen van het rapport van de Visitatiecommissie juridische functie en wetgeving wordt er naar gestreefd om de kwaliteit van de juridische functie en de kwaliteit van de wetgeving te vergroten. In het kader van Vernieuwing Rijksdienst zijn hiervoor twee projecten opgestart: Versterking juridische functie en het Wetgevingsproces.

### **2.5.1 Versterking juridische functie**

Het Programma Versterking Juridische Functie Rijk beoogt zowel de juridische functie (als zodanig) als de juridische ondersteuning van de beleids- en uitvoeringsorganen te versterken (zie nota VRD paragraaf 35-38). Deze kwaliteitsimpuls is nodig om in de steeds complexer wordende rechtsorde (individualisering, internationalisering) te kunnen waarborgen dat de overheid handelt conform het geschreven en ongeschreven recht. Dat vereist een vroegtijdige inzet van juridische deskundigheid. Het programma voert onder meer de aanbevelingen uit die zijn opgenomen in het in maart 2007 door de Visitatiecommissie 'Juridische functie en Wetgeving' (de commissie Hoekstra) uitgebrachte rapport 'Met recht verbonden'. Deze visitatiecommissie heeft de aspecten van de juridische functie van het Rijk onderzocht en de ontwikkeling van het wetgevingsproces bij de ministeries ten opzichte van eerdere visitaties in ogenschouw genomen.

In de afgelopen maanden is een programma opgesteld waarin de aanbevelingen van Visitatiecommissie 'Juridische functie en Wetgeving' en van de Raad van State<sup>1</sup> thematisch zijn ondergebracht. Er zal een interdepartementale projectorganisatie worden ingericht die het programma binnen anderhalf jaar zal uitvoeren aan de hand van de volgende vier hoofdthema's:

1. samenwerking en bundeling van expertise bij de uitvoering van juridische taken, gericht op verbetering van de juridische functie, zowel bij de algemene juridische taken als bij de Europese en internationale regelgeving;
2. versterking van de juridische functie;
3. werving, selectie, opleiding en kennisontwikkeling van juristen;
4. versterking van de positie van de wetgevingsdirecties en van de verantwoordelijkheid van de Minister van Justitie voor de ontwikkeling van rijksbrede kaders voor wetgeving en wetgevingskwaliteit.

Belangrijk is dat de overheid een aantrekkelijke werkgever blijft voor juristen. Zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de juridische functie wordt in het Visitatierapport kritisch belicht. Voor Europese aangelegenheden constateert de commissie Hoekstra feitelijk zelfs een tekort. Mede door het verdrag van Lissabon zal een nog groter beroep op (wetgevings-) juristen moeten worden gedaan.

## **2.5.2 Het wetgevingsproces**

Een van de belangrijkste onderdelen van de juridische functie en van de primaire processen binnen de rijksdienst is wetgeving. Er zal, mede op basis van de aanbevelingen van het rapport van de Visitatiecommissie juridische functie en wetgeving gestreefd worden naar het verder vergroten van de kwaliteit van wetgeving. Het versterken van de band tussen wetgeving en uitvoering is essentieel voor het beperken van de regeldruk voor de efficiency en effectiviteit van de overheid zelf (zie nota VRD, paragraaf 35-38). In het kader van Vernieuwing Rijksdienst heeft Justitie, mede met het oog hierop het programma LEGIS ('van de wet') uitgewerkt. Daarbij zal samen met andere departementen gewerkt worden aan de verdere invulling van dit programma, waarbij zal worden gelet op draagvlak en het effect van deze nieuwe aanpak op de werkwijze van wetgevings- en beleidsdirecties.

Het programma zal verder zorgdragen voor een goede aansluiting op de versterking van de juridische functie.

Het doel van LEGIS is het verbeteren van de kwaliteit van wetgeving en wetgevingsprocessen. Het programma zal een samenhangend stelsel van standaarden en applicaties opleveren, ter ondersteuning van de wet in wording (het beleids- en wetgevingsproces) en de wet in werking (uitvoering, toezicht, handhaving etc.).

LEGIS kent de onderstaande drie samenhangende lijnen:

- a. *ondersteuning van de wetgevingscyclus*. Doel is om te komen tot rijksbrede standaarden en toepassingen voor het wetgevingsproces zelf. Daarbij kan worden gedacht aan toepassingen als

---

<sup>1</sup> Advies van de Raad van State Advies Raad van State, No. W03.07 0338/II, 6 december 2007, over het kabinetsstandpunt naar aanleiding van het rapport van de Visitatiecommissie "Juridische functie en Wetgeving".

op XML gebaseerde redactiesystemen en gemeenschappelijke diensten op het gebied van werkstroom, voortgang, (voorkomen van) samenloop, publicatie, consolidatie etc.;

- b. *ondersteuning van beleids- en uitvoeringsprocessen*. De ondersteuning geschiedt door ontwikkeling en verspreiding van generieke, van regelgeving afgeleide modellen (taxonomieën en ontologieën) waarmee beslissingsroutines, gegevens en processen in kaart worden gebracht. Met behulp van deze modellen kan de kwaliteit van beleid en regelgeving worden getoetst (bijvoorbeeld de impact op samenleving en uitvoering, logische consistentie van regelgeving, de mate van eenheid in begrippen etc.);
- c. *transparantie en participatie*. Onder *transparantie* wordt hier verstaan: de mate waarin product (regelgeving) en proces (het wetgevingsproces) toegankelijk en begrijpelijk zijn. Er wordt naar gestreefd om wetgeving in werking en wetgeving in wording (ook in geconsolideerde vorm) door alle betrokkenen raadpleegbaar te maken, ook in samenhang met andere bronnen (parlementaire geschiedenis, rechtspraak etc.). Verder wordt het mogelijk gemaakt om eenvoudig informatie te krijgen zijn over de planning en voortgang van wetgeving in wording en om de eigen rechtspositie vast te stellen met behulp van een portaal of applicatie; een vertaalslag dus van de regels naar de situatie van de doelgroep, op basis van activiteit, *life event* etc. *Participatie* staat voor de mate waarin burgers, bedrijven en instellingen betrokken worden in het wetgevingsproces. In het najaar van 2008 starten de ministeries een tweejarige proef met internetconsultatie van wetgeving in wording.

Een aantal activiteiten onder de paraplu van LEGIS wordt momenteel al uitgevoerd en voorbereid. Een deel van de activiteiten zal mogelijk worden gefinancierd uit de investeringsgelden in het kader van de Vernieuwing Rijksdienst.

## **2.6 Financiële functie**

Het ministerie van Financiën heeft in de zomer van 2007 een zogenaamd '22-puntenplan' opgesteld. Dit plan bevat een aantal concrete projecten om vanuit de financiële functie bij te dragen aan een kleinere én betere overheid (zie nota VRD, paragraaf 39-48, 62, 115-117). Kleiner en beter kan bereikt worden door meer oplossingsgericht te werken, effectiviteit voorop te stellen en professionaliteit ruimte te bieden. Deze uitgangspunten zijn vertaald naar een aantal concrete projecten binnen de financiële functie die op hoofdlijnen zijn gericht op:

- het verminderen van de regel en controledruk (reduceren 'controletoren');
- het verhogen van de efficiency in de financiële kolom;
- het flexibiliseren van de rijksdienst;
- het realiseren van kwaliteitsverbeteringen in de financiële kolom;
- het optimaliseren van de auditfunctie binnen de rijksdienst.

Op 20 december 2007 heeft de minister van Financiën een brief aan de Tweede Kamer gestuurd met daarin de uitwerking van een aantal voorstellen op het gebied van het begrotings- en verantwoordingsproces, de controletoleranties en de uitvoering van subsidies. Naar aanleiding van deze brief heeft, na een technische briefing (30 januari 2008), op 6 februari 2008 een Algemeen

Overleg met de Tweede Kamer plaatsgevonden. De Tweede Kamer heeft met de voorstellen ingestemd. Interdepartementaal wordt nu gewerkt aan de uitwerking van deze voorstellen. Het eerste resultaat werd op 21 mei 2008 bij de verantwoordingsdag al zichtbaar. Drie departementen hebben, bij wijze van experiment, hun jaarverslag anders ingericht, waarbij de verwachting is dat er meer focus en politieke relevantie ontstaan en dat het minder administratieve lasten oplevert voor de departementen. Verder heeft de minister-president voor de eerste keer een overkoepelende verantwoordingsbrief bij de departementale jaarverslagen aangeboden aan de Tweede Kamer. Dit met de bedoeling om te komen tot een meer bestuurlijk-politieke en beleidsinhoudelijke verantwoording. Dit jaar zal tevens de uitwerking van een nieuw rijksbreed bindend en uniform subsidiekader gereed zijn. Dit kader zal leiden tot uniformering en vereenvoudiging van de uitvoering en verantwoording van subsidies en daarmee tot een vermindering van de uitvoeringslasten voor de subsidieverstrekkers en de administratieve lasten voor de subsidieontvangers (o.a. bedrijven, instellingen, burgers). In de brief van 20 december 2007 is tevens aangekondigd dat er een experiment zal worden gehouden met de toleranties. De tolerantiegrenzen per wetsartikel voor de accountantscontrole en de bedrijfsvoeringparagraaf zoals die thans worden gehanteerd vormen een te strak keurslijf, in het bijzonder voor kleine begrotingsartikelen. Bovendien verschillen de tolerantiegrenzen en de wijze van rapporteren van de ministeries van de systematiek die de Algemene Rekenkamer volgt. Om de controletoleranties te vereenvoudigen en afwijkingen met de Algemene Rekenkamer te voorkomen is een experiment gestart. Dit experiment loopt. In de zomer van 2009 vindt een evaluatie plaats met de Tweede Kamer en de Algemene Rekenkamer. Ook met betrekking tot het optimaliseren van de auditfunctie binnen de rijksdienst zijn de afgelopen periode stappen gezet. Het is de bedoeling dat er vanaf september 2008 een gemeenschappelijke auditdienst (Rijksauditdienst) operationeel is voor de ministeries van Financiën, BZK, VWS en VROM. Andere departementale auditdiensten kunnen in een later stadium aansluiten. Op specifieke punten gaat de Rijksauditdienst alle 13 departementen ondersteunen. Hierbij gaat het om IT-auditing even als om ontwikkeling en implementatie van HRM-beleid, vaktechniek, procesondersteunende systemen, kennismanagement en communicatie ten aanzien van het auditvakgebied.

## **2.7 Uitvoering en subsidies**

Het overgrote deel van de rijksambtenaren werkt in de uitvoering. Onder uitvoering wordt in dit verband verstaan: de rechtstreekse uitvoering van beleid zoals die plaatsvindt in direct onder het Rijk ressorterende uitvoerende diensten. Burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties komen vaak pas in aanraking met beleid op het moment dat het beleid daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Die uitvoering bepaalt dan ook het beeld en het oordeel van de maatschappij over het beleid. De kwaliteit van de beleidsuitvoering moet dus hoog zijn. Vanuit het programma Vernieuwing Rijksdienst zijn hier meerdere projecten voor gestart: Bevorderen van de relatie tussen beleid en uitvoering, Intensiveren uitvoeringstoets, Kaderwet zelfstandige bestuursorganen en Uitvoering subsidies.



## 2.7.1 Uitvoering algemeen

### **Bevorderen relatie beleid en uitvoering**

Het kabinet wil bevorderen dat de besturing van uitvoeringsorganisaties waar nodig verbetert. Te vaak zijn er onvolkomenheden in de relatie tussen het kerndepartement en uitvoeringsorganisaties. Soms bemoeit het kerndepartement zich te veel met de uitvoering en worden er intensieve regels en kaders gesteld, die een optimale uitvoering vaak eerder dwarsbomen dan bevorderen. Het omgekeerde is dat het departement zich te weinig bemoeit met strategische uitvoeringszaken en het regelen van de informatievoorziening. Zo kan essentiële informatie (knelpunten), die bij de uitvoering van beleid door uitvoerders ervaren wordt niet doordringen tot het kerndepartement (zie paragraaf 61, 1e deel nota VRD). Het project wordt in samenspraak met departementen en de Handvestgroep, waarin een groep ZBO's zijn vertegenwoordigd, opgestart.

### **Intensiveren uitvoeringstoets**

Als onderdeel van het verbeteren van de relatie tussen beleid en uitvoering zal de uitvoeringstoets geïntensiveerd worden. De uitvoeringstoets maakt deel uit van een breder kader: het Integraal Afwegingskader beleid en wetgeving. Doel is om in het voortraject de relatie met de uitvoering verder te versterken (zie paragraaf 60, nota VRD).

Het Integraal Afwegingskader gaat inzicht bieden in de verschillende effecten van beleid en regelgeving. Met het kader kan worden tegemoetgekomen aan de wens om meer samenhang aan te brengen in de bestaande instrumenten en procedures rondom instrumentkeuze (oa. alternatieven voor en in wetgeving) en effectmeting. Zo wordt het effect van beleid en regelgeving vergroot, en de daarmee gepaard gaande bureaucratie teruggedrongen. Dit draagt vervolgens bij aan de kwaliteit van de juridische functie en de intensivering van de uitvoeringstoets. Ook het gebruik van startnotities komt hierbij aan bod.

Het bestand aan instrumenten, hulpmiddelen en toetsen voor effectmeting van beleid en wetgeving is doorgelicht, waarbij dubbelingen gesignaleerd en witte vlekken geïdentificeerd zijn. Zo wordt bijvoorbeeld het aspect uitvoerbaarheid in de Uitvoerbaarheids- en Handhaafbaarheidstoets verder ingevuld. Voor het zomerreces wordt gestart met het op samenhangende wijze toegankelijk maken van de betrokken toetsen en hulpmiddelen via een kennisbank op de website van het Kenniscentrum Wetgeving. De volgende fase betreft de bouw van een applicatie waarmee de gebruiker door gerichte vragen wordt geleid naar de informatie en instrumenten die voor zijn situatie relevant zijn. De betrokken wetgevingsdirecties, beleidsmakers, beleidsacademies en regeldrukcoördinatoren worden bij de ontwikkeling betrokken, om te waarborgen dat het te bouwen systeem voldoende aansluit op de gebruikers. Actal zal over de totstandkoming en het gebruik van het kader verschillende adviezen uitbrengen.

## Kaderwet zelfstandige bestuursorganen

De Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (ZBO's)<sup>2</sup> bevat een minimumpakket aan bevoegdheden tussen een minister en een ZBO. De Kaderwet draagt daarmee zorg voor meer transparantie en consistentie in de relatie tussen minister en ZBO en het stelsel van ZBO's als geheel.

Sinds de inwerkingtreding per 1 februari 2007 is de wet van kracht voor nieuw ingestelde ZBO's. Voor het onder de werking van de Kaderwet brengen van bestaande ZBO's bestaat een aparte procedure (zie paragraaf 61, 2e deel nota VRD). Conform artikel 42 van de Kaderwet hebben alle ministers, die het aangaat, beide Kamers geïnformeerd over welke ZBO's onder de werking van deze wet worden gebracht en op welke termijn de voordracht voor een daartoe strekkende wettelijke regeling zal worden gedaan.<sup>3</sup> De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de Tweede Kamer geïnformeerd over het totaal<sup>4</sup>. De planning is dat de verantwoordelijke ministers in de periode 2008-2010 de instellingswetten van deze ZBO's conform het kabinetsvoornemen aanpassen.

De komende periode blijft er vanuit het programma Vernieuwing Rijksdienst aandacht voor mogelijke verbeteringen in de relatie tussen minister en ZBO en de kwaliteit van de uitvoering door de ZBO's. Informatie over ZBO's is te vinden in het ZBO-register (<http://www.zboregister.nl/>).

### 2.7.2 Uitvoering subsidies

In de nota Vernieuwing Rijksdienst is aangekondigd dat onderzocht zal worden of het mogelijk is de uitvoering van (subsidie-) regelingen te verbeteren en efficiënter te maken (zie nota VRD, paragraaf 62). Er is meer afstemming mogelijk tussen de verschillende overheden. Hierdoor zijn de departementen op de hoogte van de verschillende juridische voorwaarden bij subsidieverlening en is er meer synergie mogelijk tussen het nationale- en regionale beleid. In de paragraaf over de financiële functie wordt gerapporteerd over harmonisatie van subsidies. Op het terrein van efficiënte en effectieve samenwerking bij de uitvoering van subsidies lopen drie trajecten.

