



Programma Vernieuwing Rijksdienst
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*

Tweede Voortgangsrapportage Programma Vernieuwing Rijksdienst

Datum 19 december 2008

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2	
1	Algemeen	4
2	Beter beleid, goede uitvoering	9
2.1	Andere beleidsturing en benchmarking	9
2.1.1	Delivery	9
2.1.2	Benchmark beleid	9
2.2	Kennis- en adviesfunctie	10
2.2.1	Planbureaus	10
2.2.2	Kennisinstituut Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid	10
2.2.3	Kennis- en adviesfunctie	11
2.3	Communicatie	12
2.4	Internationale functie	13
2.4.1	Project Internationale functie	13
2.4.2	EU-personeelsbeleid	14
2.4.3	Samenwerking ABD en het ministerie van Buitenlandse Zaken	14
2.5	Juridische functie en het wetgevingsproces	15
2.5.1	Versterking Juridische Functie	15
2.5.2	Het wetgevingsproces	16
2.6	Financiële functie	17
2.7	Uitvoering en subsidies	18
2.7.1	Uitvoering	18
2.7.2	Uitvoering subsidies	21
3	Minder lastendruk, betere handhaving	23
3.1	Minder lastendruk	23
3.1.1	Administratieve lasten bedrijfsleven	23
3.1.2	Administratieve lasten burgers, professionals en interbestuurlijk	25
3.1.3	Administratieve lasten binnen het rijk	30
3.1.4	Standard Business Reporting (voorheen Taxonomie vervolgproject)	30
3.1.5	Slim geregeld, goed verbonden	32
3.2	Inspecties: Programma Vernieuwing Toezicht	32
4	Efficiënte bedrijfsvoering	37
4.1	Kaderstelling en transparantie	37
4.1.1	DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk	37
4.1.2	Huisvesting en facility management	38
4.1.3	Integrale Rijkswerkplek	39
4.1.4	Duurzame bedrijfsvoering	39
4.1.5	Werkmaatschappij	39
4.2	P&O Beleid	40
4.2.1	Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren	40
4.2.2	Flexibilisering Rijksdienst	41
4.2.3	Leerlijnen voor managers en professionals	42
4.3	ICT	42
4.3.1	Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR)	42
4.3.2	ICT beheer	43
4.3.3	Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten	44
4.4	Rijksvastgoed	44

5	Overheid voor de toekomst	46
5.1	Rijksdienst voor de toekomst	46
5.2	Rijksambtenaar voor de toekomst	47
5.3	Medezeggenschap	48
6	Uitvoering van het programma	49
6.1	Sociaal flankerend beleid	49
6.2	Transparantie externe inhuur	49
6.3	Mobiliteitsorganisatie	49
6.4	Analyses ten behoeve van de programma-uitvoering	50
6.4.1	OESO-onderzoek	50
6.4.2	Monitoring Vernieuwing Rijksdienst	50
7	Departementale ontwikkelingen	51
7.1	Algemeen	51
7.2	Ontwikkelingen per departement	52
7.2.1	Ministerie van Algemene Zaken	52
7.2.2	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	54
7.2.3	Ministerie van Buitenlandse Zaken	55
7.2.4	Ministerie van Defensie	55
7.2.5	Ministerie van Economische Zaken	56
7.2.6	Ministerie van Financiën	58
7.2.7	Ministerie van Justitie	58
7.2.8	Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	60
7.2.9	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	62
7.2.10	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	63
7.2.11	Ministerie van Verkeer en Waterstaat	64
7.2.12	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	66
7.2.13	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu	68
8	Investeren in een betere en kleinere overheid	69
8.1	Investeringsprojecten	69
8.2	Verantwoording over deze projecten	70
8.3	Korte beschrijving gehonoreerde projecten	70
9	Stand van zaken moties en toezeggingen	76
9.1	Toezegging uitsplitsing dienstverlening over sectoren en diensten	76
9.2	Toezegging meer focus op effecten	76
9.3	Toezegging lijst met kleine en grote sleutelprojecten	77
9.4	Brief ambtenaar van de toekomst	77
	Bijlage 1 - Uitvoering Programma Vernieuwing Rijksdienst: Projectenoverzicht	78

1 Algemeen

Dit is de tweede voortgangsrapportage over het Programma Vernieuwing Rijksdienst. Conform de toezegging aan de Tweede Kamer wordt twee keer per jaar gerapporteerd over de voortgang van het Programma Vernieuwing Rijksdienst, één keer over zowel de voortgang van de taakstelling als de verbetering van de rijksdienst en één keer over de kwalitatieve voortgang.

Na een eerste voortgangsrapportage over de voortgang in kwantitatief en kwalitatief opzicht bericht deze tweede voortgangsrapportage over de voortgang van het Programma Vernieuwing Rijksdienst in kwalitatief opzicht. De rapportage bevat een beschrijving van de stand van zaken per project, langs de lijnen van de nota Vernieuwing Rijksdienst: beter beleid, betere bedrijfsvoering, minder lasten en de overheid voor de toekomst. Per project wordt kort aangegeven wat er tot nu toe bereikt is en wat er in de nabije toekomst nog aan resultaten te verwachten valt. Voor zover in dit stadium mogelijk, wordt ook aangegeven welk effect de bereikte resultaten tot nu toe hebben gehad in de rijksdienst en, waar van toepassing, in de maatschappij. De kwalitatieve vernieuwing op de departementen krijgt aandacht in een apart hoofdstuk 7. Een overzicht van de invulling die is gegeven aan de toezeggingen aan de Tweede Kamer is opgenomen als hoofdstuk 9.

De vraag die in deze voortgangsrapportage centraal staat is die naar de verbetering van de rijksdienst. Concreter: in hoeverre is de gewenste ontkokering van de rijksdienst, de hoofddoelstelling van de nota Vernieuwing Rijksdienst, dichterbij gebracht? Waar wordt nu, over departementale grenzen heen, binnen de rijksdienst beter samen gewerkt?

Het gematigd optimisme uit de eerste voortgangsrapportage is nog steeds gerechtvaardigd. Een klein aantal bovendepartementale projecten uit de nota Vernieuwing Rijksdienst is inmiddels afgerond, het overgrote deel wordt uitgevoerd. De meeste departementen zijn hard bezig met de uitvoering van de departementale verbeterplannen. Er is echter ook sprake van een aantal projecten dat nog niet loopt.

De positieve ontwikkelingen op het terrein van de bedrijfsvoering en de ondersteuning, waarover in de eerste voortgangsrapportage is bericht, hebben zich doorgezet. De rijksbrede rol van het DG OBR is nader ingevuld door de overdracht naar dat DG van verantwoordelijkheden van de ministeries van Economische Zaken

en VROM op het terrein van inkoop en rijkshuisvesting. Volgens plan is op 1 oktober 2008 de Rijksauditdienst opgericht.

De projecten op het terrein van de communicatiefunctie en de financiële functie hebben de eerste resultaten opgeleverd. Het rijkslogo en de daaraan gekoppelde huisstijl worden op dit moment ingevoerd op alle departementen. De projecten in het kader van de financiële functie hebben reeds geresulteerd in een vermindering van de controlelasten op departementen en daarmee een efficiënter werkende rijksoverheid. De overcapaciteit die hierdoor wellicht in de controletoren ontstaat, moet echter niet leiden tot controles op terreinen waar voorheen niet gecontroleerd werd.

De gewenste cultuurverandering gericht op verbetering en samenwerking over departementale grenzen heen, waarop de Tweede Kamer in eerdere AO's over de nota Vernieuwing Rijksdienst heeft aangedrongen, lijkt zich in de kolom van de bedrijfsvoering en binnen de ondersteuning dus te voltrekken. Binnen de kolom ondersteuning is bijvoorbeeld sprake van toenemende bereidheid van departementen om samen te werken op het terrein van de kantoorautomatisering en facilitair management. Een aantal van deze initiatieven, gericht op samenwerking over departementale grenzen heen, ontstaat spontaan op de werkvloer. Deze samenwerking kan dienen als fundament voor verdergaande ontkokering en flexibilisering van de andere kolommen in de rijksdienst, met name in de beleidskolom.

Over de beleidskolom is in de eerste voortgangsrapportage opgemerkt dat vooral daar verkokering op de loer ligt. Ter invulling van een toezegging is reeds eerder een brief aan de Tweede Kamer gestuurd (TK 31490, nr. 4) met een 13-tal voorbeelden van samenwerking over departementale grenzen heen, zowel met andere departementen als met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. Er zijn echter ook departementale ontwikkelingen die wijzen op een vernieuwende, meer ontkokerde aanpak van maatschappelijke problemen. Op een aantal ministeries zijn grote maatschappelijke vraagstukken als uitgangspunt genomen bij de inrichting van zogeheten themadirecties. Voorbeelden daarvan zijn de themadirecties Voortijdig School Verlaten en Lerarenbeleid op het ministerie van OCW, de directie Krachtig Bestuur bij BZK en de directie Verstedelijking bij VROM.

De verandering van perspectief bij de inrichting van ministeries, waarbij meer vanuit maatschappelijke vraagstukken wordt geredeneerd dan andersom, lijkt gehanteerd te worden als natuurlijke oplossing voor de intra- en interdepartementale verkokering. Deze ontwikkeling wordt verder ondersteund door de flexibilisering van

het personeelsbeleid op de departementen. Een voorbeeld is het ministerie van VenW waar het aantal functiebeschrijvingen aanzienlijk is teruggebracht en het ministerie van OCW waar medewerkers flexibel aangesteld zijn in dienst van het hele ministerie in plaats van een directie of DG. De boodschap van vernieuwing wordt bijvoorbeeld door het ministerie van VenW ook actief en helder uitgedragen richting stakeholders.

Deze flexibilisering van medewerkers en organisatie blijkt niet alleen een belangrijke voorwaarde voor de gewenste verbetering, maar is ook noodzakelijk voor de gewenste verkleining van de omvang van departementen. De uitvoering van de departementale plannen gaat zo op de meeste departementen gepaard met keuzes en het herprioriteren en anders organiseren van taken. Op het ministerie van Justitie is bijvoorbeeld een aantal concept-wetsvoorstellen geschrapt, op het ministerie van SZW is op het terrein van de ARBO een aantal beleidskeuzes gemaakt dat heeft geleid tot het verkleinen van de relevante afdelingen. Het ministerie van Buitenlandse Zaken sluit in het kader van de taakstelling op de posten een aantal consulaten. De Inspectie Verkeer en Waterstaat gaat een aantal van haar eenvoudige vergunningverlenende taken overdragen aan de markt. Zowel op het ministerie van Binnenlandse Zaken als het ministerie van Buitenlandse Zaken is de organisatiestructuur aangepast om de verbetering en verkleining te doen slagen.