In de eerste plaats valt, door het verbeteren van het subsidie- en kredieteninstrumentarium dat op bedrijven is gericht, een belangrijke winst te behalen. Niet alleen in de zin van overzichtelijkheid van aantallen regelingen en hun samenhang, maar ook in de zin van vereenvoudiging van de aanvraagprocedure en de kosten daarvan. De minister van Economische Zaken (EZ) heeft de Tweede Kamer daarover geïnformeerd door middel van de brief 'Naar een effectief EZ-instrumentarium voor ondernemers: helder, samenhangend en toegankelijk' (TK 31200 XIII, nr. 47). De minister en de staatssecretaris van Economische Zaken geven aan het bedrijfsgerichte subsidie-instrumentarium van Economische Zaken en van andere overheidsinstanties verder te stroomlijnen en het aantal instrumenten van Economische Zaken te integreren tot ten hoogste tien samenhangende pakketten.

---

<sup>2</sup> Kaderwet zbo's, Staatsblad 2006, nr. 587

<sup>3</sup> TK 2007-2008, 25 268, nr. 47-62, mededelingen bewindsliden van de ministeries

<sup>4</sup> Kamerstukken II, 2007-2008, 25 268, nr. 63

In de tweede plaats wordt samenwerking gezocht op een aantal aspecten tussen diensten als SenterNovem (SN), de Dienst Regelingen en dienstonderdelen van SZW en VWS. Het ministerie van Economische Zaken verkent samenwerking in een holding voor EZ-uitvoeringsorganisaties (TK 31200 XIII, nr. 47). Met de ontwikkeling naar een holdingstructuur voor de EZ uitvoeringsorganisaties wordt ervoor gezorgd dat de verschillende (subsidie-) instrumenten en programma's beter op elkaar worden afgestemd en dat ondernemers beter bediend worden.

Daarnaast heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap bij de begrotingsbehandeling aangekondigd de Centrale Financiën Instellingen (CFI) en de Informatie Beheer Groep (IB-groep) te fuseren (TK 31200 VIII, nr. 150).

## 3 Minder lastendruk, betere handhaving

### 3.1 Minder lastendruk

Een overheid die op evenwichtige wijze regels stelt en handhaaft. Dat is een belangrijk onderdeel van het vernieuwen van de rijksoverheid. Dat wil zeggen: niet meer regels dan nodig, geen overbodige administratieve lasten en een professionele en doelmatige controle.

#### 3.1.1 Administratieve lasten bedrijfsleven

In het beleidsprogramma heeft het kabinet aangekondigd stevig te willen inzetten op het merkbaar verminderen van regeldruk voor ondernemers. Daarbij staat de beleving van de ondernemer over de regeldruk centraal bij het identificeren van problemen en het formuleren van oplossingen op het terrein van regeldruk (zie ook nota VRD, paragraaf 65-70). Dit betekent dat de overheid samen met de ondernemer gaat bekijken hoe de regeldruk merkbaar kan worden verminderd. Het kabinet heeft zijn ambities uit het beleidsprogramma concreet beschreven in het plan van aanpak voor de vermindering van regeldruk voor bedrijven, dat in juli 2007 is aangeboden aan de Tweede Kamer<sup>5</sup>.

Het kabinet heeft direct een aantal belangrijke activiteiten in gang gezet:

- oplossingen zoeken op die terreinen die op de lijst van concrete problemen van ondernemers staan (bijlage 1 uit plan van aanpak juli 2007);
- verzorgen update van de 'Nulmeting administratieve lasten bedrijven 2007' (in mei 2008 gereed);
- de 'Quick scan' op het terrein van de Nalevingkosten (in mei 2008 gereed);
- fundamentele verkenningen op de terreinen bouw (Commissie Dekker) en transport (Commissie Noordzij). Het rapport van de Commissie Dekker is half mei verschenen, in juni volgt het rapport van de Commissie Noordzij;
- opzetten van de zogenoemde belevingsmonitor, om na te gaan of en in welke mate de beleefde regeldruk bij ondernemers aan veranderingen onderhevig is; de eerste resultaten zijn ondertussen bekend en worden toegelicht in de voortgangsrapportage regeldruk bedrijven;
- kabinetsstandpunt ingenomen over de Lex Silencio (december 2007) waarin beschreven staat hoe het kabinet de ruime invoering van dit instrument bij vergunningverleningen wil vormgeven;
- stimuleren van gemeenten bij hun lokale regeldrukaanpak, als invulling van de afspraken uit het in mei 2007 gesloten Bestuursakkoord met de VNG over regeldrukreductie op decentraal niveau;
- implementatie van het actieplan van de EU om administratieve lasten te verminderen (in 2007 is een start gemaakt). Ook wordt geprobeerd de besluitvorming in Brussel te beïnvloeden om de administratieve lasten voor Nederland vanuit EU-regelgeving tot een minimum te beperken.

---

<sup>5</sup> (Kamerstukken II 2006/07, 29 515, nr. 202)

Het kabinet zal in de periode tot en met 2011 periodiek aan de Tweede Kamer rapporteren over de voortgang van het regeldrukprogramma voor bedrijven. Een eerste voortgangsbrief heeft de Tweede Kamer in mei 2008 ontvangen. Voor een uitgebreide toelichting op de voortgang van het totale programma wordt verwezen naar deze voorjaarsbrief, hieronder een aantal resultaten tot dusver.

Voor het bepalen van de stijgingen en reducties van de administratieve lasten van dit kabinet, die hebben plaatsgevonden in 2007, wordt uitgegaan van de peildatum 1 maart 2007. In de voortgangsbrief regeldruk bedrijven is gemeld dat in de periode vanaf maart tot en met december 2007 rijksbreed sprake geweest van een reductie van bijna 4%.

Enkele aansprekende voorbeelden zijn de digitalisering van het APK-keuringsbewijs, het samenvallen van de commerciële en fiscale jaarrekening, de digitalisering van receptenverkeer en invoering van de geneesmiddelenwet. Begin 2008 zijn voor 37.000 bedrijven, onder meer uit de Metaalbranche, de milieuvergunning door algemene regels voor milieurelevante activiteiten vervangen. Ook adviseert de VNG alle gemeenten om bij vergunningaanvragen door ondernemers de eis van een uittreksel van de Kamer van Koophandel achterwege te laten.

### **3.1.2 Administratieve lasten burgers, professionals en interbestuurlijk**

In de nota Vernieuwing Rijksdienst worden twee belangrijk punten in het kader van het vernieuwen van de rijksoverheid genoemd: streven naar een overheid die op evenwichtige wijze regels stelt en handhaaft (zie nota VRD, paragraaf 71-79). Met het oog hierop is een programma gestart voor het verminderen van de regeldruk voor burgers, professionals en medeoverheden. In september 2007 is een plan van aanpak naar de Tweede Kamer gestuurd, waarin is vermeld op welke wijze het kabinet hieraan gaat werken<sup>6</sup>.

Het oplossen van de top tien knelpunten zal voor een belangrijk deel bijdragen aan de realisatie van de reductiedoelstelling voor burgers. Op dit moment wordt in kaart gebracht op welke wijze de top tien bijdraagt aan het realiseren van de doelstelling. Een aantal resultaten is ondertussen bekend<sup>7</sup>.

Aan de hand van de top vijf knelpunten voor de zestien profielen worden de administratieve lasten voor professionals substantieel teruggedrongen. Om na te gaan of de administratieve lasten substantieel afnemen worden voor de zestien profielen nulmetingen verricht. Begin april 2008 zijn de resultaten van het onderzoek naar de beleving en tijdsbesteding van politieagenten en rechercheurs opgeleverd. De nulmeting voor de andere twee profielen in het veiligheidsdomein, en de nulmeting voor het domein onderwijs zullen eind november 2008 worden opgeleverd. De nulmeting voor de overige profielen worden medio maart 2009 opgeleverd.

---

<sup>6</sup> TK 2007–2008, 29 362, nr. 125.

<sup>7</sup> De onderzoeksrapporten zijn te vinden op <http://www.lastvandeoverheid.nl/>.

De interbestuurlijke administratieve lasten moeten deze kabinetsperiode met een kwart worden teruggedrongen. In december 2007 is in de Tweede Kamer een motie<sup>8</sup> aangenomen waarin het kabinet wordt gevraagd een integrale nulmeting uit te voeren naar de interbestuurlijke administratieve lasten om zo te kunnen nagaan of aan de reductiedoelstelling wordt voldaan. Eind april is de uitvoering van de nulmeting van start gegaan en begin juli worden de resultaten verwacht. Doel van deze meting is om de interbestuurlijke administratieve lasten voor zowel gemeenten als provincies per maart 2007 (dus bij aanvang van het nieuwe kabinet) vast te stellen. Daarnaast heeft de nulmeting ook tot doel per bron het relatieve aandeel op de totale interbestuurlijke administratieve lasten te bepalen. Tevens wordt gevraagd naar de beleving van de interbestuurlijke administratieve lasten bij medeoverheden. Kennis over deze beleving maakt het mogelijk ervoor te zorgen dat in de aanpak van de interbestuurlijke administratieve lasten in elk geval ook die lasten worden meegenomen die in de beleving als het meest belastend worden ervaren.

Een effectieve manier om de administratieve lasten voor burgers en professionals merkbaar terug te dringen is de dienstverleningskwaliteit van de overheid te verbeteren. Een belangrijk middel hiervoor is het toepassen van de mogelijkheden van de e-Overheid en andere ICT-voorzieningen. Hierbij zijn al concrete resultaten bereikt bij het elektronisch aanvragen van een uittreksel GBA en het digitaal doorgeven van een verhuizing. Ondertussen is 67 procent van de producten online beschikbaar.

Merkbare verbeteringen ontstaan ook wanneer de overheid haar taalgebruik vereenvoudigt en formulieren begrijpelijk maakt. In 2007 waren al 54 overheidsproducten begrijpelijk gemaakt, zoals het aanvraagformulier zorg, het inlichtingenformulier WMO, de aanvraag drank- en horecaverunning en het bouwformulier. Het schrappen en stroomlijnen van regels leidt ook tot merkbare verbeteringen. Bijvoorbeeld het verlagen van de APK-frequentie en het vereenvoudigen van de AOW-aanvraag.

Verdere zijn belangrijke mijlpalen: de inwerkingtreding van de Wet éénmalige gegevensuitvraag werk en inkomen (WEU); de introductie van het Digitaal Klantdossier; de invoering van het Elektronisch Patiëntendossier en het Elektronisch Medicatiedossier.

### **3.1.3 Administratieve lasten binnen het Rijk**

Ook de administratieve lasten binnen de rijksoverheid worden aangepakt (zie nota VRD, 72-79). Het gaat dan vooral om het terugdringen van de informatielasten door interne regelgeving. Medewerkers binnen de overheid ervaren die vaak als overbodige last. Daarbij wordt gebruik gemaakt van al in gang gezette activiteiten op het terrein van de bedrijfsvoering (zie hoofdstuk 4, efficiënte bedrijfsvoering).

Voor de financiële kant van de bedrijfsvoering is een achttal pilots uitgevoerd om te komen tot vermindering van interne lasten. Verder is er op de terreinen van bedrijfsvoering (Financiën,

---

<sup>8</sup> TK 2007–2008, 31 201, nr. 11.

Personeel, ICT, Organisatie, Inkoop, Facility Management en Huisvesting) een aanpak ingezet die gericht is op vermindering van regels, harmonisatie van regels en processen, minder ruimte voor decentrale verfijningen en verbijzonderingen, het tot stand brengen van koppelbare voorzieningen en meer samenwerking en bundeling. Door verbetering, vereenvoudiging en digitalisering van de bijbehorende bedrijfsvoeringprocessen worden lasten verminderd, en wordt het gebruiksgemak vergroot en meer 'zelfbediening' ingevoerd.

Voor onderstaande projecten zal de structurele en merkbare lastenvermindering die hiermee gepaard gaat zichtbaar worden gemaakt:

- harmonisatie op het terrein van personeel en organisatie. (Vereenvoudiging en uniformering 26 HRM-processen in het kader van P-Direkt, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden);
- harmonisatie van informatievoorschriften en de vergroting van de toegankelijkheid van informatie binnen de rijksdienst. Via het project Digitale Werkomgeving Rijk wordt de gegevensuitwisseling tussen departementen vereenvoudigd. Bovendien zorgt het ontwikkelen van een *baseline* informatievoorziening bij het Rijk ervoor dat de toegankelijkheid en vindbaarheid van informatie verbetert. Nieuwe instrumenten en een intensievere informatie-uitwisseling zijn nodig om te komen tot de gewenste verbetering van effectiviteit en van kostenbeheersing van grote ICT-projecten. Daarbij zal geen sprake zijn van lastenvermindering, wel zal hier op de juiste balans worden gelet, zodat geen overbodige lasten worden opgelegd;
- verbetering en harmonisatie van de financiële processen van het Rijk;
- verbetering van het inkoopproces bij het Rijk. Door alle fasen van het inkoopproces te ondersteunen met ICT- middelen (elektronisch inkopen) zullen de administratieve lasten van het inkoopproces verlicht en processen gestroomlijnd worden. Dit kan door elektronisch bestellen en factureren, maar ook door te zorgen dat inkoopinformatie uit de verschillende administraties kan worden gebundeld en vergeleken. Daarnaast zullen interdepartementale taakverdeling en specialisatie naar categorieën van producten (categoriemanagement) ervoor zorgen dat inkoopprocessen efficiënter en professioneler worden uitgevoerd.

Aan de projectleiders van deze bedrijfsvoeringprojecten wordt expliciet de opdracht meegegeven de interne lasten merkbaar en structureel te verlagen.

Er zal uitvoerig worden gekeken in hoeverre het onderbrengen van de bedrijfsvoeringregels in één kader mogelijk is. Doel daarvan is tot meer samenhang en meer eenduidigheid in de verschillende bestaande kaders te komen, zodat ook de handhaving en controleerbaarheid van die regels (door de accountantsdiensten) kan worden verbeterd en vereenvoudigd.

### **3.1.4 Taxonomie vervolgproject**

De taxonomieaanpak wil één gemeenschappelijke taal tussen overheid, burgers en bedrijven creëren voor het uitwisselen van gegevens. Voordeel hiervan is dat niet steeds opnieuw informatie aangeleverd hoeft te worden, want deze kan automatisch uit de systemen worden gegenereerd. De huidige taxonomieaanpak van het Nederlandse Taxonomie Project (NTP), als onderdeel van de aanpak regeldruk bedrijven, omvat het stroomlijnen van de gegevensuitwisseling tussen overheid en onderneming in het financiële domein (jaarrekeningen, fiscale aangiftes en statistiekopgaven) op basis van een gestandaardiseerd gegevenswoordenboek (taxonomie) en een procesinfrastructuur. Deze aanpak is primair gericht op het verminderen van administratieve lasten voor het bedrijfsleven.

Het taxonomie vervolgproject is gericht op het uitbreiden van de taxonomieaanpak naar andere domeinen, zowel binnen als buiten de overheid. Gedacht zou kunnen worden aan verantwoordingsrapportages van zorg- en onderwijsinstellingen, subsidiestromen, aanbestedingstrajecten, milieuwetgeving, transport, in- en uitvoer, en wellicht ook aan de financiële huishouding van de overheid zelf (zie nota VRD, paragraaf 70). Daarmee komt de nadruk mede te liggen op de vermindering van lasten binnen de overheid zelf. EZ, Financiën en Justitie hebben hiervoor een plan van aanpak voor een vervolg op NTP opgesteld onder de titel 'Slim geregeld, goed verbonden'. In de voorgestelde constellatie krijgt het NTP een centrale plaats, zodat de gerealiseerde voorzieningen (taxonomie en infrastructuur) en kennis en kunde optimaal worden benut. Na het beschikbaar komen van de ICT-gelden kan gestart worden met de uitvoering van de activiteiten. Een projectplan ligt daarvoor klaar. Deze aanpak verwacht niet alleen veel van de overheid zelf (transparant maken van gegevensstromen), maar ook van de partijen in de omgeving van de overheid. Een intensieve en niet vrijblijvende samenwerking is voor een succesvolle aanpak noodzakelijk.

## **3.2 Betere handhaving**

Inspecties zijn onmiskenbaar essentiële onderdelen van de overheidstaken op vele terreinen. Ze spelen al vaak zeer lang een belangrijke rol bij het toezicht op de naleving van wettelijke regels. Maar ook kunnen zij vanuit hun directe waarneming van de uitwerking van beleid in de praktijk belangrijke informatie geven aan de beleidsorganisatie. Vanuit het programma Vernieuwing Rijksdienst (zie nota VRD, paragraaf 80-86) zijn twee projecten opgestart: het programma Vernieuwing Toezicht en de Benchmark Inspectie.

### **3.2.1 Programma Vernieuwing Toezicht**

Op 26 maart 2008 besprak de vaste Kamercommissie BZK de brief over het programma Vernieuwing Toezicht (31 201, nr. 25) met de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Tijdens dat



algemeen overleg kwam een aantal onderwerpen naar voren waarover de minister de Kamer zou informeren. Hieronder wordt per onderwerp deze informatie verstrekt.