Ook bij de aanpak van de regeldruk voor bedrijven is gekozen voor het perspectief van de maatschappij, meer bepaald dat van de ondernemer. Dat heeft ook in 2008 geleid tot goede resultaten in de vorm van samenvoeging, vereenvoudiging en afschaffing van regelgeving en daarmee, in lijn met de nota Vernieuwing Rijksdienst, tot een overheid die minder (complexe) regels maakt en minder administratieve lasten produceert. In deze kabinetsperiode is tot dusver sprake van een reductie van de administratieve lasten met 789 miljoen euro, oftewel 9 procent. Op basis van de huidige vooruitzichten kan dit oplopen tot 2,2 miljard euro in 2011 oftewel ruim 25 procent.

Eenzelfde omkering van het perspectief bij het bepalen van beleid heeft geleid tot een effectieve aanpak van de administratieve lasten die burgers ondervinden. Onder andere als gevolg van de succesvolle implementatie van de single information, single audit systematiek is een belangrijke slag gemaakt met de vermindering van interbestuurlijke lasten. Deze lasten nemen door de single information, single audit-systematiek sterk af, omdat de afzonderlijke – veelal uitgebreide - verantwoording en accountantsverklaring per specifieke uitkering zijn vervallen. Zo'n 93 procent van de gemeenten en provincies heeft op tijd de verantwoordingsinformatie over

specifieke uitkeringen aangeleverd. Een flinke toename ten opzichte van vorig jaar; slechts 45 procent had toen tijdig volledige informatie aangeleverd.

Waar loopt de vernieuwing en verbetering van de rijksdienst nog niet zoals gewenst? Te noemen valt de herstructurering van het adviesstelsel die nog geen aanvang heeft genomen. Over het voorstel in de nota Vernieuwing Rijksdienst is eerder dit jaar gesproken met de Tweede en de Eerste Kamer. De vraag van beide Kamers om een nadere uiteenzetting heeft geleid tot een notitie waarin het kabinet de in de nota Vernieuwing Rijksdienst voorgestelde herstructurering heeft bevestigd. In een AO van de minister van BZK met de Tweede Kamer van 10 december 2008 heeft de Kamer aangegeven de analyse en de door de regering gekozen oplossingsrichting, met een paar kanttekeningen, te ondersteunen.

De gemengde ontwikkelingen op het terrein van de inspecties hebben zich ook het afgelopen half jaar laten zien. Waar in het kader van het Programma Vernieuwing Toezicht gewerkt wordt aan een betere samenwerking tussen inspecties om het totale inspectieapparaat te verbeteren en te verkleinen is er met enige regelmaat sprake van druk, ook afkomstig uit de Tweede Kamer, om inspecties die werken op terreinen waar zich incidenten hebben voorgedaan weer in omvang te laten toenemen. De geplande reductie van het inspectieapparaat met 20% dreigt als gevolg van deze ontwikkelingen in gevaar te komen.

Met de focus op Haagse ontwikkelingen zou gemakkelijk kunnen worden vergeten dat de uitvoeringsorganisaties binnen de rijksdienst stelselmatig bezig zijn met vernieuwing en verbetering van hun werkprocessen en verbetering van hun dienstverlening. Ook verlenen uitvoeringsorganisaties hun diensten steeds vaker ontkokerd, ten behoeve van meerdere organisaties in de rijksdienst en over verschillende bestuurslagen heen. Een voorbeeld is het Centraal Justitieel Incassobureau dat naast de punitieve taken ook de terugvordering van huursubsidie verzorgt en onder andere de bestuurlijke boetes van een aantal gemeenten incasseert.

In de nota Vernieuwing Rijksdienst is voorzien in investeringsgeld om de verbetering van de rijksdienst een extra impuls te geven. Het kabinet heeft, met de investering in oktober 2008 van € 250 miljoen in een aantal innovatieve projecten, besloten de bovengenoemde positieve bewegingen richting een ontkokerde, efficiënte en effectieve rijksdienst verder te stimuleren. Het geld, afkomstig uit de in het Coalitieakkoord beschikbaar gestelde € 500 miljoen, wordt in twee tranches geïnvesteerd in innovatieve projecten die een bijdrage leveren aan het bereiken van diverse doelstellingen uit de nota Vernieuwing Rijksdienst. In hoofdstuk 8 van deze

Voortgangsrapportage wordt meer in detail ingegaan op inhoud en doelstelling van de projecten.

Alhoewel deze rapportage niet gaat over de voortgang van de taakstelling is het van belang op te merken dat departementen dit jaar volgens plan het eerste deel van de taakstelling uitvoeren. In dat kader is dit jaar sprake van een aantal ontwikkelingen, dat hun effect zal hebben op de omvang van de rijksdienst en afzonderlijke departementen.

De afgesproken lijn in het kabinet bij intensiveringen is, dat eventuele beleidsintensiveringen in eerste instantie binnen de gestelde departementale kaders moeten worden opgevangen. Van die lijn kan pas na uitdrukkelijke instemming van het kabinet worden afgeweken. De aan het kabinet gemelde beleidsintensiveringen die tot extra personeel hebben geleid worden afgewogen ten opzichte van eventuele meevallers in de formatieruimte. Deze afweging wordt gemaakt ten tijde van de Voorjaarsnota, de resultaten daarvan zullen in de derde voortgangsrapportage Vernieuwing Rijksdienst inzichtelijk gemaakt worden. In die voortgangsrapportage zal ook nog een aantal correcties op de startsituatie worden opgenomen, zodat het beeld ten aanzien van de omvang van het rijk zo betrouwbaar en transparant mogelijk is. Tevens zal daarbij zichtbaar gemaakt worden van welke taakverschuivingen tussen departementen sprake is, teneinde verschillen in omvang te verklaren. Ook kan de werkelijke verschuivingen van ZBO of private organisatie naar het rijk zichtbaar worden gemaakt, zodat misverstanden worden voorkomen over de omvang van een departement. Het oprichten van gezamenlijke, maar bij één departement onder te brengen onderdelen, is een belangrijk deel daarvan. Tevens wordt een verandering aangebracht in de presentatie van de cijfers van de politie, waarbij de rijksonderdelen daarvan in verband worden gebracht met de overige onderdelen. Ook bij Defensie zal een goed onderscheid worden gemaakt tussen het beleidsdeel en de rest van Defensie, waaronder de krijgsmacht.

2 Beter beleid, goede uitvoering

2.1 Andere beleidsturing en 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 draagt (in overleg met het ministerie van Financiën) zorg voor verdere uitwerking en schrijft de ministeries aan voor de daartoe benodigde en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden, aansluitend bij bestaande begrotings- en verantwoordingsprocedures. Inmiddels vinden periodiek zogenaamde delivery-gesprekken plaats tussen de minister-president en bewindslieden. In mei 2008 (Verantwoordingsdag) heeft de minister-president voor de eerste keer een algemene verantwoordingbrief gepresenteerd. Daarmee is tevens de delivery-ontwikkeling volop in gang gezet en deze zal ter gelegenheid van de eerstkomende Verantwoordingsdag (20 mei 2009) een vervolg krijgen. Het kabinet is voornemens dan een overzicht te geven van de voortgang van alle 74 doelen.

2.1.2 Benchmark beleid

In paragraaf 48 nota VRD wordt voor het monitoren van beleidsdruk de Benchmark Beleid geïntroduceerd. Benchmarken is het vergelijken én verbeteren van de resultaten van de organisatie, waarbij buiten de muren van de eigen organisatie wordt gekeken. Het verbeteren wordt mogelijk door van anderen te leren. De Benchmark Beleid is een vergelijkend onderzoek, waarin naast kwantitatieve vergelijkingen ook kwalitatieve aspecten van de beleidspraktijk worden beschreven. De eerste benchmark beleid wordt in 2008 en de eerste helft van 2009 uitgevoerd. Daarna wordt deze benchmark elke 2 jaar herhaald. De benchmark zal bijdragen aan een beter inzicht in de verhouding tussen beleidsdruk en capaciteit en de versterking van het leervermogen van departementen. Het komende halfjaar wordt in interdepartementaal verband het meetsysteem onder meer op uitvoerbaarheid getest. Daarna zal de benchmark worden gemaakt. Op dit moment wordt de

systematiek getest door middel van pilots, uitgevoerd bij verschillende directoraten-generaal op verschillende departementen. Daarna wordt de benchmark over alle departementen uitgerold. De benchmark wordt gefinancierd uit de investeringsgelden van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

2.2 Kennis- en adviesfunctie

2.2.1 Planbureaus

In de nota Vernieuwing Rijksdienst zijn met betrekking tot de planbureaus de volgende concrete projecten aangekondigd (zie nota VRD, paragraaf 24): de oprichting van het Planbureau voor de Leefomgeving en een eenduidige juridische en financiële grondslag van de planbureaus.

Het project oprichting Planbureau voor de Leefomgeving (zie nota VRD, paragraaf 24) is afgerond. In het Planbureau voor de Leefomgeving zijn de taken van het Ruimtelijk Planbureau en het Milieu- en Natuurplanbureau samengevoegd. De Tweede Kamer is bij brief van 28 maart 2008 op de hoogte gesteld van dit Koninklijk Besluit (Kamerstuk 2007-2008, 31201, nr. 28 Tweede Kamer).

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 rapportage terzake zal binnenkort worden afgerond, ter bespreking in het kabinet.

2.2.2 Kennisinstituut Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid

Het ministerie van BZK bereidt de oprichting voor van het Kennisinstituut voor Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid. Daartoe zal eerst in kaart worden gebracht welke functies van dat instituut worden verlangd en welke positie het instituut moet gaan innemen binnen de rijksdienst. Onderzocht wordt daarbij o.a. welke innovatie-projecten in het instituut kunnen worden gebundeld, waarbij kan worden gedacht aan projecten als Casusadoptie en het Inspraakpunt. Met het Kennisinstituut wil het kabinet de versnippering van kennis en van innovatieve initiatieven op het gebied van openbaar bestuur, publiek management en veiligheid tegengaan en een verdere stap zetten richting verbinding en waar dat kan ook bundeling (nota VRD, paragraaf 25). De uitwerking van de inhoud en vorm van het Kennisinstituut heeft helaas vertraging opgelopen en zal nu vóór de zomer van 2009 gereed zijn, waarna tot de daadwerkelijke vormgeving kan worden overgegaan.

2.2.3 *Kennis- en adviesfunctie*

In de nota Vernieuwing Rijksdienst is besloten tot een herstructurering van het adviesstelsel om te komen tot een ontkokerd en multidisciplinair stelsel waarin vraag en aanbod van advies beter op elkaar zijn aangesloten. De uitvoering van dit voorstel heeft vertraging opgelopen.