In het najaar komt een afzonderlijke en meer uitvoerige voortgangsrapportage Vernieuwing Toezicht, die tegelijk met de rapportages over de andere regeldrukprogramma's naar de Kamer gaat.

#### *Concretisering van plannen en resultaten*

De Kamer heeft waardering voor de plannen met het toezicht, zoals op hoofdlijnen geschetst in de brief Vernieuwing Toezicht (31 201, nr. 25). Terecht wijst de Kamer op de noodzaak om deze plannen uit te werken.

Deze uitwerking krijgt gestalte in het werkprogramma van de Inspectieraad, dat direct na de zomer aan de Kamer wordt aangeboden. Het werkprogramma zal concreet te behalen resultaten definiëren, inclusief mijlpalen, planning en rolverdeling, in een duidelijke samenhang met de doelen uit de brief.

#### *Overdracht van inspectietaken*

In antwoord op de taakstelling hebben enkele rijksinspecties, waaronder de inspectie V&W, aangegeven een aantal routinematige certificeringstaken aan de markt over te dragen. Volgens de kaderstellende visie op toezicht is certificering een nuttig instrument, dat het directe toezicht op grotere afstand plaatst in situaties waar dat gerechtvaardigd is. Certificering verandert overigens niets aan de rijksbevoegdheid om zo nodig in te grijpen. De inspecties houden daarom steekproeven om te peilen of gecertificeerde organisaties zich inderdaad aan de regels houden.

#### *Aanpak gemeentelijk toezicht*

Na de oproep van de *Taskforce* Wallage hebben in 2007 ruim negentig pioniergemeenten zich aangemeld, om deel te nemen aan experimenten met het doel de administratieve lasten voor burgers en bedrijven te verminderen. In eerste instantie heeft zich een tiental gemeenten aangemeld voor samenwerkingsexperimenten tussen rijksinspecties en gemeenten in het verbeteren van het toezicht. Om de experimenten goed te kunnen uitvoeren heeft de Inspectieraad ondertussen ook andere gemeenten gevraagd om deel te nemen. Naar verwachting kan zo met nog twintig andere gemeenten de samenwerking in het toezicht worden ingevuld. De opgedane ervaringen worden daarna beschikbaar voor alle gemeenten. Naast deze experimenten loopt er met twintig gemeenten een proef voor de decentralisering van het toezicht op de Drank- en Horecawet.

#### *Betrokkenheid derden bij samenwerking in domeinen*

Een van de kernpunten van de vernieuwing van het toezicht is een werkwijze 'van buiten naar binnen'. Dat betekent dat bij de vernieuwing van het toezicht van de toezichtlast de positie van bedrijven centraal staat. De vernieuwing krijgt gestalte in domeinen die in nauw overleg met het bedrijfsleven afgebakend zijn. Een voorbeeld is de opzet van de toezichtlastenmeting (ondertussen uitgevoerd in de meeste domeinen), inclusief het vaststellen van daaruit volgende conclusies en adviezen. Verder worden lokale vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven betrokken bij een aantal samenwerkingsexperimenten tussen rijksinspecties en gemeenten. En ten slotte is het bedrijfsleven

(VNO-NCW en MKB-Nederland) vertegenwoordigd in de nieuwe commissie Regeldruk onder voorzitterschap van de heer Wientjes.

De betrokkenheid van andere overheden wordt op allerlei fronten gestimuleerd. Dat gebeurt via de VNG en de uitvoering van het bestuursakkoord, en via het IPO in aanloop naar het nog te sluiten bestuursakkoord. De inspecties nemen initiatieven om de samenwerking met andere overheden vast te leggen. Voor de domeinen chemische industrie en afvalverwerking gebeurt dat in een intentieverklaring tussen de VROM-inspectie, de Arbeidsinspectie, de Inspectie V&W en de Belastingdienst met de provincies en de waterschappen. Het streven is om ook samenwerkingsovereenkomsten met gemeenten te sluiten, mogelijkerwijs op meerdere domeinen.

#### *Maximaal aantal inspecties bij MKB-bedrijven / motie Van der Burg*

De motie van het kamerlid Van der Burg (11 oktober 2007) had als strekking: niet alleen maximaal één inspectie- en toezichtsbezoek op nationaal niveau, maar ook slechts één inspectie- en toezichtsbezoek op lokaal niveau.

Ondernemers krijgen maximaal twee keer per jaar een regulier bezoek vanuit de rijksinspecties. Dat is ondertussen al gerealiseerd in twaalf domeinen en zal in 2010 ook het geval zijn in de overige domeinen. In antwoord op de motie, heeft het kabinet al aangegeven dat de doelstelling van de motie nastrevenswaardig is. Aangezien het Rijk niet bevoegd is om dit bij gemeenten af te dwingen, onderzoeken rijksinspecties en gemeenten - ondertussen in een aantal experimenten - hoe dit doel in de praktijk kan worden gerealiseerd. Aandachtspunten zijn de onderlinge uitwisseling van informatie, afstemming van inspectiebezoeken en inventarisatie van de branches waar dit goed toepasbaar is.

#### *Wettelijke belemmeringen voor samenwerking tussen toezichthouders*

De interdepartementale werkgroep Herijking Toezichtwetgeving onderzoekt welke belemmeringen er bestaan voor de recentelijk tot stand gekomen samenwerkingsverbanden in het toezicht en of aanpassingen nodig zijn, om het toezicht meer geharmoniseerd te kunnen laten optreden. Ook onderzoekt de werkgroep of generieke wetgeving nodig is. Het advies van de werkgroep aan de Interdepartementale Commissie voor Constitutionele aangelegenheden en Wetgevingsbeleid (ICCW) wordt medio juli verwacht, waarna de vakdepartementen aan de slag kunnen met aanbevelingen op hun terrein en de werkgroep zelf verder zal gaan met aanbevelingen die een centrale aanpak vragen. Dat laatste moet eind 2008 zijn beslag krijgen in een concreet product.

#### *Verantwoordelijkheidsverdeling in kinderopvang*

Uit de toezichtlastenmeting blijkt dat het toezicht in het domein kinderopvang voor een zeer groot deel (94 procent) wordt uitgevoerd door de GGD en voor slechts drie procent door de rijksinspecties. De rol van de landelijke toezichthouders is dus al zeer beperkt. Toch vinden ouders, kinderopvang en toezichthouders het wenselijk dat alle betrokken toezichthouders hun activiteiten stroomlijnen. De mogelijkheden daartoe worden onderzocht in 'pilots' in een vijftal steden, waarin de plaatselijke GGD de regierol neemt.

### *Continuering van activiteiten*

Het programma Vernieuwing Toezicht is een voortzetting van het programma Eenduidig Toezicht. Wat daar in beweging gezet is, zal binnen deze kabinetsperiode leiden tot nakoming van de bestaande toezeggingen, zoals 25 procent minder toezichtlasten in een aantal domeinen en maximaal twee inspecties per jaar voor ondernemingen uit het MKB. Dit valt onder het motto 'minder last', maar er is nog een tweede motto: 'meer effect', en de toezeggingen in die categorie behelzen o.a. selectiever toezicht en meer proportionele maatregelen.

De komende periode legt de Inspectieraad een sterkere nadruk op enkele cruciale modernisering, zoals effectmeting; integrale risicoanalyse; systeemtoezicht en taakoverdracht.

### *Uitbreiding*

Waar het programma Eenduidig Toezicht grotendeels binnen het domein van de inspecties bleef, is de opgave van Vernieuwing Toezicht verruimd. Zo ligt er een sterkere nadruk op de samenwerking met andere overheden. Verder zijn doelen benoemd die een meer fundamentele vernieuwing mogelijk maken door hun verbinding met de bron van de toezichtstaken: de onderliggende regels, het beleid en de maatschappelijke opvattingen over de rol van inspecties.

De Inspectieraad heeft een groot aantal experimenten en samenwerkingsvormen met gemeenten gebundeld. Verder neemt de Inspectieraad de komende periode initiatieven om samen met de ministeries van BZK en Justitie ( beleidsdepartementen) een aanpak te ontwikkelen voor programmalijnen 3 (regelgeving en beleid) en 4 (reikwijdte van de verantwoordelijkheid van de overheid).

### *Vervolg*

Na de zomer presenteert de Inspectieraad in zijn werkprogramma een verdere uitwerking van het programma Vernieuwing Toezicht. Dit werkprogramma specificeert de te behalen resultaten en benoemt de te ondernemen c.q. lopende projecten en activiteiten.

Vanaf november 2008 brengt de Inspectieraad de halfjaarlijkse voortgangsrapportages uit, die tegelijk en in samenhang met die van de andere regeldrukprogramma's en het programma Vernieuwing Rijksdienst verschijnen.

### **3.2.2 Benchmark inspectie**

De benchmark inspectie is in 2007 in opdracht van de gezamenlijke inspecties uitgevoerd. Als resultaat van deze benchmark is inzicht verkregen in de methoden die de inspecties inzetten om zonder onnodige lasten te inspecteren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om inspecteren aan de hand van risicoanalyses. Deze resultaten worden benut bij de uitvoering van het programma Vernieuwing Toezicht.

## **4 Efficiënte bedrijfsvoering**

### **4.1 Kaderstelling en transparantie**

Bij de rijksoverheid is een nieuwe visie op de bedrijfsvoering nodig. Een visie waarmee enerzijds recht wordt gedaan aan de wens voor bepaalde functionele eenheden tot de beste wijze van beheer te komen en anderzijds daar waar nodig eenheid aan te brengen en efficiencywinst te incasseren. In die nieuwe visie hoort ook dat de diverse elementen van bedrijfsvoering op alle niveaus met elkaar in verband gebracht worden en niet los van elkaar zoals nu vaak het geval is. Hiervoor zijn zes projecten opgezet: DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijksoverheid; benchmark bedrijfsvoering; huisvesting en facilitymanagement; integrale Rijkswerkplek; duurzame bedrijfsvoering en de Werkmaatschappij.

#### **4.1.1 DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk**

Voor het beleid op het gebied van de bedrijfsvoering is het plan om de behartiging op centraal niveau onder te brengen bij één nieuw op te richten directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijksoverheid (DGOBR). Met uitzondering van het financieel beheer, dat bij DG Rijksbegroting blijft, gaat dat DG in principe over de bedrijfsvoering op het niveau van het Rijk als geheel, waarbij ten aanzien van ZBO's de zelfstandigheid op het gebied van bedrijfsvoering van deze organisaties geldt (zie nota VRD, paragraaf 92 en 112).

De ministerraad is akkoord gegaan met de vorming van DGOBR. De vorming van de organisatie en de bemensing is in volle gang. Op basis van de door het kabinet vastgestelde prioriteiten voor de bedrijfsvoering zijn er projecten en programma's uitgewerkt. Enkele daarvan zijn al concreet ter hand genomen, zoals de realisatie van de fysieke en digitale werkplek en flexibilisering van organisatie en personeel en de concernvisie huisvesting. Eind mei is de nieuwe directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk benoemd.

Rond de zomer start een nieuw rijksbreed, ambtelijk voorportaal voor de bedrijfsvoering onder leiding van de DGOBR. De overdracht van verantwoordelijkheden van de ministers van Economische Zaken (inkoop) en Volkhuysvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (kaderstelling huisvesting) aan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de bijbehorende overgang van ambtelijk personeel zijn in voorbereiding. Bij de vorming van het nieuwe DGOBR en het interdepartementale stelsel van ambtelijke verantwoordelijkheden staat centraal: het ontwikkelen van voldoende doorzettingsmacht en realisatievermogen om de rijksbrede ambities voor de bedrijfsvoering waar te maken. In het najaar zal aan de Tweede Kamer worden gerapporteerd over de vorming van het DGOBR, het interdepartementale stelsel voor de bedrijfsvoering en de agenda die voor de rest van de kabinetsperiode leidend is.

#### **4.1.2 Benchmark bedrijfsvoering**

Een benchmark levert vergelijkingen van de verschillende praktijksituaties van organisaties op. Dat kan geschieden op verschillende terreinen. Zo stond in 2007 de praktijk van de bedrijfsvoering centraal. In 2009 wordt de benchmark bedrijfsvoering herhaald. Tevens wordt met een benchmark een begin gemaakt met leer- en verbeterprocessen. Op de onderwerpen interne regelgeving, organisatie van de bedrijfsvoering en de omvang van de bedrijfsvoering zijn de departementen met elkaar vergeleken. Eén en ander is in een drietal rapportages vastgelegd. Tegen de achtergronden van vermindering van regeldruk en verhogen van efficiëntie in de bedrijfsvoering zijn interessante toepassingen gevonden en beschreven. Door middel van bezoeken aan andere departementen en een drukbezochte dag van de bedrijfsvoering zijn toepassingen gewisseld. Ondertussen werken ook departementen samen om ontwikkelingen op het terrein van bedrijfsvoering inhoud te geven. Het project Benchmark bedrijfsvoering heeft, door deze wederzijdse uitwisseling van ervaringen, duidelijk bijgedragen aan versterking van de samenwerking binnen de bedrijfsvoering.

#### **4.1.3 Huisvesting en Facility management**

De ambitie van het concern Rijk ten aanzien van rijkshuisvesting ligt hoger dan doorgaan op de huidige weg, waarin elk departement zelfstandig huisvestingsbeslissingen neemt. De benadering 'één-departement-één gebouw' wordt losgelaten en elke kantoorwerkplek binnen de administratieve rijksdienst wordt een gefaciliteerde rijkswerkplek. Zo zijn op termijn op een beperkt aantal locaties in Nederland rijkswerkplekken geconcentreerd; het ruimtegebruik is in lijn met de markt en facilitaire voorzieningen worden gezamenlijk gebruikt (meer specifiek voor Den Haag is hier de doelstelling aan toegevoegd dat uiterlijk in 2020 de beleidskernen geconcentreerd zijn in gebouwen gelegen in de nabijheid van het Binnenhof). De uitvoerende diensten en inspecties worden, voor zover ze aan Den Haag zijn gebonden, geconcentreerd in het Beatrixkwartier en Bezuidenhout (zie nota VRD, paragraaf 105-109).

Een concernvisie huisvesting voor Haagse kantoren is opgesteld en gereed om aan het kabinet te worden voorgelegd. Aan de Portefeuillestrategie huisvesting voor de rest van Nederland wordt gewerkt.

#### **4.1.4 Integrale Rijkswerkplek**

Op 11 april 2008 is het Rijkskantoor Beatrixpark geopend, waarbij werkplekken zijn voorbereid voor de toekomstige rijkswerkplek: de standaard voor het kantoor met toebehoren van een rijksambtenaar (zie nota VRD, paragraaf 106). Eind januari 2008 is daartoe een multidisciplinair team, met vertegenwoordigers uit de ICT-, Huisvesting-, Facilitaire-, HRM- en Inkoop-kolom, gestart met uitwerking van het programma. De op te leveren producten zijn een visie, een actiegericht programmaplan en het maken van een integrale planning met afhankelijkheden, mijlpalen en kritieke paden. Vooralsnog wordt de focus gelegd op de Haagse Kern en werkt het programmateam aan een

visie en het bepalen van de functies van de rijkswerkplek. Er wordt een *business case* gemaakt. Het programmaplan en de planning zullen aan een 'second opinion' worden onderworpen.

#### **4.1.5 Duurzame bedrijfsvoering**

Hierbij gaat het om het zorgdragen voor een bestendige en duurzame rijksoverheid. Zo wordt bij inkoop de ontwikkeling van de rijkswerkplek en de concernvisie huisvesting het thema duurzaamheid betrokken. Dit betekent niet alleen kijken naar alternatieve producten, maar ook naar alternatieve werkwijzen, die minder belastend zijn voor het milieu.

Duurzame bedrijfsvoering omvat het programma Duurzaam Inkopen en het ontwikkelen van alternatieve (duurzame) werkwijzen binnen de (rijks)overheid. Onder duurzaam inkopen wordt verstaan het rekening houden met milieuaspecten en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces. Per 2010 zal de inkoop van goederen en diensten voor 100 procent (bij het Rijk) respectievelijk 50-75 procent (bij de andere overheden) duurzaam zijn. Daartoe worden door SenterNovem nu duurzaamheidscriteria opgesteld en worden inkopers gefaciliteerd door middel van een masterclass, een scan en stappenplan inkoopbeleid. In oktober 2007 is een programmadirectie Duurzaam Inkopen ingesteld die het één en ander coördineert. De komende periode zal voor het merendeel van de tachtig productgroepen de duurzaamheidscriteria worden ontwikkeld. In maart 2008 heeft de minister van VROM tijdens een AO over Duurzaam Inkopen toezeggingen gedaan met betrekking tot de ambitieniveaus van duurzaam inkopen bij de overheid.

De formulering van duurzame werkwijzen zal de komende periode nader worden uitgewerkt.

#### **4.1.6 Werkmaatschappij**

De Werkmaatschappij is een zogenaamd shared service center voor bedrijfsvoering binnen het Rijk. Het rijksbreed bundelen van bedrijfsvoeringstaken draagt fors bij aan de gewenste kwaliteitsverhoging en levert concrete besparingen zowel in fte's als in geld. De Werkmaatschappij is per 1 januari formeel een agentschap van BZK geworden en heeft in april 2008 een nieuw pand aan de Schenkkade in Den Haag betrokken. De komende jaren zullen steeds meer ministeries hun uitvoerende taken door onderdelen binnen de Werkmaatschappij laten uitvoeren. Het is zaak de hiermee gepaard gaande overboeking van formatie goed te administreren opdat geen onjuist beeld ontstaat ten aanzien van de omvang van het ministerie van BZK, de krimp van andere ministeries en de invulling van de taakstelling.

Onder de Werkmaatschappij ressorteren de volgende bedrijfseenheden: Expertisecentrum ArbeidsJuridisch, Expertisecentrum FormatieAdvies, Expertisecentrum RijksAdvies, Expertisecentrum Bedrijfsmaatschappelijk werk, Expertisecentrum Arbeid & Gezondheid, Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie, Bhuro, Het Buitenhuis, Flexchange, Intercoach, Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD) en We Print Together. De volgende samenwerkingsverbanden

worden gefaciliteerd: Bureau Inspectieraad, de Mobiliteitsorganisatie, InAxis en het Project Wegwerken Archief Achterstanden.

## **4.2 P&O Beleid**

Doel van het beleid is het ontwikkelen van kwalitatief hoogwaardige en flexibele medewerkers, die efficiënt en met open oog en oor voor de samenleving functioneren. Enerzijds moet sprake zijn van beleid waarmee op adequate wijze de grote veranderingen in de rijksdienst, zoals die vervat zijn in dit programma, worden begeleid. Anderzijds is er ook los van het programma sprake van steeds nieuwe eisen ten aanzien van kwaliteit en flexibiliteit, die om actieve inzet van medewerkers en management vragen. Langs uiteenlopende lijnen wordt daar de komende jaren naar toe gewerkt door middel van onderstaande projecten (zie nota VRD, paragraaf 54-55 en 98-102).

### **4.2.1 Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren**

De kwaliteit en inzet van de medewerkers zijn allesbepalend voor het functioneren van het Rijk. Het Rijk kan zich gelukkig prijzen met over het algemeen een hoge graad van competentie, toewijding en inzet van zijn personeel. Maar wel geldt dat aan het te voeren personeelsbeleid nieuwe eisen worden gesteld.

Er zijn veel initiatieven op het terrein van opleiden binnen het Rijk. Op dit gebied is gebrek aan coördinatie en afstemming geconstateerd, waardoor het effect van de aangewende middelen en tijd minder is dan het kan zijn. De belangrijkste initiatieven zijn geïnventariseerd en met elkaar in verband gebracht. Vanuit deze inventarisatie komen we tot keuzes voor een doelmatiger en een effectievere inzet.

Het aantal functioneringsgesprekken bij het Rijk is ondanks alle pogingen met 68 procent in 2006 nog altijd te laag. Weliswaar stijgt het percentage langzaam, want in 2007 staat het aantal functioneringsgesprekken op 71 procent. Dat zal echter verder omhoog moeten en de uitkomsten zullen ook beter benut moeten worden bij beslissingen over de inzet van personeel en in het loopbaan- en ontwikkelingsbeleid. Ook managers zullen stelselmatig beoordeeld moeten worden op hun toegevoegde waarde.

Op basis van de resultaten uit het personeelsonderzoek dat gehouden wordt in het voorjaar 2008, wordt in het najaar door de gezamenlijke directies Personeel en Organisatie van de ministeries een actieplan opgesteld voor het verhogen van het aantal functioneringsgesprekken en het verbeteren van de kwaliteit daarvan (oplevering najaar 2008). Actiepunten zullen per ministerie apart in kaart worden gebracht. Ook wordt een apart trainingsprogramma ontwikkeld voor het lijnmanagement, waarin het functioneringsgesprek een belangrijke plaats inneemt.

#### **4.2.2 Flexibilisering Rijksdienst**

Eenzijds moet sprake zijn van beleid, waarmee op adequate wijze de grote veranderingen in de rijksdienst, zoals die vervat zijn in het programma Vernieuwing Rijksdienst, worden begeleid. Anderzijds is er ook los van het programma sprake van steeds nieuwe eisen ten aanzien van kwaliteit en flexibiliteit die om actieve inzet van medewerkers en management vragen.

Het programma Dynamisch Organiseren heeft als doel departementen te ondersteunen bij het inrichten van hun organisatie, waarbij de flexibele inzet van medewerkers wordt gefaciliteerd. Vanuit het programmateam Dynamisch Organiseren worden drie punten onder de aandacht van departementen gebracht: centralere plaatsing; globale functiebeschrijvingen; regelend mechanisme op het niveau van de plaatsing.

Vanaf februari 2006 vindt de arbeidsmarktcommunicatie van het Rijk plaats via de geïntegreerde imago en wervingscampagne 'Werken bij het Rijk, Als je verder denkt'. In september 2007 is een nieuwe release van de campagne van start gegaan, op basis van het 'puzzelconcept'. Bij elke release van de imagocampagne verricht de RVD voor- en nametingen. In 2008 wordt de rijksbrede campagne 'Werken bij het Rijk' gecontinueerd, maar daarnaast zal het Rijk ook intensiever communiceren met een aantal specifieke doelgroepen (waaronder ICT-ers, juristen en financieel specialisten). Een 'recruiter' is speciaal belast met de taak het Rijk als werkgever onder de allochtone doelgroepen beter op de kaart te zetten. De zes beroepsgroepen die in de nota Vernieuwing Rijksdienst als knelpunt zijn aangemerkt worden begin zomer 2008 nader geanalyseerd. In het najaar 2008 wordt in samenwerking met het betreffende lijnmanagement een maatwerk actieplan gemaakt.

Het conceptvoorstel Arbeidsvoorwaarden Rijkspersoneel (ARP) – dit betreft de geharmoniseerde departementale arbeidsvoorwaardenregelingen - is aangeboden aan de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO). Op 15 mei 2008 starten de onderhandelingen met het SCO, zodat de Invoering ARP naar verwachting medio 2009 kan plaatsvinden.

#### **4.2.3 Leerlijnen voor managers en professionals**

Het programma Leerlijnen dient om (aankomende top-)managers en professionals binnen het Rijk maximale gelegenheid te bieden om zich op een efficiënte en effectieve wijze te ontwikkelen tot kwalitatief hoogwaardige leiders en professionals, die succesvol zijn in hun functie. Dit impliceert zichtbaarheid en interventie vanaf een vroeg moment in de carrière, ver voordat een T(op)M(anagementG(roep)-functie wordt bereikt. Daartoe is een vijftal projecten opgezet. Van deze projecten nadert één project, de formulering van de spelregels voor de toelating tot de Top Management Groep, zijn voorlopige voltooiing. Van drie projecten, waar het gaat om samenwerking met en tussen de departementen op management development(MD)-gebied op clusterniveau, de ontwikkeling van de leerlijn voor professionals en het versterken van de kennis van Europa, zijn de bestaande initiatieven ge(re)activeerd. Het laatste project, de ontwikkeling van een brochure over een



rijksdienstbrede MD-visie, leerlijnen en spelregels vormt het sluitstuk van het programma en is daarom nog niet in bewerking. In de komende periode vindt verdere aanscherping van het ingezette proces plaats en de vormgeving van de uitvoering van de initiatieven.

De leerlijnen voor managers en professionals hebben betrekking op de gehele rijksdienst, weliswaar verdeeld in een aantal clusters van departementen. De voortgang van alle deelprojecten is afhankelijk van het tempo dat de afzonderlijke departementen kunnen maken en de capaciteit die zij willen en kunnen vrijmaken.

### **4.3 ICT**

De toepassing van ICT is van groot belang voor de bedrijfsvoering van het Rijk en bij de departementen ook niet meer weg te denken. Toepassing van ICT stelt de overheid in staat tot het optimaliseren van haar bedrijfsprocessen. Door ICT kunnen allerlei vormen van beleid worden ontwikkeld en uitgevoerd. Bovendien in een veel opener en intensievere communicatie. In de nota Vernieuwing Rijksdienst zijn drie projecten gestart op het terrein van ICT: Digitale werkomgeving Rijksdienst, ICT beheer en Coördinatie rijksbrede ICT-projecten.

#### **4.3.1 Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR)**

Doel van het programma is het aanbieden van 'dé uniforme digitale werkomgeving' (ondersteund door een interdepartementale infrastructuur) voor alle rijksambtenaren die hen 'dé toegang' biedt tot informatie en functionaliteit waarmee ze hun taken alleen en in gezamenlijkheid altijd en overal optimaal kunnen uitvoeren. (zie Nota VRD, paragraaf 110-112).

Het concrete programmadoel – het programma eindigt begin 2011 – is de ontwikkeling van de werkplekvoorziening evenals implementatie ervan bij een zevental departementen (21.000 werkplekken). Implementatie bij de overige departementen is voorzien in de periode vanaf 2011.

Het programmaplan is gereed en wordt momenteel vastgesteld. Tegelijkertijd zijn binnen het programma de kernactiviteiten gestart, zoals het ontwerpen van een interdepartementale infrastructuur en het doorontwikkelen van het Rijksportaal. Het Rijksportaal ondersteunt onder meer de introductie van het rijkslogo en de doelstellingen van het communicatieprogramma. Aan de *businesscase* voor het programma wordt gewerkt. Deze kan naar verwachting eind mei 2008 worden vastgesteld. De programmaorganisatie is ingericht en het voorstel tot inrichting van de 'governance' ligt ter (interne) besluitvorming.

#### **4.3.2 ICT beheer**

Voor het beheer van de standaard rijkswerkplek, waar een goed en doelmatig niveau van kantoorautomatisering deel van uitmaakt, zal een centrale beheersorganisatie worden opgericht. Het initiatief daartoe wordt genomen door departementen die op dit moment qua strategie en apparatuur

al redelijk op één lijn zitten. Geleidelijk zal dit uitgebouwd worden naar een centrale beheerorganisatie voor tenminste de kerndepartementen, die uiterlijk in 2010 haar beslag moet hebben gekregen (zie nota VRD paragraaf 106, 110-112). Op 13 maart 2008 hebben de pSG's van de ministeries van Verkeer & Waterstaat, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Volksgezondheid Welzijn en Sport mede namens Jeugd en Gezin, Financiën en Algemene Zaken de intentie verklaring getekend om hun toekomstige ICT werkplek GOUD gezamenlijk te gaan beheren. Beheerder van de gezamenlijke ICT werkplek GOUD (Gezamenlijke Ontwikkeling Uniforme rijksDesktop) wordt de Shared Service Organisatie ICT van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. De ontwikkeling van deze GOUD-werkplek is eind 2008 klaar. Daarna gaat ieder ministerie gefaseerd over. Die blijvende standaard is door de pSG's verzekerd door te kiezen voor gezamenlijk beheer. Voor de gebruiker betekent dit dat zij hun werkplek op elk departement op dezelfde manier kunnen blijven gebruiken.

#### **4.3.3 Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten**

Door ICT kunnen allerlei nieuwe vormen van beleid ontwikkeld en uitgevoerd worden. In de afgelopen decennia is sprake geweest van een sterke groei in het gebruik van ICT-hulpmiddelen. ICT is daarbij ook de drijvende kracht geweest achter allerlei interne verbeteringen bij het Rijk en tevens in het uitbouwen van de externe dienstverlening.

Ondanks de vele positieve kanten die er aan het gebruik van ICT zitten, is er ook te vaak sprake van problemen. Door meer samenwerking en bundeling van expertise kan de kwaliteit van de ICT-functie bij het Rijk op vele fronten worden vergroot, de efficiency worden verbeterd en een betere onderhandelingspositie ten opzichte van het ICT-bedrijfsleven worden bereikt.

De Tweede Kamer heeft een motie aanvaard, waarin het kabinet gevraagd wordt de coördinatie van grootschalige ICT-projecten onderdeel te maken van het programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 26 643, nr. 93, motie Hessels). Op 25 februari 2008 heeft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de Tweede Kamer per brief geïnformeerd over haar voorstellen op dit terrein. Deze voorstellen hebben betrekking op het uniform hanteren van startbrieven en reviews, de kwaliteit van de I-kolom, en het werken onder architectuur.

In het Algemeen Overleg van 12 maart 2008 heeft de minister toegezegd haar uitgewerkte voorstellen vóór de zomer aan de Kamer aan te bieden.

#### **4.4 Rijksvastgoed**

Binnen het Rijk zijn verscheidene organisaties bezig met vastgoedbeheer, zowel in gebouwen als in grond. Onder leiding van de pSG Financiën - tevens voorzitter van de Raad voor Vastgoed Rijksoverheid (RVR) waarin deze organisaties samenwerken - wordt gekeken hoe een verdere efficiëntieslag gemaakt kan worden. (zie nota VRD, bijlage 1)

Op dit moment zijn er aanvullend op het Werkprogramma 2007-2010 van de RVR twee projecten gestart op het terrein van rijksvastgoed. Eén project op het gebied van vooral grond en gebiedsontwikkeling is de verdere samenwerking of eventueel de fusie van de Dienst Domeinen, het Gemeenschappelijke Ontwikkelingsbedrijf en de Dienst Landelijk Gebied. Het project dat zich richt op gebouwen, betreft een onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden tussen de Dienst Vastgoed Defensie en de Rijksgebouwendienst.

## 5 Overheid van de toekomst

Overheid van de toekomst krijgt in de nota Vernieuwing Rijksdienst op verschillende plaatsen aandacht. De Ambtenaar van de toekomst staat vooral centraal in het P&O-beleid (zie nota VRD paragraaf 96 e.v.). Een ander onderwerp dat toekomstgericht is, is het onderwerp medezeggenschap. Hiervoor wordt in de nota Vernieuwing Rijksdienst een toekomstvisie aangekondigd (zie nota VRD paragraaf 104).

In de Tweede Kamer is extra aandacht voor de eerste twee onderwerpen gevraagd, waarop door de minister de volgende toezeggingen zijn gedaan: er gaat een brief over verkenning 'Ambtenaar van de toekomst' naar de Tweede Kamer en er wordt een nota Overheid van de toekomst opgesteld.

### 5.1 Overheid van de toekomst

Voor een goed functionerende overheid van de toekomst is het noodzakelijk om - tegen de achtergrond van internationale en nationale politieke, economische en culturele veranderingsprocessen - na te denken over (zie nota VRD, paragraaf 135):

- De betekenis van de genoemde veranderingsprocessen op het eigen functioneren en de organisatie van de overheid: dat betreft zowel het organisatiemodel van ministeries zelf, als de taakverdeling tussen ministeries en de organisatie die nodig is voor vraagstukken die tot het werkterrein van verschillende ministeries behoren, en de verhouding en de taakverdeling tussen verschillende bestuurslagen: (inter)regionaal, nationaal en Europees;
- de relatie tussen de beleidsvormers en de uitvoerende diensten, waarbij de uitvoerende diensten niet slechts als verlengstuk van de beleidsvormers doen wat hen is opgedragen, maar waarbij zij ook gelden als degenen die voor de burgers in belangrijke mate de overheid belichamen en die daarvoor dan ook over de nodige instrumenten moeten beschikken. Het is evident dat de verantwoordelijkheid die uitvoerende diensten daarmee krijgen, een goede verantwoording vereist;
- de eisen die dit alles stelt aan de personele bezetting van de ministeries. Dit aspect wordt nader uitgewerkt in het project 'de Ambtenaar van de toekomst', dat een visie zal geven op de positie van de ambtenaar in relatie met de Vernieuwing van de Rijksdienst. Dit project ligt in het verlengde van de projecten in het kader van het P&O-beleid (zie nota VRD paragraaf 96 e.v.).

### 5.2 Ambtenaar van de toekomst

Voor het programma Ambtenaar van de toekomst zijn de volgende resultaten vastgesteld:

- een brief aan de Tweede Kamer van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over de ambtelijke status en de positie van de ambtenaren in het licht van de modernisering;
- een visie op de ambtenaar van de toekomst (zie ook nota VRD, paragraaf 135).

Er is daartoe een netwerk gevormd van beleidsmedewerkers, wetenschappers, vakbonden, ondernemingsraden en andere betrokkenen die een visie en toekomstbeelden zullen uitwerken.