Over het voorstel in de nota Vernieuwing Rijksdienst is eerder dit jaar gesproken met de Tweede en de Eerste Kamer. De vraag van beide Kamers om een nadere uiteenzetting heeft geleid tot een notitie waarin het kabinet de in de nota Vernieuwing Rijksdienst voorgestelde herstructurering heeft bevestigd (TK 31490, nr. 3). Vanuit een beschrijving van de dynamiek van kennis en beleid en diverse naar de werking van het adviesstelsel uitgevoerde onderzoeken is in de notitie onderzocht welke problemen het huidige adviesstelsel kenmerken en op welke wijze deze problemen zouden kunnen worden opgelost. Eveneens wordt de gewenste oplossingsrichting verder uitgewerkt.

De reeds door het kabinet in de nota Vernieuwing Rijksdienst vastgestelde herstructurering van het adviesstelsel is in deze notitie bevestigd. Deze komt er op neer dat de huidige adviesraden zullen worden geclusterd in vijf hoofdbeleidsgebieden (respectievelijk economisch, sociaal-cultureel, fysieke omgeving, bestuurlijk-juridisch en internationaal). De herinrichting komt overeen met de in de nota Vernieuwing Rijksdienst verwoorde wens om via clustering te komen tot een ontkokerde adviesfunctie gericht op het multidisciplinair adviseren ten behoeve van beleid. Eveneens wordt in de notitie, in lijn met de nota Vernieuwing Rijksdienst, een verregaande samenvoeging van de secretariaten binnen de voornoemde clusters voorgesteld. In een AO van de minister van BZK met de Tweede Kamer van 10 december 2008 heeft de Kamer aangegeven de analyse en de door de regering gekozen oplossingsrichting, met een paar kanttekeningen, te ondersteunen.

In lijn met de voorgenomen reductie van adviezen in de nota Vernieuwing Rijksdienst is door de regering besloten het aantal voorgenomen adviezen voor 2009 met 30% terug te brengen, van zo'n 79 voorgenomen adviezen (ten opzichte van dit jaar 70) naar 58. Voor de werkprogramma's van adviesraden en planbureaus voor 2010 zal gewerkt worden aan verdere integratie in een gezamenlijk werkprogramma, weer ten behoeve van het voorkomen van overlap en het bevorderen van de gewenste multidisciplinaire advisering.

2.3 Communicatie

In de nota Vernieuwing Rijksdienst is besloten om de communicatiefunctie efficiënter en meer ontkokerd in te richten (zie nota VRD, paragraaf 51). Ter uitvoering van dit besluit worden de projecten 1Logo en Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl gerealiseerd. De voorgestelde projecten dragen bij aan een kleinere en efficiëntere organisatie doordat een aantal communicatie-activiteiten nu centraal worden georganiseerd in plaats van per departement. Het effect van de projecten is dat er een meer eenduidige, herkenbare en toegankelijke rijksoverheid tot stand wordt gebracht.

Het project 1Logo werkt aan het vormgeven en invoeren van het nieuwe rijkslogo en huisstijl bij alle organisaties die rechtstreeks onder de ministeriële verantwoordelijkheid vallen voor 1 januari 2011. Het project wordt medegefinancierd vanuit de investeringsgelden van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

Wat is er tot nu toe gebeurd? Op 13 juli 2008 heeft de Ministerraad ingestemd met de uitwerking van het logo, de afzenderstructuur en de uitwerking daarvan. Op 18 juli van dit jaar is het logo onthuld door minister Eurlings tijdens de opening van het gebouw Westraven te Utrecht. Vanaf die periode is de rijksbrede huisstijl vaker te zien. Zo is vanaf 1 september 2008 Postbus 51 in de nieuwe huisstijl. Verder zijn in september 2008 onder andere de Prinsjesdagsite, de site van het Octrooicentrum, de begrotingsstukken en de salarisstrook van ca. 90.000 rijksambtenaren in de nieuwe huisstijl. In augustus 2008 hebben bijna alle kerndepartementen een aantal grote organisaties als Rijkswaterstaat en DJI hun plannen van aanpak opgeleverd en vanaf november voeren zij de correspondentiemiddelen in (brief, notitie, envelop, visitekaartjes etc.). De invoering van de overige middelen volgt in 2009. Alle niet-prioritaire organisaties, zo'n 150, voeren de huisstijl in 2009 met uitloop naar 2010 in.

Het project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (ONS) is op basis van voorstellen van de Voorlichtingsraad opgestart. Het Project ONS bestaat uit de volgende vijf deelprojecten, die mede vanuit de investeringsgelden van het Programma Vernieuwing Rijksdienst worden gefinancierd:

- één gemeenschappelijke webinfrastructuur en redactie voor internet: in 2008 is een concept redactiemodel en een beleidskader uitgewerkt voor rijksoverheid.nl;

- één rijksintranet in de vorm van een Rijksportaal voor alle medewerkers van de rijksdienst met een gemeenschappelijke beheer- en redactiemodel: eind 2009 zijn de eerste releases van het Rijkoverheid.nl en Rijksportaal;
- een kwalitatief hoogwaardige gemeenschappelijke nieuwsvoorziening voor de medewerkers van de rijksdienst;
- thematische aanpak van de Postbus 51 campagnes, om de herkenbaarheid en eenduidigheid van de communicatieboodschappen van het concern Rijk te versterken: Postbus 51 start campagnes in de thematische aanpak voor duurzaamheid en veiligheid;
- inrichting en start van een centrale adviesgroep: in april 2009 wordt gestart met een pilot voor een centrale adviesgroep waardoor communicatiecapaciteit rijksbreed kan worden ingezet.

2.4 Internationale functie

2.4.1 Project Internationale functie

In de nota Vernieuwing Rijksdienst wordt aangestipt dat door rationalisering van de internationale functie ambtelijke drukte kan worden verminderd. Deze stelling is in de afgelopen maanden door de Stuurgroep Internationale Functie (onder voorzitterschap van de plaatsvervangend SG van VWS) onder de loep genomen.

Het eindrapport van de stuurgroep Internationale Functie is inmiddels ambtelijk vastgesteld. Het eindrapport geeft, onder andere op het punt van de inter- en intradepartementale coördinatie, een aantal aanbevelingen om het functioneren van de internationale functie te verbeteren. De Stuurgroep heeft geconstateerd dat de structuur, waarin interdepartementaal overleg en afstemming binnen de internationale functie plaatsvinden, over het algemeen goed functioneert. De Stuurgroep is dan ook geen voorstander van het opzetten van nieuwe coördinatiestructuren - hetgeen tot additionele ambtelijke drukte zou leiden - doch, voor zover nodig, van het versterken van bestaande fora.

Zo beveelt het rapport aan om de functies van internationale afdelingen op departementen gericht te omschrijven om zo duidelijker onderscheid te kunnen maken tussen de taken van een vakdirectie en een internationale directie op het betreffende vakgebied. Ook wordt aanbevolen de attaché-notitie vanuit het perspectief van harmonisering van de arbeidsvoorwaarden te bezien. De uitvoering van de aanbevelingen van het rapport wordt uitgevoerd onder regie van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

2.4.2 *EU-personeelsbeleid*

Het Europees Personeelsbeleid kent een aantal rijksbrede doelstellingen. Hoewel elk departement afzonderlijk werkt aan het bereiken van de rijksbrede doelstellingen voor het Europees personeelsbeleid vindt coördinatie van en contact over de voortgang wel centraal plaats binnen een stuurgroep van contactpersonen, afkomstig van alle departementen. Met de uitvoering van de actiepunten is in maart 2008 gestart, na besluitvorming in de nota Vernieuwing Rijksdienst in september 2007. De relatief trage opstartsnelheid is het gevolg van het in eerste instantie ontbreken van een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling. Inmiddels zijn alle departementen bezig met uitvoering van de acties.

Het aantal gedetacheerde medewerkers bij de Europese Commissie (END'ers) is bij enkele departementen ten opzichte van december 2007 afgenomen in plaats van toegenomen. Gezien de ambitie om het aantal END'ers te verhogen is dit een ontwikkeling die aandacht verdient. Van een significant aantal interdepartementale detacheringen van medewerkers met EU-ervaring is tot op heden ook geen sprake.

2.4.3 *Samenwerking ABD en het ministerie van Buitenlandse Zaken*

De Algemene Bestuursdienst (ABD) en het ministerie van BZ hebben in het kader van 'Leerlijnen voor managers en professionals' voorgenomen hun samenwerking te intensiveren. Teneinde deze samenwerking te bestendigen wordt een plan van aanpak voorbereid met als hoofdpunten:

- uitwisseling van medewerkers tussen het ministerie van BZ en BABD/overige ministeries op basis van reciprociteit;
- deelname door medewerkers van andere departementen aan de opleiding van beleidsmedewerkers van BZ en vice versa.

Er is nog intensief overleg nodig om de voortgang te bevorderen.

2.5 Juridische functie en het wetgevingsproces

2.5.1 Versterking Juridische Functie

Bij het streven naar een slagvaardige en verbindende overheid beoogt het Programma Versterking Juridische Functie Rijk onder verantwoordelijkheid van de minister van Justitie het juridische vakmanschap beter dienstbaar te maken aan de werkzaamheden en het functioneren van de rijksoverheid op alle niveaus. Aan het programma liggen de aanbevelingen ten grondslag van het rapport "Met recht verbonden" van de Visitatiecommissie Juridische functie en Wetgeving (Kamerstukken II 2007/08, 31 201, nrs. 32, 33). Het programma wordt gedragen door de directeurs wetgeving en juridische zaken van alle ministeries. In vijf themagroepen worden met deelname van andere disciplines de aanbevelingen omgezet in concrete maatregelen.

Themagroep 1 richt zich op de natuurlijke verbinding (samenwerking) tussen juridische- en beleidsafdeling, uitvoering en handhaving. De hoofdvraag die de themagroep gaat beantwoorden is: hoe kan een betere verbinding tussen het (Europese) beleidsproces en het juridische proces tot stand komen?

Themagroep 2 onderzoekt op welke wijze en op welke gebieden een verdergaande samenwerking of bundeling van beschikbare juridische kennis en kunde kan plaatsvinden. De themagroep werkt toe naar het tot stand brengen van een leidraad voor interdepartementale samenwerking tussen wetgevingsafdelingen. Tevens worden de mogelijkheden verkend van enkele pilots waarin verdergaande vormen van samenwerking worden beproefd.