Binnenkort zal er met de opdrachtgevers een plan van aanpak besproken worden met daarin enkele

deelprojecten omschreven. Deze zullen de komende periode opgestart worden. Voor de deelprojecten worden rijksbrede teams opgezet.

### **5.3 Medezeggenschap**

Er wordt een toekomstvisie ontwikkeld met als concrete resultaten:

- een probleemanalyse en verbetervoorstellen voor het reduceren van de medezeggenschapsdrukke binnen ministeries in een context van flexibele organisaties met flexibel personeel. Daardoor wordt duidelijk op welk niveau, over welke onderwerpen en door wie wordt overlegd. Bovendien worden dubbelingen zoveel mogelijk voorkomen;
- een adequate medezeggenschapstructuur op het niveau van het Rijk in totaal in navolging van de te veranderen zeggenschap over rijksbrede bedrijfsvoeringzaken (zie nota VRD, paragraaf 104).

Een stuurgroep is ingesteld, bestaande uit vertegenwoordigers van werkgevers, bonden en ondernemingsraden (PRO) die richting geeft aan deze activiteit. Als eerste is een 'quickscan' gemaakt, in de vorm van een verkennend vooronderzoek, met als doel een grofmazig beeld te verkrijgen met een inventarisatie van suggesties voor verbetering, die zich lenen om op een rijksbreed medezeggenschapsniveau te bespreken.

## **6 Uitvoering van het programma**

Naast de vernieuwingsprojecten zijn er ook enkele projecten gestart om het programma Vernieuwing Rijksdienst goed te laten verlopen. Hiervoor is een nieuw sociaal flankerend beleid afgesproken met de bonden en een Mobiliteitsorganisatie opgericht. Verder is het budget verdeeld dat beschikbaar is voor de vernieuwing van de rijksdienst. Investerings in mensen en de rijksdienst zijn belangrijk voor het slagen van dit programma. Om die reden is hieraan een apart hoofdstuk gewijd (hoofdstuk 8). Tot slot wordt de externe inhuur meer transparant gemaakt, waardoor een uitwisseling tussen de afslanking en externe inhuur beter kan worden voorkomen.

### **6.1 Sociaal flankerend beleid**

Het kabinet hanteert als uitgangspunt dat ambtenaren waarvan de functie vervalt van werk naar werk kunnen gaan en dus niet ontslagen worden, met wel de kanttekening dat dit alleen kan als men bereid is tot flexibiliteit en mobiliteit. Hiervoor is op 19 maart een nieuw Kader sociaal flankerend beleid afgesproken met de bonden en is een rijksbrede Mobiliteitsorganisatie opgericht.

#### **6.1.1 Kader Sociaal Flankerend beleid**

Sociale partners in de sector Rijk zien het als een gezamenlijk doel om de in het Hoofdlijnenakkoord afgesproken capaciteitsreductie op zodanige wijze te laten plaatsvinden dat geen gedwongen uitstroom zal plaatsvinden (zie nota VRD, paragraaf 131). De herplaatsingskandidaten worden begeleid van werk naar werk. Ten einde te bevorderen dat bij reorganisaties betrokken medewerkers en herplaatsingskandidaten van werk naar werk worden begeleid, zijn sociale partners het voorliggende sociaal flankerend beleid overeengekomen. Hiermee kan gedwongen ontslag zoveel mogelijk worden voorkomen. Sociale partners zullen gezamenlijk nagaan of de doelstelling 'van werk naar werk' wordt gerealiseerd. Hiervoor zullen zij evaluatiecriteria vaststellen.

De ministerraad heeft op 7 maart 2008 ingestemd met het onderhandelingsresultaat.

Meer investeren in loopbanen, flexibeler organiseren, betere begeleiding van werk naar werk en een ruimer flankerend beleid. Dit zijn – in vogelvlucht – de winstpunten van het akkoord dat het Rijk en de vakbonden in maart hebben gesloten.

Kortom, het Rijk wil vernieuwen en wil daarbij de talenten van zijn medewerkers optimaal benutten. Medewerkers willen zich ontwikkelen in functies die bij hen passen. Om beide partijen (Rijk en medewerkers) beter van dienst te zijn komt er meer ondersteuning van loopbaanplanning. De afspraken in het akkoord garanderen extra aandacht voor persoonlijke- en loopbaanontwikkeling. Medewerkers hebben vaker recht op een professionele vertrouwelijke loopbaanscan. Iedereen mag tot 2012 een dergelijke scan laten uitvoeren. Bij organisatieverandering is soms een extra loopbaanscan mogelijk. Bovendien staan loopbaanplanning en carrièrewensen nu standaard op de gespreksagenda tijdens het jaarlijkse gesprek met de leidinggevende.

Reorganiseren: niet ingewikkelder dan nodig, wel veilig. De maatschappij verandert in hoog tempo en het Rijk moet snel op deze ontwikkelingen inspelen. De nieuwe afspraken maken organisatieverandering en reorganisaties eenvoudiger. De ontwikkeling van de organisatie is hierin opgedeeld in drie fasen. Bij iedere fase hoort een pakket aan flankerend beleid dat bij de situatie past en een duidelijke rol voor ondernemingsraden en georganiseerd overleg. Het nieuwe beleid gaat boventalligheid zo veel mogelijk voorkomen. Toch zal het soms onvermijdelijk zijn om herplaatsingskandidaten aan te wijzen. Dit betekent zeker niet automatisch ontslag. De herplaatsingskandidaten -periode is bedoeld om alsnog de loopbaanwensen en -mogelijkheden te matchen met wel beschikbare functies. De periode is geen wachttijd tot automatisch ontslag en wachtgeld volgt, maar juist een springplank naar nieuw werk. Het uitgebreidere flankerend beleid helpt hierbij.

### **6.1.2 Mobiliteitsorganisatie**

Met de nota VRD is besloten om te komen tot een adequaat en zorgvuldig mobiliteitsbeleid, uit te voeren door een Mobiliteitsorganisatie die voor de hele rijksdienst werkt (zie nota VRD, paragraaf 131). Een belangrijke voorwaarde voor begeleiding van rijksambtenaren naar ander werk is immers een goed functionerende, transparante, rijksbrede arbeidsmarkt, waarop overschotten en tekorten optimaal met elkaar worden gematcht. De hoofdtaak van de Mobiliteitsorganisatie is, naast het ontsluiten van de interne arbeidsmarkt, het begeleiden van rijksambtenaren van werk naar werk, zowel bij vrijwillige als bij gedwongen mobiliteit en voor werk binnen de overheid als daarbuiten. De Mobiliteitsorganisatie faciliteert daarbij - naast de concrete uitvoering van diensten op loopbaan en mobiliteitsgebied - een netwerk van dertien ministeries om tot een betere ontsluiting van de rijksbrede arbeidsmarkt te komen. Als netwerkorganisatie heeft de Mobiliteitsorganisatie een concrete regiefunctie: het coördineren van het proces waarin de departementale mobiliteitsbegeleiders; medewerkers van werk naar werk begeleiden; organiseren van de regionale afstemming van vraag en aanbod en het ontwikkelen van adequate instrumenten. De netwerkorganisatie is begin 2008 van start gegaan. Een aantal ministeries (AZ, BZK en EZ) heeft al (een deel van) de uitvoering van hun dienstverlening op het terrein van mobiliteit uitbesteed aan de Mobiliteitsorganisatie.

### **6.2 Transparantie externe inhuur**

Er zijn tal van goede redenen om extern advies in te winnen. Allereerst heeft externe inhuur toegevoegde waarde als je de deskundigheid zelf niet in huis hebt. Dat betekent dus wel dat je eerst in huis rondkijkt of die er ook daadwerkelijk niet is. Vaak is externe inhuur bij een ander departement wél beschikbaar, en ligt het voor de hand die te gebruiken. Het kan ook zijn dat de capaciteit wel aanwezig is maar niet in voldoende mate. Ook dan is het goed denkbaar om een beroep op een externe te doen. Het tijdelijke karakter van de benodigde capaciteit kan ook een goede reden zijn voor inschakeling. Soms is het beter tijdelijke capaciteit te huren dan permanente capaciteit te kopen. En tenslotte de frisse blik van buiten: elke organisatie is gebaat bij soms een onafhankelijk oordeel, een 'second opinion' of een advies gebaseerd op ervaringen elders.

Er wordt gestreefd naar een rijksdienst die snel en adequaat op ontwikkelingen in de samenleving kan inspelen. Ministeries kunnen hierbij de steun van externen soms goed gebruiken, bijvoorbeeld om dwars door verkokerde belangen heen een project te realiseren. Een kanttekening hierbij: er wordt ook gestreefd naar een flexibelere inzet van personeel. Daarbij kan gedacht worden aan projectenpools en de inzet van topambtenaren die via interim-constructies tijdelijk op verschillende plekken worden ingezet. Het zou dan onjuist zijn als reguliere beleidstaken worden uitgevoerd door niet-ambtenaren (zie nota VRD, paragraaf 126).

Binnenkort zal de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties per brief de Tweede Kamer informeren over de maatregelen die het kabinet neemt om externe inhuur te beheersen (motie Pechtold). Beheersing van externe inhuur is belegd als een departementale verantwoordelijkheid waarover een departement verantwoording aflegt in zijn jaarverslag .

Externe inhuur is te onderscheiden in acht verschillende categorieën. De eerste vier categorieën zijn aan te merken als beleidsgevoelig: interim-management; organisatie-formatieadvies; beleidsadvies en communicatieadvies (vaak werkzaamheden binnen het beleidsdomein). De vier categorieën die over het algemeen minder beleidsgevoelig zijn (omdat ze vooral de uitvoering betreffen): juridisch advies; automatiseringsadvies; de categorie accountancy; financiën en administratieve organisatie en uitzendkrachten. Verwacht wordt dat aan de hand van bovenstaande categorieën een beter beeld van de betekenis en uitgaven van externe inhuur binnen de rijksoverheid wordt verkregen.

### **6.3 Analyses over de programma-uitvoering**

#### **6.3.1 OESO**

Met de OESO is overleg gaande naar de mogelijkheid van een studie die tot doel heeft een systematische vergelijking te maken van een aantal OESO-landen met een enigszins vergelijkbare bestuurscultuur. Daarbij wordt gedacht aan de volgende punten (zie nota VRD, paragraaf 104):

- apparaatuitgaven en overige uitgaven;
- personeelsuitgaven;
- aantallen personeel;
- onderscheid naar verschillende overheidslagen c.q. een model om de aantallen vergelijkbaar te maken;
- ontwikkeling van een benchmark (dat wil zeggen een vergelijking van de inputcijfers);
- een beperkt aantal kwalitatieve beschouwingen: structuur van de rijksoverheid, structuur van de departementen, planning- en control-cyclus, topbenoemingen en beloningen, evaluaties.



### **6.3.2 Monitoring Vernieuwing Rijksdienst**

De centrale doelstelling van het project is het monitoren – in brede zin beschrijven, documenteren en registreren - door medewerkers van de vakgroep Bestuurskunde van de Universiteit Leiden (UL) van de besluitvorming, aansturing en uitvoering van het programma Vernieuwing Rijksdienst. Over het door de UL ingediende werkplan wordt op korte termijn beslist.

## 7 Departementale ontwikkelingen

### 7.1 Algemeen

Op de dertien departementen wordt hard gewerkt aan het programma Vernieuwing Rijksdienst. Elk departement heeft een eigen voorstel gedaan voor de invulling van de taakstelling en de vernieuwing van het eigen departement. De voorstellen worden gerealiseerd door deels interdepartementale projecten en door eigen projecten op het gebied van werkwijze en cultuur op te zetten. De taakstelling voor de departementen en de ZBO's moet vanaf 2008 worden gerealiseerd. Voor het jaar 2007 was afgesproken dat er geen groei op de departementen zou plaatsvinden, de eerder afgesproken intensiveringen van het vorige kabinet uitgezonderd.

Hieronder worden de volumeoverzichten van de rijksoverheid en korte beschrijvingen van departementale plannen weergegeven.

### 7.2 Volumeontwikkelingen

Er is sprake van de volgende volumeontwikkelingen per departement. Defensie en de Hoge Colleges van Staat worden later in dit hoofdstuk apart weergegeven.

Departementen	Nulmeting*	Intensiveringen vorig Kabinet	Intensiveringen huidig Kabinet	Bezetting 31-12-2007	Vershil nulmeting en huidige bezetting	Waarvan overboekingen	Taakstelling 2008-2011
Algemene Zaken <sup>1</sup>	445			442	-3		87
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties <sup>2</sup>	9.588	557		10.139	551	43	553
Buitenlandse Zaken	3.287			3.258	-29		391
Economische Zaken <sup>3,4</sup>	5.862	250	5	5.914	52		721
Financiën <sup>5,6,7</sup>	32.469	1.527		33.658	1.189	185	1201
Justitie <sup>8</sup>	39.014	3.084		39.953	939		1771
Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit	8.653			8.492	-161		1188
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap <sup>9</sup>	11.942			11.749	-193		1436
Sociale Zaken en Werkgelegenheid <sup>2,5,10</sup>	25.283		30	23.600	-1.683	-243	1366
Verkeer en Waterstaat	16.026			16.113	87		1423
Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu	5.822			5.789	-33		913
Volksgesondheid, Welzijn en Sport <sup>6,11</sup>	7.173			7.413	240	15	888
<b>TOTAAL (in fte)</b>	<b>165.564</b>	<b>5.418</b>	<b>35</b>	<b>166.520</b>	<b>956</b>		<b>11.938</b>

\*incl. correcties

1 Inclusief het Kabinet der Koningin (31 fte ultimo 2007) met een taakstelling van 6 fte.

2 In 2007 zijn onderdelen van SZW (43 fte) overgegaan naar de Werkmaatschappij van BZK.

3 Enerq en NIVR zijn nu onderdeel van Senternovem (+60).

4 Correctie voor omissie in nulmeting (+94).

5 In 2007 is 200 fte van het UWV overgegaan naar de Belastingdienst.

6 In 2007 is 15 fte van de Belastingdienst overgegaan naar de Nza.

7 Correctie voor groep financial trainees (+18).

8 Correctie dubbel telling CBP (-65) in nota VRD en correctie administratie (+4).

9 Correctie nulmeting zbo-cijfers (-156).

10 Correctie nulmeting zbo-cijfers SVB (-310) en CWI (-240).

11 Herziening aan de hand van jaarverslagen CIZ (+87) en ZonMW (+45). Correctie voor Nza (+17).

De eerste kolom geeft de nulmeting weer. De nulmeting is de beginstand ten opzichte waarvan de taakstelling gerealiseerd dient te worden. Na het verschijnen van de nota Vernieuwing Rijksdienst is de nulmeting aangepast naar aanleiding van ontwikkelingen binnen de Rijksdienst. Het betreft administratieve correcties, correcties vanwege dubbeltelling in de nulmeting of het corrigeren voor organisatieonderdelen die ten onrechte in de nulmeting wel of niet waren meegeteld. Deze correcties zijn weergegeven in de voetnoten bij de tabel.

In de tabel wordt ook weergegeven tot welke capaciteitsintensiveringen het vorige kabinet heeft besloten. In totaal gaat het om 5.418 fte voor onder andere het gevangeniswezen, KLPD, LSOP, AIVD, de Belastingdienst en SenterNovem.

Dit kabinet heeft besloten de arbeidsinspectie te intensiveren met 30 fte en heeft besloten 5 fte extra capaciteit voor EZ te creëren voor de Rijksbrede coördinatie-regeling voor energie-infrastructuur-projecten.

Verder wordt in de tabel aangegeven wat de bezetting is op 31 december 2007 en het verschil met de nulmeting. De Rijksdienst, exclusief Defensie en de Hoge colleges van staat, telt 166.520 fte. In de laatste kolom staat de taakstelling in fte die gerealiseerd dient te worden in de periode 2008-2011. Hieronder wordt een algemeen beeld gegeven van de ontwikkelingen. Daarna zullen het ministerie van Defensie en de Hoge colleges van staat toegelicht worden.

### Algemeen beeld

De uitvoerende diensten bij het Rijk zijn in 2007 gegroeid, terwijl de beleidsonderdelen van de ministeries in omvang afnamen. De groei vindt vooral plaats op de plekken waar de rijksdienst ook mocht groeien, namelijk de Belastingdienst, de Dienst Justitiële Inrichtingen, de KLPD en de AIVD.

#### Ontwikkeling omvang per kolom <sup>1</sup>

	2006	2007	%
Beleid	11.116	10.765	-3,2
Ondersteuning	7.667	7.800	1,7
Inspectie/ toezicht	6.728	6.739	0,2
Uitvoering	140.053	141.216	0,8
Totaal	165.564	166.520	0,6

<sup>1</sup> Dit overzicht is exclusief Defensie en verschilt met het overzicht in het Sociaal Jaarverslag Rijk 2007.