Themagroep 3 behandelt de juridische kwaliteitsontwikkeling en -bewaking. De themagroep zoekt naar wegen om op elk ministerie permanente zorg voor kwaliteit van de juridische functie te realiseren. Daarbij wordt ook specifiek gekeken naar de rol die startnota's voor beleids- en/of wetgevingsvoornemens ten behoeve van kwaliteitsborging kunnen spelen. Een inventarisatie van de vormen van kwaliteitszorg bij de departementen is afgerond. Met de betrokken actoren vanuit beleid, uitvoering en handhaving wordt nauw afgestemd.

Themagroep 4 houdt zich bezig met de werving, selectie, opleiding en kennisontwikkeling van juristen. De themagroep heeft inmiddels een concept voorstel uitgewerkt voor een specifieke rijksopleiding voor overheidsjuristen in samenhang met de bestaande Academie voor Wetgeving. De themagroep zal ook

aandacht besteden aan de permanente opleiding van (wetgevings)juristen, kennismanagement en de verhoging van de juridische kennis onder niet-juristen. Initiatieven van deze themagroep worden ondersteund met investeringsgelden van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

Themagroep 5 richt zich op de vraag hoe de rijksdienst zo kan worden ingericht dat de juridische kwaliteit van de rijksoverheid gewaarborgd is. Daarbij gaat het zowel om de primaire juridische producten zoals wet- en regelgeving en de behandeling van bezwaar en beroep als om de juridische kwaliteit van het beleid (verhouding tot het Europees en internationaal recht, rechtszekerheid enz).

2.5.2 *Het wetgevingsproces*

Een van de belangrijkste producten van de juridische functie en van de primaire processen binnen de rijksdienst is het wetgevingsproces. Na toekenning van de investeringsgelden vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst is het investeringsproject LEGIS van start gegaan. Het doel van LEGIS is het verbeteren van de kwaliteit van wetgeving en wetgevingsprocessen.

LEGIS ondersteunt de verbinding tussen beleid en wetgeving door instrumenten te ontwikkelen die in het beleidsproces helpen bij het kiezen van de juiste juridische vorm waarin beleid gegoten moet worden. Daarnaast wordt de vertaalslag van de wetgeving naar de uitvoering, zowel door overheid als doelgroepen, beter ondersteund.

Het programma zal een wetgevingsarchitectuur opleveren: een samenhangend stelsel van principes, standaarden en (specificaties voor) applicaties ter ondersteuning van de wet in wording (het beleids- en wetgevingsproces) en de wet in werking (uitvoering, toezicht, handhaving etc.). De beoogde resultaten zijn onder andere:

- het wetgevingsproces en de producten daarvan worden transparanter zodat iedereen deze producten en hun totstandkoming kan volgen en verifiëren;
- ook worden de mogelijkheden vergroot voor belanghebbenden om te participeren in de verschillende stadia van het wetgevingsproces (bv. door een centrale voorziening voor internetconsultatie);
- het wetgevingsproces wordt efficiënter en goedkoper doordat de actoren in de wetgevingsketen gegevens gaan uitwisselen volgens gezamenlijk vastgestelde open standaarden, in plaats van allemaal een eigen 'gesloten' format te gebruiken, dat (foutengevoelige) conversies nodig maakt;

- vermindering van administratieve lasten die voortvloeien uit wettelijke informatieverplichtingen doordat zowel het aantal uit te vragen elementen (harmonisatie) als de aanlevering daarvan wordt gestroomlijnd.

2.6 Financiële functie

Het project Financiële functie heeft tot doel regel- en controledruk te verminderen en de kwaliteit van de financiële kolom te verhogen. In dit kader loopt in de begrotingsjaren 2008 tot en met 2010 een experiment met de ministeries van Buitenlandse Zaken, VROM/WWI, LNV en VWS ter verbetering van het verantwoordings- en begrotingsproces. Het beleidsverslag (jaarverslag) en de beleidsagenda (begroting) worden hierbij toegespitst op (de voortgang van) de kabinetsdoelstellingen en de projecten van het kabinet. De kabinetsdoelstellingen en de projecten worden eventueel aangevuld met enkele eigen departementale prioriteiten, die voor de betrokken minister beleidsmatig (of financieel) van groot belang zijn. Hierdoor ontstaat een betere politieke focus en sluiten het beleidsverslag en de beleidsagenda beter op elkaar aan. De begrotingsartikelen vormen puur de financiële onderbouwing voor het beleidsverslag en de beleidsagenda. In de begrotingsartikelen is meer aandacht voor de onderbouwing van de ramingen, de instrumenten en de historische ontwikkelingen van de uitgaven en prestaties. Daarnaast is de Slotwet in het jaarverslag geïntegreerd, wordt het Verantwoordingsdebat gevoerd op basis van de nieuw geïntroduceerde Verantwoordingsbrief van de minister-president en wordt bij het jaarverslag een beleidsdoorlichting meegezonden.

Wat hebben deze projecten tot nu toe opgeleverd? De ervaringen van de betrokken departementen na het eerste jaar zijn goed en ook de Tweede Kamer lijkt tevreden met de gekozen aanpak. Wanneer het experiment na het vormgeven van het jaarverslag 2009 positief wordt geëvalueerd, zal de aanpak rijksbreed worden ingevoerd. Parallel aan dit traject wordt in samenwerking met de Algemene Rekenkamer een experiment uitgevoerd waarbij de grenzen voor het rapporteren over onrechtmatigheden op begrotingsartikelniveau bij de departementale jaarverslagen zijn verruimd. Genoemde aanpak is op alle ministeries van toepassing.

Ook bij de ontwikkeling van een rijksbreed bindend en uniform subsidiekader is de afgelopen tijd aanzienlijke vooruitgang geboekt. Het project is erop gericht, de grote verscheidenheid aan subsidievoorwaarden en uitvoeringsprocedures die binnen het rijk bestaan te harmoniseren. Onlangs is een consultatieronde gestart waarin naast departementen ook Actal en de Algemene Rekenkamer positief oordeelden over de voorgestelde aanpak. Naar verwachting wordt het concept voorstel voor een regeling inzake het subsidiekader begin 2009 voorgelegd aan de ministerraad.

Op 1 oktober 2008 is de Rijksauditdienst officieel van start gegaan: hiermee zijn de auditdiensten van de ministeries van BZK, Financiën, VROM en VWS gebundeld om gezamenlijk te streven naar een hoogwaardige, onafhankelijke en klantgerichte auditfunctie voor de rijksdienst. Bij de Rijksauditdienst zijn ook ondergebracht de EDP AUDIT POOL en de afdeling Auditbeleid van de directie Coördinatie Auditbeleid Departementen (CAD). In januari 2009 zullen de Samenwerkende Auditdiensten Noord-Nederland zich bij de dienst aansluiten. In februari 2008 is een rijksbrede unit voor vaktechniek, HRM-beleid en auditspecialismen van start gegaan, die werkt voor alle departementen. De Rijksauditdienst wordt financieel ondersteund vanuit de investeringsgelden van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

2.7 Uitvoering en subsidies

Het overgrote deel van de rijksambtenaren werkt in de uitvoering. 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.

2.7.1 Uitvoering

Vanuit het programma Vernieuwing Rijksdienst zijn meerdere projecten gestart om de kwaliteit van de beleidsuitvoering te bevorderen: bevorderen van de relatie tussen beleid en uitvoering, het project Intensiveren uitvoeringstoets en Kaderwet zelfstandige bestuursorganen.

2.7.1.1 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 kan essentiële informatie die bij de uitvoering van beleid door uitvoerders ervaren wordt niet doordringen tot het kerndepartement.

Het project is inmiddels gestart en voltrekt zich langs een drietal lijnen:

- van de aanbevelingen uit de SG-nota "In dienst van het Rijk" wordt in kaart gebracht wat hiervan is gerealiseerd;
- er wordt een inventarisatie gemaakt van een aantal goede voorbeelden van samenwerking tussen uitvoeringorganisaties en beleidsdirecties;
- mede op basis van voorgaande sporen wordt een selectieve agenda bepaald van concrete verbeterpunten.

Op dit moment worden interviews afgenomen bij (top)managers uit beleid, uitvoering en inspectie om een beeld te krijgen van verbeterpunten. De verbeteropties richten zich vooral op de volgende effecten: betere borging van politieke verantwoordelijkheid, meer armslag voor de uitvoering, minder drukte in de aansturing en een betere informatie-uitwisseling. In februari 2009 wordt deze verbeteragenda voorgelegd aan de ambtelijke top van beleid en uitvoering en worden de prioriteiten vastgesteld.

De resultaten in 2008 waren:

- een integraal afwegingskader versie 1.0 waarin de eisen die gesteld worden aan een volledige onderbouwing van een te nemen kabinetsbesluit, waaronder de uitvoeringsaspecten, zijn uitgewerkt;
- interdepartementale openbaarmaking van die versie 1.0 van het integraal afwegingskader door middel van een handleiding besproken in de werkgroep en de ICCW;
- interdepartementale afspraken over het inhoudelijke beheer van dit kader.

De beoogde resultaten in 2009 zijn:

- begin 2009 wordt het integraal afwegingskader binnen de rijksdienst beschikbaar gesteld door middel van een ondersteunende website op Rijksweb en via het kenniscentrum wetgeving (versie 1.0);
- een gebruiksvriendelijke 'intelligente' applicatie (versie 2.0) waarin gebruikerservaringen (op basis van pilots) zijn verwerkt;
- in de website versie 2.0 is de aangepaste U&H-toets, waarin het aspect uitvoerbaarheid nader is uitgewerkt, verwerkt;
- interdepartementale afspraken over een proces van totstandkoming van besluiten waarin de kwaliteit geborgd is door de juiste mensen op het juiste moment aan tafel te hebben, inclusief de verantwoordingsstructuur naar aanleiding hiervan;
- informatieverstrekking en opleidingen die dit proces ondersteunen.

Al deze acties moeten er toe leiden dat in vanaf eind 2008 en doorlopend in 2009 delen van het integraal afwegingskader en een digitaal gebruikersinstrument beschikbaar komen.

2.7.1.2 *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. Het Integraal Afwegingskader gaat inzicht bieden in de verschillende effecten van beleid en

regelgeving. Dit draagt vervolgens bij aan de kwaliteit van de juridische functie en biedt een kader voor de intensivering van de uitvoeringstoets. Ook het gebruik van startnotities wordt door middel van het afwegingskader gefaciliteerd. 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 omdat gebleken is dat de huidige toets onvoldoende dwingt tot een dialoog over uitvoerbaarheid. Veelal wordt de uitvoerbaarheid van nieuw beleid formeel positief beoordeeld in een uitvoeringstoets, maar blijkt in de praktijk dat de precieze rol voor de uitvoerder in het beleid onvoldoende helder verwoord en de onderlinge verwachting van beleidsmakers en uitvoerders onvoldoende uitgewisseld is. De toets wordt derhalve geïntensiveerd door deze algemene vraag te specificeren met vragen die daadwerkelijk inzicht bieden in de mate waarin de uitvoeringsorganisatie qua capaciteit, werkprocessen, informatievoorziening en bevoegdheden toegerust is om de nieuwe taak te kunnen uitvoeren en door te faciliteren dat eerder in het beleidsproces een uitvoeringsanalyse uit wordt gevoerd door beleidsmakers en uitvoerders gezamenlijk. Actal zal over de totstandkoming en het gebruik van het kader adviseren.