De redenen hiervoor zijn onder andere dat in het bovenstaande overzicht de Hoge Colleges van Staat niet zijn meegenomen. In tegenstelling tot het Sociaal Jaarverslag Rijk zijn de voor de monitor van de taakstelling relevante zbo's wel opgenomen.

In totaal had op 31-12-2006 de rijksdienst (exclusief Defensie en de Hoge Colleges van Staat) een omvang van 165.564 fte. Inclusief Defensie en de Hoge Colleges van Staat was dat 174.590 fte. Daar moet de toegestane vacatureruimte (te weten 5.418 fte) aan worden toegevoegd om vast te stellen hoe groot de rijksdienst mocht zijn. De formatieve ruimte was derhalve 180.008 fte. De feitelijke bezetting op 31-12-2007 bedroeg 175.541 fte. Dat is weliswaar iets meer dan het jaar daarvoor, maar dus aanzienlijk minder dan de toegestane omvang van in totaal 180.008 fte. Anders gezegd: de totale

rijksdienst is ca. 4500 fte kleiner dan zij had kunnen en mogen zijn. Een deel (2.912 fte) van de gefiatteerde vacatureruimte staat nog open.

Conclusie is dan ook dat op hoofdlijnen sprake is van een ontwikkeling volgens plan. De groei van de staf/ondersteuning verdient, gezien het feit dat op deze kolom de grootste taakstelling rust, aandacht. Kanttekening daarbij is dat het bij deze uitbreiding wel gaat om de uitbreiding of vorming van diensten die een rijksbrede ondersteuning als doelstelling hebben, zoals de Rijksgebouwendienst, P-direkt en de Werkmaatschappij. Door de groei van deze shared services wordt op termijn afslanking elders in de rijksdienst gerealiseerd.

Overigens wordt opgemerkt dat onder het bereik van het programma Vernieuwing Rijksdienst ook nog een serie ZBO's valt waarvan de startsituatie en de omvang niet per organisatie zijn bepaald. In totaal gaat het daarbij om 10.000 fte (zie nota VRD pagina 69-70). Er wordt aan gewerkt om hierover precieze informatie beschikbaar te krijgen.

Resumerend: het programma is in volle gang maar tegelijkertijd ook pas begonnen. De focus van het programma en de snelheid van planontwikkeling zijn positieve punten, maar waakzaamheid blijft geboden.

### **Specifieke ontwikkelingen departementen**

Zoals gesteld is er, wanneer rekening wordt gehouden met de geaccordeerde groei, sprake van een lichte krimp. Deze positieve ontwikkeling geldt echter niet voor alle departementen. Het ministerie van VWS is in 2007 met 240 gegroeid, waarvan 37 fte zal worden gecompenseerd door andere departementen. Dat betekent een verzwarende van de afslankingsopgave in de latere jaren. VWS heeft aangegeven dat die onverkort zal worden uitgevoerd. Eveneens is aandacht gewenst voor BZK waar de toegestane groei is opgebruikt, zij het niet in volle omvang voor die organisatieonderdelen waarvoor groei was toegestaan. Aparte aandacht is nodig voor de ZBO's. Bij sommige (de UWV bv.) is sprake van een grotere daling dan voorzien, bij andere is het omgekeerde het geval. Soms blijkt het lastig greep te krijgen op de ontwikkelingen bij een ZBO.

De ontwikkeling wat betreft de omvang van de departementen in 2007 biedt uitzicht op een succesvol verloop van het verdere traject. Bij de uitvoering van de taakstelling bij tariefgestuurde organisaties die opdrachten krijgen van derden vormt de stijging van de externe vraag soms een probleem. Ten aanzien van deze organisaties is in de nota Vernieuwing Rijksdienst gesteld dat de taakstelling bij deze organisaties in ieder geval zal moeten leiden tot een daling van de tarieven.

### **Defensie**

Voor Defensie geldt een taakstelling van 684 fte. Om een goede vergelijking te maken wordt Defensie apart toegelicht. Het ministerie van Defensie is in kwantitatief opzicht namelijk een bijzonder geval. De bijzonderheid is gelegen in het feit dat het departementale deel van het ministerie van Defensie,

dat wil zeggen de bestuursstaf en drie agentschappen van Defensie, wel bijdragen aan de taakstelling, maar de krijgsmachtonderdelen niet. Een verschuiving van een dienstonderdeel van het beleidsdepartement naar de operationele commando's of vice versa geeft een vertekend beeld, omdat het dienstonderdeel onderdeel blijft van het ministerie. Zo is het facilitair bedrijf als organisatieonderdeel verplaatst naar het Commando dienstencentrum (CDC). Het CDC is een onderdeel van Defensie, maar valt buiten het bestuursdepartement waar een taakstelling voor geldt. Daartegenover staat een centralisatie van de beleidsonderdelen bij de operationele commando's naar de Defensiestaf. Vanwege uitvoering van een besluit van het vorige kabinet is de MIVD gegroeid.

Defensie	Nulmeting*	Intensivering vorig Kabinet	Intensivering huidig Kabinet	Bezetting 31-12-2007	Verschil nulmeting en huidige bezetting	Taakstelling 2008-2011
Defensie	7.473	0	0	7.461	-12	684

\*(incl. correcties)

1 Correctie nulmeting voor MIVD (+70).

### Hoge Colleges van Staat

Voor de Hoge colleges van staat geldt een efficiencytaakstelling van 5% over vier jaar.

HoCosta	Nulmeting	Intensivering vorig Kabinet	Intensivering huidig Kabinet	Bezetting 31-12-2007	Verschil nulmeting en huidige bezetting	Taakstelling 2008-2011
Algemene Rekenkamer	278			275	-3	14
Eerste Kamer	49			47	-3	2
Tweede Kamer	530			547	17	28
Aruba en Antillen	3			5	2	0
Kanselarije der Nederlandse orden	21			22	1	1
Nationale ombudsman	132			139	7	7
Raad van State	540			526	-14	27
<b>TOTAAL (in fte)</b>	<b>1.553</b>		<b>0</b>	<b>1.560</b>	<b>7</b>	<b>79</b>

## Financiële taakstelling

De taakstelling in euro's staat hieronder weergegeven per begrotingshoofdstuk. De financiële taakstelling is ingeboekt in de begrotingsreeksen. Dit betekent dat door het ministerie van Financiën het budget per begrotingshoofdstuk in het onderstaande ritme wordt verminderd.

in dzd. €	2007	2008	2009	2010	2011
2A Staten-Generaal		-184	-368	-735	-1.472
2B Ov. HCvS		-288	-578	-1.155	-2.310
3 AZ		-570	-1.141	-2.281	-4.563
5 BuZa		-3.038	-6.077	-12.153	-24.307
6 Justitie		-8.287	-16.573	-43.105	-89.618
7 BZK		-3.165	-6.331	-15.960	-31.922
8 OCW		-5.654	-11.309	-22.617	-45.235
9B Financien		-3.075	-6.150	-29.989	-59.977
10 Defensie		-3.874	-7.747	-15.495	-36.704
11 VROM		-5.451	-10.901	-21.802	-43.604
12 V&W		-8.626	-17.251	-34.503	-69.005
13 EZ		-4.284	-8.568	-17.138	-37.959
14 LNV		-6.254	-12.508	-25.017	-52.063
15 SZW		-7.217	-14.433	-39.042	-78.084
16 VWS		-7.051	-14.103	-28.206	-56.411
<b>Totaal</b>		<b>-67.018</b>	<b>-134.037</b>	<b>-309.198</b>	<b>-633.232</b>

### 7.3 Ontwikkelingen per departement

De departementen zijn elk verantwoordelijk voor de vernieuwing en de taakstelling voor de eigen organisatie. Op 15 juni 2007 is door elk departement een plan aangeleverd bij de Minister van BZK met daarin het voorstel hoe zij het beter en kleiner op het ministerie en de bijbehorende ZBO's gingen invullen. In deze rapportage wordt per departement een korte samenvatting gegeven hoe invulling wordt gegeven aan de vernieuwing en verkleining van de rijksdienst.

#### 7.3.1 Ministerie van Algemene Zaken

Voor de vernieuwing van de Rijksdienst stelt het ministerie van AZ zijn ambitie centraal om ten behoeve van de minister-president en met samenwerken (met de andere ministeries) voor het collectief van de ministerraad voor het algemene regeringsbeleid en de eenheid daarvan zijn aandeel in 'De Verkokering Voorbij' in te vullen.

Een relatief klein ministerie, waaronder inhoudelijk onafhankelijke onderdelen vallen te weten de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en de Commissie van Toezicht betreffende de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten, kan de taakstelling van 87 fte niet invullen met alleen 'efficiency'. Vooral zijn alle onderdelen van "Algemene Zaken" afhankelijk van het succes van samenwerking: zowel binnen het ministerie, interdepartementaal respectievelijk met andere ministeries en met

planbureaus en adviesraden, zodat prioriteiten en posterioriteiten kunnen worden gesteld in taken. AZ als relatief klein ministerie is gewend alert te zijn op vernieuwing, verbetering en efficiency. In de taakstellingplannen van AZ staan dan ook verbetering van efficiency en kwaliteit en een intensievere samenwerking tussen de diensten en met andere ministeries centraal. Voor de begroting van AZ komt de taakstelling op 87 fte uit, waarvan 81 fte voor het ministerie van AZ inclusief WRR en CTIVD en 6 fte voor het Kabinet der Koningin, gedurende de periode 2008-2011.

Uitvoering van de taakstelling en de departementale vernieuwing begint in 2008 en loopt tot 2011. De behaalde resultaten tot nu toe zijn:

- De organisatie van het secretariaat Ministerraad annex Kabinet Minister-President is verder gestroomlijnd; er is meer focus op de onderraden, die herordend zijn in overeenstemming met de zes pijlers uit het beleidsprogramma, en op de ministerraad, evenals op de uitvoering ('delivery') van het beleidsprogramma van het kabinet en daarnaast op een beperkt aantal prioritaire onderwerpen (Koninkrijksrelaties, Europese Unie, Economie (inclusief Innovatieplatform), Respect).
- De uitvoering van het MR besluit één logo in te voeren is bij de RVD in een interdepartementale projectgroep ondergebracht. Deze projectgroep begeleidt de overgang naar één rijksbreed logo.
- Eind 2007 is de communicatieve en protocollaire ondersteuning van MP, Ministerraad en Koninklijk Huis intern herordend waardoor efficiency optreedt.
- In opdracht van het SGO zijn vijf communicatierreinen geïdentificeerd waarop tot interdepartementale samenwerking en inrichting van shared services kan worden gekomen: internet, intranet, communicatieadvies, nieuwsvoorziening, campagnes en coproducties. De projectdirectie Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (ONS) geeft hier invulling aan.
- De eerstelijns voorlichting van Postbus 51 (telefoon, e-mail beantwoording) is om redenen van efficiency uitbesteed. De uitbesteding is in maart 2008 ingezet en zal in september 2008 volledig zijn afgerond. De batenlastendienst Publiek en Communicatie zal verder bezien of de ondersteuning slanker kan. Het campagnemanagement zal worden verminderd.
- De WRR wil beter en flexibeler inspelen op zijn taakopdracht. In overeenstemming daarmee is gekozen voor een flexibele (meer op academische leest geschoeide) structuur van het bureau ten einde de projectmatige wijze van werken beter en specialistisch te kunnen ondersteunen.
- Voor de taken die de bedrijfsvoeringen raken is een Bedrijfsvoeringoverleg onder voorzitterschap van de pSG opgericht. De ondersteunde afdelingen bedrijfsvoering werken aan meer flexibelere inzet van medewerkers, inrichten van pools en shared services. Tussen de (centrale) ondersteunende afdelingen enerzijds en de primaire diensten anderzijds is het aantal staftaken tot een minimum teruggebracht ('minder tussenpersonen'). Enkele projecten die begin 2008 zijn gestart liggen op het gebied van efficiencyslag, integrale advisering, centraliseren van inkoopproces, bundeling taken functioneel beheer, een samenvoeging van helpdesks van ICT en facilitaire zaken.

### **7.3.2 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

De doelstellingen van Vernieuwing BZK sluiten aan bij die van de Vernieuwing Rijksdienst. Implementatiekracht en flexibilisering zijn als dé verbeterambities van BZK benoemd. Het ministerie gaat meer projectmatig werken en organisatorische drempels die flexibilisering in de weg staan zijn weggehaald. Dit laatste behelst onder andere het instellen van de directie als laagste vaste organisatieniveau, het gebruik van rijksbrede functiestructuren en het plaatsen van medewerkers in dienst van een DG, als tussenstap naar plaatsing in dienst van een SG.

Uitgangspunt voor de inrichting van BZK zijn de tien politieke beleidsprioriteiten, georganiseerd in de twee grote maatschappelijke opgaven: een veilige samenleving en een goed functionerende overheid. De prioriteiten van de bewindsleden worden stuk voor stuk flexibel opgepakt in programma's en projecten.

Organisatorische veranderingen alleen zijn echter niet voldoende om een flexibel BZK met meer implementatiekracht tot stand te brengen. De medewerkers en leidinggevenden zullen ernaar moeten gaan handelen. Goed voorbeeld doet goed volgen. De top van het ministerie is daarom ondertussen gestart met een intensief traject waarbij samenwerking en zelfreflectie voorop staan. Naast leiderschapontwikkeling is er de komende jaren veel aandacht voor de verdere professionalisering van medewerkers en alle facetten van projectmatig en programmatische werken. Dit alles onder de noemer: Werken aan BZK.

Naast het verbetertraject zal BZK de komende jaren uiteraard ook krimpen. In totaal gaat het om 553 fte, waarvan ongeveer 350 fte bij het kerndepartement. BZK heeft per oktober 2007 een nieuwe hoofdstructuur met drie DG's, te weten DG Veiligheid, DG Bestuur en Koninkrijksrelaties en DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk. Daarnaast maken de Algemene Bestuursdienst, de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid en de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst onderdeel uit van BZK. De dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering ondersteunt het departement in de bedrijfsvoering. De harde kant van de reorganisatie van BZK is per 1 juli 2008 afgerond. Dit betekent niet dat daarmee de departementale vernieuwing gereed is. Vanaf dan zal verder gewerkt worden aan de realisatie van de personele krimp die zich uitstrekt tot 2011. Daarnaast zal het HRM-instrumentarium aangepast worden aan de nieuwe werkwijze.

### **7.3.3 Ministerie van Buitenlandse Zaken**

De opdracht te krimpen komt voor Buitenlandse Zaken op een moment dat externe ontwikkelingen juist meer van het ministerie vragen. De vraag van burgers en bedrijven naar dienstverlening door ambassades overal ter wereld groeit gestaag. Een toenemend aantal binnenlandse onderwerpen heeft internationale dimensies, meer en meer buitenlandse ontwikkelingen hebben effect op de Nederlandse samenleving. Het budget voor ontwikkelingssamenwerking groeit jaarlijks. Allemaal



zaken die gevolgen hebben voor de organisatie van Buitenlandse Zaken. Geïntegreerd buitenlands beleid vraagt om een organisatie die op een efficiënte manier verschillende invalshoeken bij elkaar brengt en aan elkaar knoopt, ook interdepartementaal. Buitenlands beleid heeft te maken met thema's als veiligheid en mensenrechten, met fora als de Europese Unie en de Verenigde Naties en met landen of regio's – bijna altijd in wisselende combinaties met elkaar. Beleid en uitvoering vinden plaats in de gehele wereld, vaak ook in een lastige omgeving, in fragiele staten zoals Afghanistan en Soedan.

Binnenkort wordt besloten over voorstellen voor aanpassing van de structuur en de werksystemen van het ministerie waardoor de inkrimping van personeel kan worden gerealiseerd zonder de kwaliteit in gevaar te brengen. Naar verwachting kan de daadwerkelijke implementatie in de tweede helft van 2008 beginnen en doorlopen tot 2011.

#### **7.3.4 Ministerie van Defensie**

Het Ministerie van Defensie draagt met 684 fte en €36,7 miljoen bij aan de vernieuwing van de rijksdienst.

In 2003 is al een grote vernieuwing ingezet door het toenmalige kerndepartement en delen van de krijgsmachtdeelstaven te combineren tot één Bestuursstaf en het samenvoegen van de ondersteunende diensten in het Commando Dienstencentra (CDC). Dit resulteerde in de grootste reorganisatie (Samson) van de afgelopen decennia. In de recente beleidsbrief "Wereldwijd dienstbaar" bouwt de Minister van Defensie hierop voort met nadere aanpassingen in de omvang en samenstelling van de krijgsmacht. Binnen dit pakket aan maatregelen zal ook de taakstellende opdracht van de rijksdienst worden gerealiseerd.