De beoogde resultaten zijn:

- een integraal afwegingskader waarin de eisen die gesteld worden aan een volledige onderbouwing van een te nemen kabinetsbesluit, waaronder de uitvoeringsaspecten, zijn uitgewerkt;
- in 2008 wordt het integraal afwegingskader openbaar gemaakt door middel van een handleiding en een ondersteunende website (versie 1.0);
- in 2009 is een gebruiksvriendelijke 'intelligente' applicatie (versie 2.0) tot stand gebracht waarin gebruikerservaringen (op basis van pilots) zijn verwerkt;
- interdepartementale afspraken over het inhoudelijke beheer van dit kader in 2008;
- interdepartementale afspraken over een proces van totstandkoming van besluiten waarin de kwaliteit geborgd is door de juiste mensen op het juiste moment aan tafel te hebben, inclusief de verantwoordingsstructuur naar aanleiding hiervan (in 2009);
- informatieverstrekking en opleidingen die dit proces ondersteunen (in 2009);

Al deze acties moeten er toe leiden dat in de loop van 2008 en doorlopend in 2009 delen van het integraal afwegingskader en een digitaal gebruikersinstrument beschikbaar komen.

2.7.1.3 *Kaderwet zelfstandige bestuursorganen*

De Kaderwet zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) bevat een minimumpakket aan bevoegdheden van een minister ten opzichte van 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. Conform artikel 42 van de Kaderwet hebben de ministers, die het aangaat, beide Kamers geïnformeerd over de vraag 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. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft de Tweede Kamer geïnformeerd over het totaal. De planning is dat de verantwoordelijke ministers in de periode 2008-2010 de instellingswetten van deze ZBO's conform het kabinetsvoornemen aanpassen. Daarmee is de doelstelling zoals verwoord in de nota Vernieuwing Rijksdienst bereikt.

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. In de paragraaf over de financiële functie is 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 aantal 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).

Het doel is 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. Dit leidt ertoe dat een aantal regelingen begin 2009 wordt ingetrokken, zoals Innovatieve Onderzoeks Programma's (IOP's), de Technologische Top Instituten (TTI's) en de regeling Innovatiesubsidie Samenwerkingsprojecten (IS). Deze zijn opgegaan in de innovatieprogramma's. Ook het Besluit Subsidies Investerings Kennisinstructuur (BSIK) zal worden ingetrokken.

De mogelijkheid van de in de nota Vernieuwing Rijksdienst aangekondigde samenwerking tussen SenterNovem, de Dienst Regelingen, het Agentschap SZW en VWS wordt niet verder verkend. De samenvoeging van de EZ-agentschappen SenterNovem, EVD en Octrooicentrum Nederland krijgt prioriteit. Het ministerie van Economische Zaken richt daartoe één holding voor EZ-uitvoeringsorganisaties op (TK 31200 XIII, nr. 47). Hiermee beoogt EZ dat verschillende (subsidie-) instrumenten en programma's beter op elkaar worden afgestemd en dat ondernemers beter bediend worden. Deze nieuwe uitvoeringsorganisatie zal samenwerken met andere bedrijfsgerichte uitvoeringsorganisaties van LNV, SZW en VWS.

Daarnaast heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap bij de begrotingsbehandeling 2008 aangekondigd de Centrale Financiën Instellingen (CFI) en de Informatie Beheer Groep (IB-Groep) te fuseren (TK 31200 VIII, nr. 150). De minister van OCW heeft in juli 2008 de Tweede Kamer over de voortgang geïnformeerd (TK 31 201, nr. 41). In de brief is aangekondigd dat per 1 januari 2010 een bundeling plaatsvindt van de uitvoeringsfuncties in één nieuwe uitvoeringsorganisatie voor het onderwijs (werktitel: NUO), door middel van een fusie van IB-Groep met CFI. Deze fusie moet leiden tot een verbetering van de dienstverlening aan burgers en instellingen door vermindering van administratieve lasten en verbetering van de kwaliteit van de geleverde informatie(diensten). Voor de opdrachtgever moet meer flexibiliteit in de uitvoering ontstaan.

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. De overheid bekijkt samen met de ondernemer 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. Eveneens zijn er enquêtes uitgevoerd om de tevredenheid te meten, zie de Belevingsmonitor Regeldruk 2008 (TK, 29515, nr. 247). In de volgende voortgangsrapportage van Regeldruk wordt op dit onderwerp teruggekomen.

De Wereldbank is gevraagd te bezien of de aanbevelingen van vorig jaar over het regeldrukprogramma bedrijven zijn opgevolgd. Naast positieve bevindingen ("the world's leading and now most innovative regulatory reform programme") blijft volgens de laatste beoordeling waakzaamheid geboden op korte en lange termijn.

De afgelopen maanden heeft het kabinet het overzicht van zestig maatregelen uit de eerste voortgangsrapportage regeldruk (TK 29515, nr. 244) d.d. 26 mei 2008 nader ingevuld en uitgebreid. Het resultaat is een elftal departementale reductieplannen met een uitgebreid pakket aan maatregelen die de regeldruk verder terugdringen. Met de tijdige implementatie door de departementen van deze maatregelen kan de kabinetsdoelstelling voor de reductie van administratieve lasten worden bereikt.

Belangrijk algemeen geldend besluit van het kabinet, zoals gemeld in de Voortgangsrapportage Regeldruk Bedrijven (najaar 2008) aan de Tweede Kamer (TK 29515, nr. 269), is dat met ingang van 1 januari 2009 nieuwe wetten en AMvB's met directe relevantie voor bedrijven en instellingen slechts op twee vaste momenten zullen ingaan. De twee vaste inwerkingtredingdata worden 1 januari en

1 juli. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan klachten van veel ondernemers over de frequente wijziging van wetgeving gedurende het jaar.

In 2008 zijn er al een aantal regeldrukvragestukken aangepakt en opgelost. Hieronder volgen enkele voorbeelden:

- Activiteitenbesluit (1 januari 2008): met de invoering van het Activiteitenbesluit milieubeheer is een flink aantal milieuregels opgeschoond en samengevoegd. Voor 37.000 bedrijven is de milieuvergunningplicht komen te vervallen.
- Nieuwe Wet ruimtelijke ordening (2008): bedrijven die willen bouwen of verbouwen hebben te maken met de Wet ruimtelijke ordening (WRO). Deze wet is vernieuwd waarbij vele procedures en beroepsprocedures gedigitaliseerd, versneld en vereenvoudigd zijn. Zo is de duur van de bestemmingsplan-procedure ruim gehalveerd van 58 naar 26 weken, wat vooral te maken heeft met het vervallen van de goedkeuring van bestemmingsplannen door provincies.
- Besluit brandveiligheid gebruik bouwwerken (VROM): het besluit heeft betrekking op de landelijke uniformering van de voorschriften over het brandveilig gebruik van bouwwerken. Met deze uniformering komt een einde aan de (onnodige) lokale verschillen. Ook leidt de invoering van dit besluit tot een reductie van het aantal gebruiksvergunningplichtige gevallen. Dit voorstel leidt tot een aanzienlijke vermindering van de administratieve lasten voor bedrijven (€ 26,3 miljoen). Ook zijn bedrijven € 6,4 miljoen minder kwijt aan legeskosten. Het besluit is op 1 november 2008 in werking getreden.
- De termijn waarbinnen werkgevers bij het UWV moeten melden dat een werknemer ziek is, is met ingang van 1 november 2008 verruimd van 13 weken naar 42 weken. Dit bespaart bedrijven een hoop ziek- en herstelmeldingen voor werknemers die binnen 42 weken weer beter zijn. De maatregelen leiden tot een structurele afname van de administratieve lasten voor bedrijven en een structurele besparing op de uitvoeringskosten van UWV.
- Ondernemers kunnen hun jaarrekening opmaken op fiscale grondslag. Er is begin 2008 een wetsvoorstel aangenomen dat het mogelijk maakt om de commerciële jaarrekening op fiscale gronden op te stellen. Daardoor hoeft er nog maar één jaarrekening te worden gemaakt die ook direct naar de Kamer van Koophandel kan worden gestuurd (met ingang van boekjaar 2007).
- Uittreksel Kamer van Koophandel bij vergunningaanvragen vervallen (1-3-08). Door een samenwerkingsovereenkomst tussen de Vereniging Nederlandse Gemeenten en de Kamer van Koophandel wordt het mogelijk om bij vergunningaanvragen door ondernemers bij gemeenten de eis van een uittreksel van de KvK achterwege te laten. De gemeenten kunnen nu zelf een digitaal uittreksel uit het Handelsregister halen. Naar schatting scheelt dit

ongeveer 50 euro aan kosten per aanvraag. De totale lastenbesparing voor het bedrijfsleven komt hiermee op 2,5 miljoen euro.

Voor het komende jaar (2009) zijn al vele voorstellen in voorbereiding. Enkele voorbeelden van onderwerpen die worden afgeschaft worden hieronder genoemd:

- Eerstedagmelding wordt afgeschaft. De maatregel betreft het vervangen van de eerstedagmelding door een gerichte eerstedagmelding. De verplichting om bij de indienstneming van personeel een melding te moeten doen bij de belastingdienst vóórdat de werkzaamheden beginnen, leidt bij veel werkgevers tot irritatie. Er worden op jaarbasis zo'n 6 miljoen van deze meldingen gedaan. Deze verplichte melding voor alle werkgevers komt per 1 januari 2009 te vervallen. Er zal wel een bevoegdheid voor de inspecteur blijven bestaan om werkgevers hiertoe te verplichten als sprake is van bijzondere risico's op fraude of illegale tewerkstelling.
- Herziening van de Drank en Horecawet. In deze herziening wordt een aantal merkbare maatregelen voor horecaondernemers geregeld, zoals: horecavergunningen worden vereenvoudigd; voor jaarlijks terugkerende evenementen kunnen burgemeesters een meerjarige ontheffing afgeven.
- Met de Invoering van Dienstenrichtlijn wordt uiterlijk december 2009 één loket gerealiseerd voor het afwikkelen van procedures en formaliteiten van dienstverleners met de betrokken instanties. Dit loket gaat onderdeel vormen van Antwoordvoorbedrijven.nl, de implementatie zal naast een verbeterde dienstverlening ook leiden tot een op € 65 mln geschatte vermindering van de administratieve lasten.
- Verhoging van de grens voor het doen van kwartaalaangifte voor de BTW van € 7.000,- tot € 15.000, waardoor 45.000 bedrijven niet meer per maand maar per kwartaal btw-aangifte hoeven te doen.
- De Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) kan vanaf 2009 digitaal worden aangevraagd. Hierdoor hoeven er geen formulieren meer geprint en met de post opgestuurd te worden.
- Kaderwet EZ-subsidies. De administratieve lasten gaan door dit besluit voor alle EZ- subsidieregelingen omlaag. Voor een reguliere subsidieregeling, zoals een innovatie-tender, gaan zij zeker met 25% omlaag.

3.1.2 *Administratieve lasten burgers, professionals en interbestuurlijk*

De dienstverlening van de overheid in Nederland moet op een hoger niveau met minder regeldruk. Het kabinet heeft zich ten doel gesteld dat de overheidsdienstverlening naar het oordeel van de burgers tenminste een 7 moet

scoren. Om de overheidsdienstverlening te verbeteren, wordt gewerkt langs twee hoofdlijnen: het verminderen van regeldruk en het verbeteren en versterken van informatiebeleid. De rapportage "Voortgang verbetering dienstverlening en vermindering regeldruk burgers, professionals en medeoverheden" is na goedkeuring door het kabinet in de ministerraad van 24 oktober 2008 naar de Tweede Kamer gezonden.

3.1.2.1 *Administratieve lasten burgers*

In 2007 is een top 10 van aan te pakken knelpunten opgesteld. Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van het uitzetten van onderzoek en het ontwikkelen van beleid om deze top 10 knelpunten op te kunnen lossen. In 2008 zijn onder meer de volgende resultaten behaald:

Verkorten van en inzicht geven in de wacht- en doorlooptijden

Uit de monitor Publiekszaken blijkt dat de wachttijden bij de gemeentebalie zijn afgenomen. Bij kleine gemeenten worden de meeste mensen binnen 5 minuten geholpen. Inmiddels hebben ruim 2 miljoen burgers toegang tot hun gemeente via het herkenbare 14+netnummer Antwoord[®]. In juli 2008 zijn exact 250 digitale overheidsloketten gekoppeld via de standaard Samenwerkende Catalogi. Daarmee is de mijlpaal bereikt dat de helft van alle decentrale overheidsorganisaties informatie over producten en diensten via het internet op elkaar heeft aangesloten. In het samenwerkingsverband GovUnited werken inmiddels 75 gemeenten samen om hun digitale dienstverlening te verbeteren. Dankzij de samenwerking tussen gemeenten, zoals in GovUnited, worden standaardisatie, schaalvergroting en beheervoordelen bereikt voor inkoop en (door)ontwikkeling. Dit resulteert in aanzienlijke besparingen en een versnelde realisatie van de elektronische overheid.

Alle inkomensafhankelijke regelingen in de Persoonlijke Internetpagina (Mijnoverheid.nl)

In april 2008 is mijnoverheid.nl in een eerste versie live gegaan. Door de inrichting van een gepersonaliseerde internetpagina (<http://www.mijnoverheid.nl/>) kunnen mensen op elk moment en op elke plek zaken regelen en informatie uitwisselen met de overheid. De ministeries van VWS en SZW zijn na de succesvolle proef "Regelhulp" (aanvragen voorzieningen Gehandicapten, Ouderen en Zieken) landelijk aan het invoeren. Via de website www.regelhulp.nl kunnen burgers nagaan voor welke zorgvoorzieningen (o.a. WMO, AWBZ, ZVW, WIA) ze in aanmerking komen en deze tegelijkertijd elektronisch aanvragen. De komende twee jaar zullen de gemeenten op "Regelhulp" worden aangesloten. Regelhulp is bereikbaar via mijnoverheid.nl.

Meer begrijpelijke taal

Zoals met de Tweede Kamer afgesproken, zijn ministeries en hun uitvoeringsorganisaties druk bezig om eind 2008 25 veelgebruikte formulieren voor burgers begrijpelijk te maken. Per 1 oktober is de site <http://www.formulierenwaaier.nl> actief waarop een handleiding te vinden is hoe formulieren begrijpelijk kunnen worden gemaakt. Verder is onder meer een helpdesk ingericht, en worden cursussen voor formulierenmakers gegeven. Met de VNG is afgesproken dat gemeenten vanaf 1 september 2008 hun nieuwe formulieren begrijpelijk maken.

Een 7 voor overheidsdienstverlening

De overheid wil minimaal een 7 scoren voor haar dienstverleningskwaliteit. Op dit moment scoort de overheid deze 7 gemiddeld al voor individuele organisaties. Dit daalt (6,7) als er meerdere organisaties betrokken zijn bij een levensgebeurtenis.

Kwantitatief

De nulmeting van de lokale administratieve lasten is deze zomer afgerond. De administratieve lasten voor burgers uit lokale regelgeving bedragen zo'n 10 miljoen uur en 23 miljoen euro. De administratieve lasten worden vooral veroorzaakt door de aanvraag en verantwoording van de bijstand, de aanvragen uit de WMO, vergunningen, wijzigingen van bestemmingsplannen, gemeentelijke belastingen en bezwaarschriften.

3.1.2.2 De administratieve lasten van de professional

In de aanpak van de administratieve lasten van professionals in de openbare sector staan de professionals in de domeinen veiligheid, sociale zekerheid, zorg en onderwijs centraal. Door de administratieve lasten van professionals te verminderen komen zij meer toe aan hun eigenlijke werk.

Domein veiligheid

Vanaf de start van het meldpunt www.mijnechtewerk.nl op 1 mei 2008 zijn er tot 1 oktober 100 meldingen van veiligheidsprofessionals binnengekomen. Een deel van de meldingen heeft betrekking op het invullen van formulieren. Het Landelijk Overdrachtsformulier (LOF) wordt het meest genoemd, er wordt inmiddels gewerkt aan een verbetering van dit formulier. Ook wordt de procedure omtrent DNA-onderzoek vereenvoudigd. Dit betekent dat het aantal formulieren wordt teruggedrongen. Om de gebruiksvriendelijkheid van de informatiesystemen te verbeteren wordt dit jaar bij tien korpsen nieuwe systemen uitgerold, gericht op de uniformering van de informatiehuishouding. Om de knelpunten informatieverstrekking aan het Openbaar Ministerie (OM) en de wildgroei van

partnerinformatie aan te pakken worden best practices verzameld en verspreid. Met met het ministerie van Justitie en het OM wordt het gesprek aangegaan om dit probleem aan te pakken. De invoering van vaste verandermomenten wordt onderzocht.

Domein zorg

Veel administratieve lasten voor professionals in de zorg komen voort uit indicatiestellingen. In het kader van het programma stroomlijning indicatieprocessen in de zorg en sociale zekerheid wordt gestreefd naar hergebruik van informatie die al is verzameld door professionals (zoals al is gerealiseerd bij de heraanvraag van de gehandicaptenparkeerkaart). In dit kader is ook de website Regelhulp opgezet. Burgers worden beter voorgelicht via deze website over zorgvoorzieningen en kunnen voorzieningen elektronisch aanvragen via begrijpelijke formulieren. Dit scheelt de professional tijd in de uitleg aan burgers. Verder wordt de e-overheid in de zorg ingezet om (onnodige) registratieverplichtingen van zorgprofessionals te verminderen.

Domein onderwijs

Het ministerie van OCW werkt via het project OCW-ontregelt al langere tijd aan het verminderen van de regeldruk voor onderwijzers. Op dit moment wordt onderzoek gedaan naar hoe de regelgeving en het subsidiebeleid binnen het onderwijsdomein verder kan worden vereenvoudigd. Om de administratieve lasten betreffende de registraties bij verzuim- en voortijdig schoolverlaten te verminderen is één loket ingericht met behulp van het BSN. Gemeenten kunnen zich nu aansluiten. Op 1 september 2009 moeten alle gemeenten aangesloten zijn.

Domein sociale zekerheid

Om de regeldruk voor professionals in de sociale zekerheid terug te dringen wordt langs drie oplossingsrichtingen gewerkt. Door onder andere de vorming van de Locaties Werk en Inkomen (LWI's), waarbij het CWI en het UWV samenkomen, wordt voor de klant een geïntegreerde dienstverlening van gemeenten, UWV en CWI aangeboden. De dienstverlening neemt hierdoor toe en de professional krijgt de ruimte om zijn werk hier op aan te passen. De invoering van het Digitaal Klantdossier is gericht op een eenmalige uitvraag van de klantgegevens, maar leidt ook tot minder klantuitvraag voor professionals. Deze kan zich dan meer richten op zaken als re-integratie en zorg. De laatste oplossingsrichting is deregulering. Een voorbeeld hiervan is de invoering van Single Information en Single Audit (SISA) (zie volgende paragraaf). De verantwoordingsverplichtingen zijn hierdoor sterk afgenomen.

3.1.2.3 *De vermindering van de interbestuurlijke lasten*

Om de interbestuurlijke lasten te verminderen zijn in 2008 de volgende acties uitgevoerd: er is een top 4 samengesteld waarlangs de vermindering van interbestuurlijke lasten wordt vormgegeven. De gewijzigde Financiële Verhoudingswet is op 31 juli 2008 in het Staatsblad gepubliceerd. Hiermee heeft het kabinet essentiële instrumenten in handen om de beleids- en bestedingsvrijheid voor medeoverheden te vergroten en daarmee het aantal specifieke uitkeringen af te laten nemen.

De afgelopen maanden zijn twee specifieke uitkeringen op het gebied van huisvesting van VROM afgekocht en zijn sommige specifieke uitkeringen afgelopen, dan wel overgeheveld naar het gemeente/provinciefonds. Voorbeelden van overgehevelde specifieke uitkeringen zijn de stimulering van lokale klimaatinitiatieven en cultuurparticipatie.

De gewijzigde Financiële-Verhoudingswet is niet alleen een essentieel instrument om de specifieke uitkeringen te laten afnemen, het is ook een instrument voor een simpeler verantwoording en sobere accountantscontrole (single information en single audit) voor alle specifieke uitkeringen. De interbestuurlijke lasten nemen door single information en single audit sterk af, omdat de afzonderlijke – veelal uitgebreide - verantwoording en accountantsverklaring per specifieke uitkering zijn vervallen. Op 15 juli is het tweede jaar van single information en single audit succesvol afgerond. 93 procent van de gemeenten en provincies hebben op tijd de verantwoordingsinformatie over specifieke uitkeringen aangeleverd. Een flinke toename ten opzichte van vorig jaar; slechts 45 procent had in dat jaar tijdig en volledige informatie aangeleverd.