Het accent zal daarbij liggen op maatregelen in de beleidsvormende en ondersteunende delen van de organisatie, zoals de herinrichting van de controletoren, de Haagse staven en de agentschappen (o.a. DTO en Paresto). Daarbij is het belangrijk zich te realiseren dat er sprake is van een sterke verticale samenhang tussen de Bestuursstaf en de uitvoering bij Defensie, waardoor het effect van de maatregelen niet altijd binnen het beoogde domein zal blijven.

#### **7.3.5 Ministerie van Economische Zaken**

Voor het ministerie van Economische Zaken (EZ) is de vernieuwing van de rijksdienst aanleiding om binnen alle gelederen van de EZ-organisatie onder de titel Eén-EZ het verminderen van de interne bureaucratie en het vergroten van flexibiliteit tussen de verschillende onderdelen. EZ dient in 2011 een apparaattaakstelling gerealiseerd te hebben van 37,9 miljoen en 721 fte. Er wordt parallel gewerkt aan een aantal trajecten dat moeten bijdragen aan meer effectievere werkwijzen, zoals:

- het tot stand brengen van meer personeelsmobiliteit binnen EZ;

- het bundelen en rationaliseren van de ondersteunende functies door inrichting van een directie bedrijfsvoering;
- brengen van meer eenheid en samenwerking in de uitvoeringsorganisaties van EZ;
- herzien van het EZ-besturingsmodel, gericht op versterkte samenwerking, meer synergie en efficiëntie;
- flexibeler aanpak van EZ-brede thema's, bijvoorbeeld op het gebied van strategie en onderzoek;
- met de ontwikkeling naar één holdingstructuur voor de EZ uitvoeringsorganisaties wordt ervoor gezorgd dat de verschillende (subsidie-) instrumenten en programma's beter op elkaar worden afgestemd en dat ondernemers beter bediend worden (TK 31200 XIII, nr. 47).

### **7.3.6 Ministerie van Financiën**

Er is besloten tot een mix aan maatregelen, gericht op efficiënter werken, intensiever samenwerken (ook interdepartementaal) en nadere prioriteitstelling. Zoals het coalitieakkoord vraagt, wordt de taakstelling ingevuld door een vermindering van medewerkers en managers. Een groot reorganisatietraject is de verhuizing van het Agentschap van Amsterdam naar Den Haag, waar het wordt samengevoegd met de afdeling Centraal Kasbeheer van de directie Financiële Markten. Andere grote ingrepen vinden plaats op het terrein van staf en ondersteuning/bedrijfsvoering en de Centrale Auditdienst, die opgaat in de auditdienst voor het Rijk. Op het terrein van de financiële functie zijn door het ministerie van Financiën verschillende rijksbrede projecten gestart (zie par. 2.6). De organisatiestructuur van Financiën met vier directoraten-generaal en de centrale directies blijft onveranderd.

De verantwoordelijkheid voor het behalen van de taakstelling is belegd bij de verantwoordelijke DG's. Door FEZ en BSG wordt de voortgang bijgehouden. De totale taakstelling voor Financiën, inclusief zbo's, is € 59,9 miljoen. Het departement moet (excl. Belastingdienst) € 20,44 miljoen besparen. De taakstelling bij de Belastingdienst is € 35,3 miljoen. De realisatie van de taakstelling van de Belastingdienst wordt, zoals in coalitieakkoord is afgesproken, ingezet in 2010. Daarvoor is wel een daadwerkelijke vermindering en vereenvoudiging van de taken van de Belastingdienst nodig. De totale personele taakstelling voor het ministerie van Financiën is 1.201 fte.

### **7.3.7 Ministerie van Justitie**

De taakstelling wordt benut om te komen tot een kleinere Justitieorganisatie die beter werkt. Hiervoor wordt een aantal thema's opgepakt, die aansluiten bij de Nota Vernieuwing Rijksdienst. Justitie richt zich in het bijzonder op de relatie tussen beleid en strategie, tussen beleid en uitvoering, op het doorlichten van het beleids- en wetgevingsdomein van Justitie en op het verbeteren van de bedrijfsvoeringfunctie.

Sectoren onderkennen de noodzaak om de uitvoering vroegtijdig bij de beleidsontwikkeling te betrekken. Er vindt daarom een herbezinning plaats op de relatie tussen beleid en uitvoering. Slechts

die (beleids)functies worden op het bestuursdepartement gepositioneerd die noodzakelijk zijn voor ondersteuning van de politieke leiding en voor de centrale aansturing van de ketens evenals de controle daarop. Voor het overige zal richting en ruimte worden gegeven aan de uitvoering, waarbij beleidskaders en tijdspaden in samenspraak worden vastgesteld. De reductie van personeel wordt deels gerealiseerd door kennis en capaciteit van de uitvoering vroegtijdig in te zetten bij de beleidsvorming. Om sneller te kunnen inspelen op veranderende eisen die de omgeving aan Justitie stelt, wordt in toenemende mate programmatisch of projectmatig gewerkt, in het bijzonder bij beleidsontwikkeling.

Op het gebied van bedrijfsvoering sluit Justitie zoveel mogelijk aan bij rijksbrede ontwikkelingen. De bedrijfsvoeringsector onderzoekt onder meer op welke wijze binnen Justitie zo goed mogelijk concentratie/bundeling kan plaatsvinden. In sommige gevallen betekent dit rijksbreed bundelen, in andere gevallen bundeling binnen (onderdelen van) Justitie.

Justitie werkt aan een HRM-beleid voor de toekomst, dat gericht is op de aanstelling/opleiding/ontwikkeling van medewerkers die flexibel en breed inzetbaar zijn. Om flexibiliteit verder te bevorderen, worden medewerkers aangesteld in dienst van een DG, in een Justitiebreed functiestructuur. Hiermee loopt Justitie vooruit op de ontwikkeling van het "Functiegebouw Rijk". Aan de bredere inzetbaarheid van medewerkers geeft Justitie verder inhoud door structurele uitwisseling tussen het kerndepartement en de uitvoeringsorganisaties. Effectief kennismanagement zorgt dat naast flexibele inzet en mobiliteit het institutioneel geheugen van de Justitieorganisatie in stand blijft.

Verder draagt Justitie uiteraard bij aan de rijksbrede initiatieven aangekondigd in de Nota Vernieuwing Rijksdienst. Zo neemt de directie Voorlichting deel aan het rijksbrede traject over de communicatiefunctie en vervult de directie Wetgeving een voortrekkersrol bij het rijksbrede project ICT en Wetgeving.

Het organogram van Justitie blijft grotendeels ongewijzigd; het besturingsmodel van Justitie, het zogenaamde SG/DG model, is en blijft leidend voor de besturing van de Justitieorganisatie. Het 'beter en kleiner' wordt in 2011 gerealiseerd. Justitie zal in 2011 bovenstaande doelstellingen en de taakstelling van 1.771 fte en € 89,6 miljoen gerealiseerd hebben.

Op 15 juni 2007 zijn de plannen voor de invulling van de taakstelling door Justitie op hoofdlijnen gepresenteerd. Dit Justitiebrede plan heeft de richting aangegeven, waarbij ook de personele taakstelling per sector al is vastgelegd. Vervolgens zijn deze plannen door de sectoren uitgewerkt en is daarbij wederom een Justitiebreed plan opgesteld: het Justitieplan 2008 - 2011.

Eind november 2007 is het Justitieplan 2008-2011 als voorgenomen besluit voor advies voorgelegd aan de departementale ondernemingsraad (DOR) en de groepsondernemingsraad bestuursdepartement (GOR BD). In maart hebben de DOR en de GOR BD hun adviezen uitgebracht.

Na constructief overleg met zowel de DOR als de GOR BD is begin april de formele reactie van de bestuurder verzonden.

Op dit moment wordt gewerkt aan het Werkprogramma Een Beter Justitie. In dit Werkprogramma wordt een verdiepingsslag gemaakt op de Justitiebrede thema's zoals die zijn opgenomen in het Justitieplan. Dit betreft bijvoorbeeld leiderschap, flexibiliteit van medewerkers en van organisatie, een functioneel organisatie- en formatierapport, vernieuwing van de bedrijfsvoering en verbetering van de beleidsontwikkeling. Ook worden onderwerpen als kwaliteitsmeting en communicatie nader uitgewerkt. In de komende maanden worden projecten vastgesteld en projectleiders benoemd die de beoogde resultaten en concrete acties in een projectplan zullen vastleggen.

De medezeggenschap wordt betrokken bij de uitwerking van het Werkprogramma en op nader vast te stellen onderdelen zullen de projectplannen voor advies of instemming aan de medezeggenschap worden voorgelegd.

De voortgang van de maatregelen, die volgen uit het Werkprogramma en de realisatie van de taakstelling, wordt na 1 juli 2008 gemonitord door een programmabureau.

### **7.3.8 Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit**

De veranderopgave is voor het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) meer dan alleen een krimpoperatie. LNV wil zijn beleidsinzet beter laten aansluiten op en zichtbaar maken vóór de samenleving, voor zestien miljoen Nederlanders. En dat zónder de aansluiting op de specifieke doelgroepen en sectoren te verliezen. Tegelijk moet LNV fors krimpen om de taakstelling van € 52 miljoen en 1.090 fte bij LNV en 98 fte bij ZBO's in te vullen. Het gaat dus om kleiner en beter. Beter ook door extra in te zetten op beleidsprioriteiten en door anders te werken. Anders werken ziet LNV als de sleutel om aan de schijnbaar tegenstrijdige doelstellingen te voldoen: slanker, slimmer en effectiever. Enerzijds maximaal aansluiten op de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de samenleving en snijden in dubbel werk, ambtelijke drukte, controletorens en onnodige detaillering (overlaten) en anderzijds investeren in de prioriteiten van de samenleving (doen). Naast anders werken is mobiliteit essentieel in de uitvoering.

LNV is de afgelopen jaren al stukje bij beetje veranderd in een slagvaardige organisatie. LNV is opener en transparanter gaan werken, gaat meer naar buiten en luistert beter. LNV maakt geen beleid voor, maar mét de doelgroepen. Beleid dat beter toegesneden is op de praktijk. Maar daarmee is LNV niet 'af'. Immers de maatschappelijke omstandigheden, eisen en verwachtingen blijven veranderen. LNV zal dus: (1) het beleid richten op wat de samenleving op dit moment vraagt en daarover dus continu met de samenleving in gesprek zijn en (2) de inrichting en uitvoering van het beleid maximaal laten aansluiten op de eigen verantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van de samenleving.

In 2011 zal dit zowel in het beleid als in de werkwijze en inrichting van LNV merkbaar zijn. In het beleid zullen bijvoorbeeld voedsel en de consument veel meer op de voorgrond treden en zal de

dialogo op belangrijke beleidsterreinen meer centraal komen te staan. De uitvoering zal eenvoudiger worden vormgegeven. En bij de inspecties zal de nadruk verschuiven naar tweedelijns toezicht.

In de periode 2008 – 2009 ligt de nadruk op het investeren: in mensen, mobiliteit en ICT - met behulp van de middelen voor flankerend beleid - en waar nodig in processen en structuren. Ook zal veel aandacht worden besteed aan het introduceren van 'anders werken', waar mogelijk in samenhang met de beoogde beleidsintensivering. Met deze investering wordt de basis gelegd voor de krimpoperaties in de volgende fase.

In de periode 2010 – 2011 ligt de nadruk op het oogsten, het daadwerkelijk inboeken van de winst. Daarbij gaat het tegelijkertijd om beter én minder. De krimpopgave wordt gerealiseerd volgens het Rijksbrede ritme, te weten 2008: 12,5 procent, 2009: 25 procent, 2010: 50 procent en 2011: 100 procent. Alle geledingen houden zich tenminste aan het rijksbrede ritme.

Maar waar het mogelijk is én in het kader van het sociaal flankerend beleid 'van werk naar werk' verstandig is, worden krimpopgaven op onderdelen versneld gerealiseerd. Zo wordt gerichte doorstroom van medewerkers mogelijk, ook reeds in 2008-2009.

### **7.3.9 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft zich eerder al in het programma OCW Verandert! sterk gemaakt voor een betere overheid. OCW wil alle partijen meer bij de beleidsontwikkeling betrekken, en waar dat zinvol is soms zelfs ook het initiatief bij de partijen in de maatschappij leggen. Het wil zijn dienstverlening verbeteren door bijvoorbeeld het toezicht op scholen te stroomlijnen, en hen met minder vragen en voorschriften te bestoken. Het fuseert daarvoor bijvoorbeeld de IB-groep en de Cfi. Het wil zijn beleid meer stoelen op kennis die in de wetenschap ruim aanwezig is, en heeft daarvoor de Kenniskamer ingericht. Het wil zelf een flexibele organisatie zijn die sneller op maatschappelijke vragen kan inspelen, met medewerkers die regelmatig hun kennis en ervaring verbreden.

OCW bestaat dadelijk uit stelseldirecties die zich richten op de het onderhoud en vernieuwing van de stelsels in zijn domein, en themadirecties die zich inzetten voor de grote maatschappelijk vraagstukken. Deze worden ondersteund door een apparaat waarin processen zijn gebundeld en gestroomlijnd. De uitvoerende diensten en inspecties werken nauw samen en vullen elkaar aan. Alle directies en diensten hebben hun taakstellingsplannen gemaakt en werken deze nu uit in implementatieplannen. De reorganisatie van OCW kan daarmee daadwerkelijk worden uitgerold. De themadirecties zijn eind vorige jaar al van start gegaan. De OCW-organisatie is thans flexibel en de OCW-medewerkers zijn alle in een centrale formatie ondergebracht en mede daardoor flexibeler inzetbaar.

### **7.3.10 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

In de uitwerking van het plan van aanpak van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is primair gezocht naar maatregelen die de efficiency verhogen en het primaire proces zo veel mogelijk ontzien. Verbeteringen worden voor een deel gerealiseerd door herstructurering van de organisatie (van drie naar twee beleidsDG-en, op termijn vervallen van de functie van pSG) en herschikking van taken, waardoor taken eenduidiger kunnen worden belegd en de coördinatielast wordt teruggedrongen. Voor een deel is het echter onvermijdelijk op een aantal taken de inzet te verminderen c.q. nadere prioriteiten te stellen. Tevens wordt voortgebouwd op een al langer lopend traject binnen SZW, 'het nieuwe werken' genaamd, gericht op versterking van de professionele kwaliteiten van medewerkers en leidinggevenden binnen SZW. Hierdoor blijft SZW inzetten op goed opgeleide en breed inzetbare medewerkers, die de ruimte krijgen en de verantwoordelijkheid nemen voor een gevarieerd en uitdagend takenpakket. Een factor die moet borgen dat de aanpak ook daadwerkelijk leidt tot een (nog) beter functionerend SZW.

De taakstelling voor de bedrijfsvoering zal worden gerealiseerd door een combinatie van versobering, standaardisatie van de interne dienstverlening, interne efficiency (onder andere door digitalisering), interdepartementale samenwerking of zelfs samenvoeging en uitbesteding aan private organisaties op de markt. Dit betekent dat de regel zal worden: "Uitvoering door het Rijk, tenzij ...". Een reden om niet te kiezen voor het interdepartementale traject kan zijn dat uitvoering binnen SZW behouden moet blijven, omdat uitvoering dicht bij het primaire proces (in huis) moet plaatsvinden en/of het niet efficiënt of effectief is om een product of dienst op afstand te zetten.

De nieuwe organisatiestructuur wordt ingevoerd per 1 januari 2009. De implementatie van de overige besluitvorming strekt zich uit over de periode 2009-2011.

Over de voorgestelde hoofdstructuur en de voorgestelde implementatieaanpak heeft de Departementale Ondernemingsraad (DOR) van SZW op 12 december 2007 advies uitgebracht. Op 4 januari 2008 is hierop door de SG een definitief besluit genomen.

Thans wordt de besluitvorming nader uitgewerkt. Met de DOR is een convenant afgesloten om afspraken over de planning, voortgang en uitwerking van het veranderingsproces van de vernieuwing van SZW vast te leggen.

De uitwerking van de besluitvorming op een aantal onderdelen heeft ondertussen al geleid tot nadere adviesaanvragen aan de DOR.

### **7.3.11 Ministerie van Verkeer en Waterstaat**

De kernthema's van de Vernieuwing van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) zijn integraler, minder en beter. In 2012 werkt VenW - intern en binnen het verband van de rijksdienst - compacter en meer programmatisch. Er wordt minder gecoördineerd, minder bestuurlijke en

ambtelijke drukte gegeneerd, minder advies en controle georganiseerd en gewerkt op basis van vertrouwen. Uiteindelijk wordt VenW bijna 1.100 fte kleiner.