Ieder jaar in mei wordt de Tweede Kamer via het Overzicht specifieke uitkeringen geïnformeerd over - de voortgang van - het ingezette beleid over specifieke uitkeringen. Hiertoe behoort onder meer de afname van het aantal specifieke uitkeringen, welke specifieke uitkeringen per departement resteren, de invoering van Single Information Single Audit en de visie op beleidsinformatie. Daarnaast ontvangt de Tweede Kamer een rapportage over de uitkomsten van de nulmeting.

3.1.3 *Administratieve lasten binnen het rijk*

Het project Administratieve lasten binnen het rijk kent nog niet een uitgewerkte aanpak met duidelijke projectplannen en heeft nog niet de gewenste (tussen)resultaten opgeleverd. Dat is des te meer van belang omdat het verminderen van de interne bureaucratie een bijdrage kan leveren aan het invullen van de afslankingsdoelstelling en aan de flexibiliteit van de rijksoverheid door verdere standaardisering. Op die manier sluit deze aanpak aan op de projecten die zijn ingezet om de bedrijfsvoering verder te verbeteren. Het doel is om te komen tot een minder ervaren regeldruk en informatielast door interne regelgeving voor managers en medewerkers binnen de rijksoverheid. Uitgangspunt is een oplossingsgerichte werkwijze waarbij wordt ingezet op het opheffen van een selectie van concreet ervaren problemen. Hierbij wordt vooral aansluiting gezocht bij lopende projecten op het terrein van de bedrijfsvoering.

Een van de belangrijkste ervaren interne administratieve lasten bij de rijksdienst betreft de lasten rond interdepartementale mobiliteit. Deze lasten vormen ook een belangrijke drempel voor de flexibele, ontkokerde inzet van rijksambtenaren. Er wordt gewerkt aan het verminderen van de lasten door het aanpassen van wettelijke bepalingen en voorschriften, het verminderen van administratieve handelingen en het beperken van lasten voortkomend uit fiscale verplichtingen. Ook rond inkoopprocessen worden administratieve lasten ervaren en aangepakt. Daarnaast wordt binnen het project door het elektronisch bestellen en factureren gewerkt aan het verminderen van deze lasten. De bewaarplicht van vervoerbewijzen voor reisdeclaraties wordt eveneens als een administratieve last ervaren. Op dit moment wordt door Financiën en de Belastingdienst naar alternatieve oplossingen hiervoor gezocht. Ten slotte wordt ook op het gebied van personeelsbeleid gewerkt aan een vermindering van interne administratieve lasten. Vooral door het harmoniseren van personele processen wordt bijgedragen aan het beperken van de administratieve handelingen en verplichtingen als gevolg van interne wet- en regelgeving.

3.1.4 *Standard Business Reporting (voorheen Taxonomie vervolgproject)*

Dit project heeft tot doel het samenstellen, controleren en uitwisselen van verantwoordingsinformatie tussen overheid en bedrijfsleven en tussen overheidsdiensten, onderling te verbeteren en daarmee de administratieve lasten die met deze processen gepaard gaan te verminderen. Het project Standard Business Reporting is gestart nadat vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst de benodigde investeringen zijn toegekend.

Het project heeft zijn basis in de beproefde methoden en technieken van het Nederlands Taxonomie Project en wordt toegepast op verantwoordingsinformatie. Toepassing van deze methoden en technieken moet resulteren in één gemeenschappelijke taal tussen overheid, burgers en bedrijven voor het uitwisselen van gegevens. De totstandkoming van deze gemeenschappelijke taal heeft een aanzienlijke vermindering van de administratieve lasten tot gevolg, omdat niet steeds opnieuw informatie aangeleverd hoeft te worden. Deze informatie wordt door toepassing van de SBR-systematiek namelijk automatisch uit de systemen gegenereerd.

Het taxonomie vervolgproject is gericht op de verbreding van de taxonomie-aanpak in het financiële domein, zowel binnen als buiten de overheid. Gedacht zou kunnen worden aan financiële verantwoordingsrapportages van zorg- en onderwijsinstellingen, subsidiestromen, en wellicht ook aan de financiële huishouding van de overheid zelf (zie nota VRD, paragraaf 70). Toepassing van deze aanpak in andere domeinen (milieu, transport, in- en uitvoer bv.) is ondergebracht in het programma Slim Geregeld, Goed verbonden.

Beoogd wordt dat in 2011:

- voor 90 % van de (financieel georiënteerde) verantwoordingsrapportages aan de Kamer van Koophandel (jaarrekeningen), de Belastingdienst (belastingaangiften) en het CBS (statistiekopgaven) gebruik wordt gemaakt van de Nederlandse Taxonomie;
- 30 % van de Nederlandse ondernemers bij één of meerdere rapportages zelf of via intermediairs gebruik maakt van Standard Business Reporting, de uniforme structuur van gegevens, de wijze waarop deze gegevens worden verwerkt, en de manier waarop deze beschikbaar worden gemaakt;
- door SBR een jaarlijkse lastenvermindering van minimaal € 350 miljoen voor ondernemers is verwezenlijkt. Deze vermindering wordt door een onafhankelijke deskundige vastgesteld;
- voor de in de programma Vernieuwing Rijksdienst genoemde toepassingen van de gegevens- en procesmodellen en de infrastructurele dienst binnen de (rijks)overheid SBR-projecten zijn gestart (en uitgevoerd);
- er een staande organisatie is ingericht en geoperationaliseerd voor het beheer van de gegevens- en procestaxonomieën, die volgens vastgelegde procedures de rijksbrede implementatie en toepassing van SBR initieert, voortzet, vormgeeft, ondersteunt en bewaakt.

3.1.5 *Slim geregeld, goed verbonden*

Slim Geregeld, Goed Verbonden is een programma dat geïnitieerd is door het ministerie van Economische Zaken. Deze aanpak is complementair aan de aanpak in het kader van Standard Business Reporting, waarbij Slim geregeld vooral gericht is op het oplossen van knelpunten in de communicatie tussen organisaties die van elkaar afhankelijk zijn.

De doelstelling is het leveren van een substantiële bijdrage aan de verlaging van de regeldruk voor bedrijven en de hiermee samenhangende verbetering van de uitvoering door de overheid (kleinere en betere overheid). Dit gebeurt door optimalisatie van de informatieketens tussen overheden en bedrijven met behulp van proces- en gegevensstandaardisatie, ondersteund door ICT.

Het programma is er op gericht het zo genoemde 'systeemfalen' te doorbreken dat tot nu toe verhindert dat partijen in een informatieketen deze ketenoptimalisatie gezamenlijk aanpakken. Dit gebeurt door vijftien tot twintig informatieketens als casus op te pakken. Op het moment dat het 'systeemfalen' doorbroken is, doordat – met ondersteuning van het programma – overheden en bedrijven komen tot het gezamenlijke besluit om de gevonden ICT-oplossing voor ketenoptimalisatie te implementeren, stopt de actieve betrokkenheid van het programma. Wel zal het programma de implementatie monitoren en na circa een jaar de casus evalueren op de bijdrage aan de vermindering van regeldruk en een kleinere en betere overheid. Het project Slim Geregeld, Goed Verbonden heeft een doorstart gemaakt voor de aanpak van de vijftien tot twintig casussen, nadat vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst de benodigde investeringen zijn toegekend.

De beoogde resultaten zijn:

- gedurende de looptijd van het programma worden 15 tot 20 casus uitgewerkt en aangepakt;
- per casus een bijdrage van tussen de 10% en 35% aan de vermindering van regeldruk en verhoging efficiency bij de betrokken bedrijven en overheden;
- het bundelen en verspreiden van kennis die wordt opgedaan over de ketenoptimalisatie.

3.2 Inspecties: Programma Vernieuwing Toezicht

Binnenkort ontvangt de Tweede Kamer een afzonderlijke en meer uitvoerige voortgangsrapportage Vernieuwing Toezicht. Rond de jaarwisseling volgt het werkprogramma 2009 van de Inspectieraad, dat een vertaling behelst van de

algemene programmadoelen naar concrete acties en te behalen resultaten. Het werkprogramma schetst voor ieder van de geanalyseerde toezichtdomeinen het beeld dat aan het einde van de kabinetsperiode bereikt moet zijn. Die beelden worden gebaseerd op de lastenmetingen in de domeinen en opgesteld in overleg met de betrokken branches.

Mede in overleg met het bedrijfsleven en publieke instellingen zijn in eerste aanleg 24 domeinen bepaald waar veel toezicht samenkomt. In 16 van deze domeinen is een meting van toezichtlast uitgevoerd. De metingen geven inzicht op vier vlakken: de feitelijke toezichtlasten vanuit rijksinspecties, de wijze waarop het optreden van de rijksinspecties wordt ervaren, de reactie van de branches op toezicht vanuit andere instanties, en het lasteneffect van vergunningen. De op deze metingen gebaseerde conclusies zijn in meerdere opzichten verrassend.

De eerste conclusie is dat noemenswaardige kwantitatieve toezichtlasten vanuit rijksinspecties zich toespitsen op slechts 5 domeinen: horeca, land- en tuinbouw, vleesketen, vervoer over de weg en recreatie. In het verlengde hiervan kan als tweede conclusie worden vastgesteld dat in 8 domeinen de rijksinspecties minder dan 30% van het toezicht uitvoeren. Het zijn daar vooral andere toezichthouders (gemeenten, provincies, waterschappen, Belastingdienst/Douane, politie, Openbaar Ministerie) die de doelstellingen van Vernieuwing Toezicht in praktijk dienen te brengen. De Inspectieraad spant zich in deze toezichthouders daarbij te ondersteunen; verschillende samenwerkingsprojecten zijn inmiddels in gang gezet. De derde conclusie is dat bedrijven en instellingen in bijna alle domeinen behoefte hebben aan een of meer van de volgende kwaliteitsverbeteringen van het toezicht:

- selectiever inspecteren op risico's en harder optreden tegen moedwillige overtreders;
- vertrouwen geven aan bedrijven die zich goed aan de regels houden;
- verhogen van professionaliteit en deskundigheid van de inspecteur, inclusief zijn begrip voor het bedrijfsproces van de gecontroleerde organisatie;
- een bedrijf of instelling heeft één contactpunt voor de rijksinspecties, krijgt op elkaar afgestemde inspectiebezoeken (zo mogelijk van elkaar overgenomen) en ontvangt één rapportage;
- geen dubbele uitvraag van dezelfde gegevens; goede communicatie en toelichting op de regels.