De VenW-organisatie bestaat uit de beleidsfunctie, de centrale beleids- en bestuursondersteunende functie, de centrale bedrijfsvoeringsfunctie (samen vormen deze de bestuurskern) en verder de uitvoerings- en kennisfuncties (RWS en KNMI) en de inspectiefunctie (IVW).

Met name in de bestuurskern waar het beleid wordt voorbereid en het departement wordt gestuurd, wordt meer synergie, eenheid en samenhang aangebracht. Het toezicht wordt doelmatiger en meer rijksbreed uitgevoerd. Uitvoeringstaken worden ontzien. Beleid, uitvoering en inspectie zijn dicht bij elkaar gepositioneerd. Dat levert een stevige inhoudelijke, productieve verbinding en wisselwerking vanuit een gelijkwaardige positie.

VenW integreert de strategische mobiliteits- en wateropgaven met de belangen van economie, leefomgeving en veiligheid. In 2012 is VenW een ministerie dat snel en adequaat inspeelt op maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Beter in het organiseren van kennis, het bevorderen van innovatie en in het communiceren met de bestuurlijke en maatschappelijke omgeving.

De voorgenomen Vernieuwing VenW heeft betrekking op de periode 2008-2012. In die periode worden de acties gerealiseerd die voortkomen uit het Beleidsvoornemen Vernieuwen Verbinden Vertrouwen (januari 2008).

### **7.3.12 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport**

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft in het plan Samen zorgen voor beter aangegeven dat aan de opgedragen taakstelling (in fte en in euro) zal worden voldaan. VWS levert een bijdrage aan de vernieuwing van de rijksdienst door te streven naar een hogere kwaliteit in de beleidsvoorbereiding, kwaliteit in de uitvoering en kwaliteit in de handhaving. De invalshoek die VWS daarbij heeft is: minder drukte en minder (en gericht) beleid. Daarvoor is een andere manier van werken en een verbetering van de beleidscyclus van belang.

Een kleiner VWS: er zijn 888 fte minder. Er zijn taken vervallen in de (management)ondersteuning en op een aantal thema's en dossiers is sprake van een verminderde inzet. VWS wil daarnaast voorop lopen in (inter-)departementale samenwerking. Er komt één interne Directie Bedrijfsvoering (waarin bedrijfsvoeringsdirecties opgaan). De AD gaat op in de Rijksauditdienst. De Directie Voorlichting en Communicatie zoekt nauwe samenwerking op het terrein van (overheids)communicatie.

Een beter VWS door de onderstaande vier punten.

#### **1. Een aangepaste topstructuur.**

Er zijn vier DG's bij de beleidskern van VWS, waarvan één voor een groot gedeelte van zijn taak programma DG is. Aanpassing van de topstructuur leidt tot een evenwichtiger taakverdeling tussen de DG's met een beheersbare span of control. Op deze wijze houdt VWS goed grip op de breedte en complexiteit van het zorgveld van care, cure en preventie. Dit geldt zowel voor de

inhoud als voor de politiek - maatschappelijke hectiek en het onderhouden van het externe netwerk.

2. Een eenduidige aansturing en werk dat horizontaal wordt georganiseerd.  
Met een goede sturing “aan de voorkant” wordt tijd- en wrijvingsverlies in de organisatie voorkomen. Medewerkers zetten hun professionele kwaliteit zonedig in voor meerdere dossiers (ook buiten het “eigen” DG). Het personeels-instrumentarium ondersteunt het “horizontaal werken”. Ook zijn medewerkers hoger in de organisatie geplaatst/opgehangen in de organisatie. Dit geeft een groot speelveld om medewerkers in te zetten, zonder daarvoor in reorganisatietrajecten te belanden. Er is sprake van een hoge kwaliteit in de beleidsvoorbereiding, de uitvoering en de handhaving. Een neveneffect daarvan is meer beleidsdiscipline (d.w.z. minder drukte en minder (en gericht) beleid).
3. Een goede beleidscyclus met voldoende aandacht voor de uitvoering.  
VWS maakt resultaatgericht beleid. De inspanningen leveren output op van hoge kwaliteit. VWS levert integrale oplossingen voor complexe problemen en werkt daarvoor samen met andere ministeries en instellingen. VWS-beleid is goed uitvoerbaar.
4. Er is een goede match tussen mens en werk.  
Medewerkers zijn flexibel en breed inzetbaar waardoor VWS snel kan inspelen op veranderende eisen die de omgeving aan VWS stelt. Dit betekent een redelijke grote werkgarantie voor de medewerker en een goed loopbaanperspectief. Ook kunnen medewerkers eenvoudig worden ingezet op beleidsterreinen die prioriteit genieten.

### **7.3.13 Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer**

Binnen het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) is het programma Duidelijk VROM opgezet met als doelstelling kleiner en beter. Een verandering in cultuur en werkwijze staat hierbij centraal. De voortgang van dit programma is in een belangrijke fase beland. Medio april is het kerndepartement herschikt in zogenoemde tijdelijke organisaties. Met deze herschikking wordt vormgegeven aan de hoofdopzet van VROM. De verdere verandering zal worden vormgegeven binnen deze tijdelijke organisaties.

Per 2011 heeft VROM een kerndepartement dat:

- geen uitvoerende en handhavende taken meer vervult;
- snel en effectief politieke wensen realiseert en maatschappelijke problemen oplost;
- integraal en flexibel samenwerkt (in programma's en projecten);
- een cultuur en werkwijze heeft die een kleinere, betere, flexibele organisatie ondersteunt.

Deze andere werkwijze maakt het ook mogelijk om met minder mensen het werk te doen. De taakstelling voor het kerndepartement bedraagt 609 fte. Inclusief tariefgefinancierde diensten(RGD) en ZBO's (het Kadaster) heeft VROM een taakstelling van 913 fte.



Binnen het primaire proces heeft een hoofdindeling naar thema's plaatsgevonden. Hierbij is duidelijk de samenwerking gezocht tussen de DG's of portefeuilles binnen de bestuursraad. Ook zijn er een aantal VROM-brede programma en projecten opgezet.

Ook binnen de ondersteuning en de stafeenheden vinden grote veranderingen plaats. Zo zijn deze gebundeld in bedrijfsvoeringskolommen (PIOFAH). Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar interdepartementale samenwerking.

De handhaving en uitvoering van VROM worden binnen het 'programma ontvlechting' meer op afstand geplaatst. Hiermee wordt de ruimte gecreëerd voor een zakelijke relaties tussen VROM en deze eenheden. Binnen deze eenheden (Rijksgedebouwendienst, Vrom-Inspectie, Nederlandse emissie-autoriteit en het secretariaat van de huurcommissie) wordt gewerkt aan een eigen veranderingstraject. Aan deze onderdelen is ook een taakstelling opgelegd. VROM zal hierbij als eigenaar toezien op de realisatie hiervan.

## **8 Investeren in een betere én kleinere overheid**

In het coalitieakkoord is afgesproken een budget voor flankerend beleid beschikbaar te stellen. In pijler zes van het coalitieakkoord is daartoe voor de jaren 2008-2011 in totaal 500 miljoen euro vrijgemaakt. Aan dat budget is nog een bedrag van 38 miljoen euro toegevoegd, dat resteert na toedeling van de zogenaamde knelpuntenreserve. Ondertussen heeft de ministerraad besloten 120 miljoen euro te reserveren voor het sociaal flankerend beleid (zie paragraaf 6.1), te weten investeringen gericht op mobiliteit, flexibiliteit en werk-naar-werk begeleiding. Dit betekent dat 418 miljoen euro beschikbaar is voor innovatieprojecten die leiden tot verbetering en afslanking van de rijksdienst. Departementen en interdepartementale gremia hebben voorstellen ingediend voor innovatieve investeringen en daarmee een beroep gedaan op centrale financiering.

Het kabinet heeft besloten om niet in één keer investeringen tot een bedrag van 418 miljoen euro te doen. Dit zou naast een onwenselijk prijsopdrijvend effect in de markt, ook een zware belasting voor het ambtelijke apparaat zijn. Daarom is gekozen voor verdeling in twee tranches. Een tweede tranche start in het voorjaar van 2009.

Het kabinet heeft besloten om de eerste tranche als volgt in te zetten.

### **1. De beleidsfunctie**

Een investering in de beleidsfunctie dient bij te dragen aan het snel, adequaat en ontkokerd reageren van de rijksoverheid op nieuwe maatschappelijke uitdagingen. Hiervoor dient het aantal regels (regeldruk) en de complexiteit aan regels te worden verminderd. Een goede beleidsfunctie is ook een overheid die uitvoerbaar beleid maakt en beleid afschaft dat uitgewerkt is.

### **2. De inspectie-/ toezichtsfunctie**

Het gaat hier om het realiseren van een minder omvangrijk inspectieapparaat dat met nieuwe, hoogwaardige methoden en in samenhang de inspectiefuncties vervult. Ook de administratieve lasten of inspectielast zullen aangepakt worden.

### **3. De dienstverlening**

Burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties komen vaak pas in aanraking met beleid op het moment dat het beleid daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De dienstverlening bepaalt dan ook het beeld en het oordeel van de maatschappij over het beleid. De kwaliteit van de beleidsuitvoering moet dus hoog zijn. Dit is onder andere ook vertaald in het streven van het cijfer zeven voor de rijksoverheid. Investeren in interactie tussen overheid en burger en verbetering dienstverlening door ICT zijn van belang.

#### **4. Toerusting van de ambtenaar**

De categorie 'toerusting van de ambtenaar' is als aparte categorie opgenomen ten opzichte van de categorie 'organisatie en uitvoering van de bedrijfsvoering'. Het gaat bij 'toerusting van de ambtenaar' namelijk om het realiseren van bruikbare (digitale) toepassingen in het dagelijkse werk van een ambtenaar. Te noemen zijn de digitale werkomgeving, één e-mailadressering, één rijkspas of *identity* management. Het betreft een aantal complexe projecten met grote interdepartementale samenwerking die in samenhang van elkaar gezien dienen te worden.

#### **5. Organisatie en uitvoering van de bedrijfsvoering**

De categorie 'organisatie en uitvoering van de bedrijfsvoering' realiseert efficiëntie op PIOFACH-taken door investeringen in interne bedrijfsprocessen, in efficiëntie staf en ondersteuning en in digitalisering van de werkprocessen.

De volgende vijf projecten zijn al in gang gezet en worden (deels) gefinancierd uit het budget voor het programma Vernieuwing Rijksdienst: financiering van projecten op het terrein van één auditfunctie; inrichting van de I-functie bij de DGOBR; de Rijkspas; het project één logo en e-Inspecties.

## 9 Moties nota Vernieuwing Rijksdienst

### Inleiding

In een VAO over de Vernieuwing Rijksdienst op dinsdag 4 december 2007 zijn door de Tweede Kamer verschillende moties ingediend. In dit hoofdstuk wordt voor de zes aangenomen moties aangegeven welke gevolgen deze moties hebben voor het programma Vernieuwing Rijksdienst.

### Nulmeting externe inhuur (TK 31 201, nr. 6)

In de AO's van 22 en 27 november 2007 over de Nota Vernieuwing Rijksdienst heeft de Kamer aangedrongen op meer transparantie in de kosten met betrekking tot externe inhuur. Aangegeven is dat er een nulmeting externe inhuur voor de zomer gemaakt zou moeten worden. In de Tweede Kamer is door de minister van BZK aangegeven dat deze zal worden uitgevoerd. Een belangrijke kanttekening daarbij was dat informatie over externe inhuur lastig uit de systemen te halen is, omdat de factuuradministratie daar nog niet op is ingericht. Externe inhuur is een onderdeel van de normale bedrijfsvoering. Zorgelijk is wel dat we er nog geen goede grip op krijgen.

Daarom is samen met het ministerie van Financiën ingezet op een betere administratie van externe inhuur. Het bijhouden van externe inhuur is nog niet eenduidig, maar wel verbeterd. Hierdoor is het niet goed mogelijk om de nulmeting, die bepaald is op het begrotingsjaar 2007, te vergelijken met gegevens uit 2006. Tot 2006 rapporteerden de departementen in het Sociaal Jaarverslag Rijk alleen de apparaatskosten. Voor de nulmeting wordt ook inzicht gegeven in de programma-uitgaven en uitgaven van baten-lastendiensten. Het bedrag externe inhuur 2007 zal hierdoor hoger uitkomen. In juni wordt de nulmeting over het jaar 2007 aan de Tweede Kamer toegezonden.

### Decentralisatie van inspectie- en toezichtstaken (TK 31 201, nr. 9)

Er is een motie aangenomen die de regering verzoekt om toezicht- en inspectietaken alleen te decentraliseren indien dit aantoonbaar beter door provincies en gemeenten kan worden uitgevoerd. De uitvoering van deze motie wordt door de minister gezien als staande praktijk, maar zal ook plaatsvinden in het kader van de uitvoering van het kabinetsstandpunt Oosting en vormt eveneens onderdeel van het Programma Vernieuwing Toezicht.

### Nulmeting interbestuurlijke lasten (TK 31 201, nr. 11)

De motie van VVD-Kamerlid Van der Burg vraagt de regering om een nulmeting voor interbestuurlijke lasten en om voortaan deze lasten bij nieuwe of gewijzigde voorstellen kwantitatief in beeld te brengen.

Eind april is de uitvoering van de nulmeting van start gegaan en begin juli worden de resultaten verwacht. Doel van deze meting is om de interbestuurlijke administratieve lasten voor zowel gemeenten als provincies per maart 2007 (dus bij aanvang van het nieuwe kabinet) vast te stellen. Daarnaast heeft de nulmeting ook tot doel per bron het relatieve aandeel op de totale interbestuurlijke administratieve lasten te bepalen. Tevens wordt gevraagd naar de beleving van de interbestuurlijke administratieve lasten bij medeoverheden. Kennis over deze beleving maakt het mogelijk ervoor te

zorgen dat in de aanpak van de interbestuurlijke administratieve lasten in elk geval ook die lasten worden meegenomen die in de beleving als het meest belastend worden ervaren.

#### **Ritme taakstelling (TK 31 201, nr. 12)**

Er is een motie aangenomen om de fasering van de fte-taakstelling in een meer gelijkmatig ritme te laten plaatsvinden. Het verzoek van de Tweede Kamer is een versnelling van de taakstelling in fte te realiseren.

De motie spreekt over een 'meer gelijkmatig ritme'. Gelet op de afhankelijkheid van het budgettaire ritme en het feit dat departementale plannen al in een vergevorderd stadium zijn met overleg met ondernemingsraden en werknemers, wil ik de motie interpreteren naar 'meer gelijkmatig ritme waar mogelijk en wenselijk'. Het staat ministers vrij om de personele taakstelling sneller in te vullen dan de budgettaire taakstelling. Het financiële ritme blijft gelijk gelet op gemaakte budgettaire afspraken. Hierdoor zouden eventuele middelen vrij komen die gebruikt mogen worden voor innovatieve methoden om de kwaliteit van de overheid te vergroten. In het kader van de onderhandelingen over het sociaal flankerend beleid is met de minister van Financiën afgesproken dat vrijkomende middelen veroorzaakt door een bewuste versnelling in de taakstelling door middel van een inter-temporele schuif meegenomen mogen worden naar volgende jaren.

#### **Bevoegdheden DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (TK 31 201, nr. 13)**

Voor wat betreft het vormgeven van de DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, is er door de Kamer een motie aangenomen die verzoekt de DGOBR zodanige bevoegdheden te geven dat deze rijksbreed kaders kan stellen. Bij de oprichting van het DGOBR zal worden voorzien in adequate taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden als het gaat om de rijksbrede bedrijfsvoering.

#### **Voortgangsrapportage verbetering werkwijze bij het Rijk (TK 31 201, nr. 14)**

De motie dringt aan op het bewerkstelligen van een cultuuromslag richting ontkokering, flexibilisering en ontbureaucratisering en verzoekt de regering de Tweede Kamer te rapporteren over de voortgang van de verbetering Rijksdienst. Deze motie wordt gezien als een ondersteuning van het beleid dat in de Nota Vernieuwing Rijksdienst wordt beschreven. Deze cultuuromslag zal vorm krijgen in de door de departementen ingezette verandertrajecten, waarvan in hoofdstuk zeven verslag is gedaan over de voorbeelden van ontkokering, flexibilisering en ontbureaucratisering.

Daarnaast wordt aan deze cultuuromslag aandacht besteed bij de boven- en interdepartementale projecten (hoofdstuk twee tot en met vijf). Immers al deze projecten zijn gericht op het verkrijgen van een andere werkwijze en een ander gedrag. Vooral bij de projecten Overheid van de Toekomst en Ambtenaar van de Toekomst zal de genoemde cultuuromslag expliciet aan de orde komen.