De vierde conclusie is dat bedrijven zich vaak meer ergeren aan processen rond vergunningverlening dan aan het toezicht daarop. Met name de eerste drie conclusies uit de lastenmetingen nuanceren het beeld dat rijksinspecties in elk domein de voornaamste veroorzaker zijn van toezichtlast. In feite is dit slechts in

een beperkt aantal domeinen het geval. Deze inzichten zijn voor de Inspectieraad aanleiding geweest om de koers van het programma sterker te richten op kwaliteitsverbetering bij de rijksinspecties.

Inspectie MKB-bedrijven

MKB-bedrijven krijgen inmiddels maximaal twee keer per jaar een regulier bezoek vanuit de rijksinspecties. In veel gevallen is dat zelfs minder dan één keer per jaar. Mede hierdoor is een dermate grote reductie van toezichtlasten bereikt, dat het realiseren van de beoogde 25% reductie voor het einde van de kabinetsperiode met vertrouwen tegemoet gezien kan worden.

Kwaliteitsverbetering

Grotere selectiviteit komt in verschillende inspecties tot stand door een risicogerichte benadering. Een bedrijf waar nagenoeg geen risico's zijn en dat zich goed aan de regels houdt, krijgt een lichte vorm van inspectie. Waar beperkte risico's zijn of waar de regels nog niet voldoende worden nageleefd, vindt handhaving plaats in oplopende zwaarte. Bedrijven met een permanent risico of onvoldoende naleving krijgen te maken met intensieve inspectie en harde handhaving.

De rijksinspecties willen meer vanuit vertrouwen gaan handelen. Als bedrijven een kwaliteitssysteem hebben ingevoerd dat de naleving borgt, en als tevens blijkt dat ze de wet- en regelgeving nakomen, kan de inspectie besluiten om minder vaak of minder intensief fysieke controles uit te voeren. Die vermindering van toezichtlasten geeft veel bedrijven en branches een stimulans om zulke systemen in te voeren. Het voordeel voor de inspecties is niet alleen dat de naleving verbetert, maar ook dat ze zich meer kunnen richten op de bedrijven en instellingen die niet op deze wijze hun verantwoordelijkheid nemen.

Zo heeft de VROM-Inspectie (VI) een checklist op internet ontwikkeld waarmee een chemisch of afvalbedrijf zijn 'compliance competence' kan testen, dus in hoeverre het in staat is tot zelfcontrole. Aansluitend is systeemtoezicht uitgeprobeerd bij enkele bedrijven, zoals in de proef die de VROM-Inspectie gedaan heeft met de provincie Zeeland en de Arbeidsinspectie bij het chemische bedrijf ThermPhos in Vlissingen. De systematiek blijkt zich te lenen voor ruimere toepassing in de chemie en wellicht ook in andere sectoren met vergelijkbare bedrijven die voldoen aan het opstapniveau voor compliance management. Er liggen kansen om het gebruik van de checklist "compliance competence" te integreren met de milieuzorgnorm ISO 14001 wat betreft normstelling en auditing. De VI overlegt met het OM over

mogelijkheden om de handhaving bij goed nalevende bedrijven vooral te doen vanuit het bestuursrecht (en minder vaak vanuit het strafrecht).

De Inspectieraad werkt verder aan één loket waar bedrijven, instellingen en burgers toezichtsinformatie te vinden (www.inspectieloket.nl). Die website is tot nu toe vooral een vangnet voor niet-specifieke doelgroepen, in aanvulling op de afzonderlijke websites van de inspecties. Die sites worden de komende periode steeds verder afgestemd met de generieke website.

Taakoverdracht kan veel betekenen voor de slagvaardigheid en selectiviteit van het toezicht, en kan eveneens een reductie van toezichtlast opleveren. De Arbeidsinspectie en de Voedsel en Waren Autoriteit hebben onderling een aantal taken aan elkaar overgedragen, zoals in de horeca en in de bouw. De meest uitgebreide taakoverdracht is gerealiseerd in het domein Delfstoffen. Het Staatstoezicht op de Mijnen voert een aantal controles uit namens de VI, de AI en de VWA, en oefent daarnaast controles uit als een soort onderaannemer van de Inspectie Verkeer en Waterstaat.

De Inspectie Verkeer en Waterstaat gaat een groot deel van haar vergunningverlenende taken overdragen aan een externe partij (naar verwachting halverwege 2009). Het gaat om sterk administratief getinte taken, zoals de uitgifte van taxichauffeurspassen, vaarbevoegdheidsbewijzen en vliegbrevetten.

Juridische drempels samenwerking

Een werkgroep van negen departementen en de Inspectieraad heeft onderzoek gedaan naar wettelijke belemmeringen voor de voortzetting en intensivering van de samenwerking tussen rijksinspecties, in het bijzonder rond de uitwisseling van gegevens en de overdracht van taken. Een van de voornaamste conclusies is dat een algemene toezichtwet niet mogelijk is, en dat een algemene wet op de gegevensverwerking tussen toezichthouders geen toegevoegde waarde heeft. Het is beter om specifieke wetgeving aan te passen, zodat de beoogde samenwerking tussen toezichthouders in domeinen of ketens mogelijk wordt.

E-Inspecties

Het programma E-inspecties is een programma dat gemeenschappelijke ICT-voorzieningen ontwikkelt waarmee rijksinspecties informatie kunnen delen en daardoor slimmer en selectiever kunnen inspecteren. Het programma wordt met gelden uit de investeringsmiddelen van het programma Vernieuwing Rijksdienst gefinancierd. Daarmee bundelen de inspecties hun inspectiebezoeken en gaan

risicogebaseerd inspecteren met als effect lagere administratieve lasten, effectiever toezicht en lagere werklast wat formatiereductie mogelijk maakt.

Uitvoering Kabinetsstandpunt Oosting

Uiterlijk eind 2009 worden de wetsvoorstellen ter invulling van het kabinetstandpunt op het rapport van de Commissie Oosting aan de Tweede Kamer ter behandeling aangeboden. Vervolgens wordt gestart met het wetgevingstraject voor de afschaffing van het resterende specifieke toezicht, de concrete versterking van de horizontale verantwoordingsmechanismen (VNG) en het opstellen van een beleidskader voor de generieke instrumenten en bijbehorende informatiearrangementen (IPO).

4 Efficiënte bedrijfsvoering

4.1 Kaderstelling en transparantie

In de nota Vernieuwing Rijksdienst is het belang benadrukt van een nieuwe visie op de bedrijfsvoering van de rijksdienst, in het kader waarvan voor dezelfde functionele eenheden meer eenheid van beheer kan worden bereikt. De vier projecten waarover in deze paragraaf wordt gerapporteerd zijn opgezet om deze nieuwe visie in de praktijk te brengen. In het algemeen mag de conclusie worden getrokken dat met de uitvoering van deze projecten de gestage ontwikkeling van ontkokering in de bedrijfsvoering van het rijk zich verder doorzet.

4.1.1 DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk

Het Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) bestaat sinds oktober 2007. In juli 2008 is de directeur-generaal OBR van start gegaan. Centraal staat het ontwikkelen van voldoende realisatievermogen om de rijksbrede ambities voor de bedrijfsvoering waar te maken. Ten behoeve van de rijksbrede ambitie is een Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk opgericht, waarin elk departement is vertegenwoordigd door de functionaris die integraal verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering. De DG OBR is voorzitter van deze Commissie. Op 11 september 2008 heeft de eerste vergadering van deze commissie plaatsgevonden. Het pSG-beraad is daarmee opgeheven.

De opdracht van DGOBR is het verder professionaliseren van de bedrijfsvoering van het rijk. DGOBR ontwikkelt integraal beleid, stelt kaders en voert de regie over de terreinen: personeel, organisatie, inkoop, huisvesting, ict en facilitair. DGOBR werkt in nauwe samenwerking met alle departementen en kan een belangrijke bijdrage leveren aan een ontkokerde rijksdienst, gericht op meer efficiency bij de rijksoverheid en op meer samenwerking tussen departementen. Daartoe zijn ook verantwoordelijkheden van andere departementen op het terrein van bedrijfsvoering overgedragen aan het DGOBR. Het gaat hier om de overdracht van verantwoordelijkheden van de ministers van EZ (op het terrein van inkoop) en VROM (op het terrein van de kaderstelling rijkshuisvesting) aan het ministerie van BZK.

Op basis van de door het kabinet vastgestelde prioriteiten voor de bedrijfsvoering worden projecten en programma's uitgewerkt. Daarnaast hanteert DGOBR de volgende prioriteiten voor de rijksbrede bedrijfsvoering:

- bevorderen van betere bestuurbaarheid van de bedrijfsvoering;
- uitbouwen van de shared service centra;
- totstandkoming van de Rijkswerkplek. De komst van een portefeuillestrategie huisvesting is daarin een belangrijke ontwikkeling;
- toekomstbestendig organisatie- en personeelsbeleid.

4.1.2 *Huisvesting en facility management*

De ambitie van het rijk ten aanzien van rijkshuisvesting ligt hoger dan doorgaan op de huidige weg, waarin elk departement zelfstandig huisvestingsbeslissingen neemt. Daarbij gaat het enerzijds om het loslaten van de "één-departement-één-gebouw" benadering en concentratie van de kernministeries op loopafstand van elkaar en van het Binnenhof en anderzijds om grotere flexibiliteit, standaardisering van de werkplek en efficiencywinst.

Een huisvestingsvisie wordt opgesteld, waarin voor de middellange en lange termijn concreet wordt aangegeven welk departement op welke locatie in Den Haag wordt gehuisvest. Met de vier grootste kantorengebruikers buiten Den Haag te weten de Belastingdienst, LNV, de Rechterlijke Organisatie en Rijkswaterstaat hebben sessies plaatsgevonden over de ontwikkeling van de kantorenportefeuille buiten Den Haag. Er is gekeken naar de verwachte ontwikkelingen, zowel kwantitatief als kwalitatief, de mogelijkheden om op het gebied van huisvesting samen te werken en de huidige kantorenportefeuille. Een aantal departementszetels in Den Haag is in de nabije toekomst toe aan renovatie of groot onderhoud. Dat betekent dat op korte termijn besluitvorming noodzakelijk is over de vraag hoeveel departementen in welke panden zullen worden gehuisvest.

Op facilitair gebied gaan ministeries steeds meer hun krachten bundelen. Het gaat hier om samenwerkingsverbanden als 4FM en Fasam waar op termijn meerdere departementen aan deelnemen. De voorbereidingen voor de vorming van 4FM (VenW, BZ, SZW en VROM) zijn gestart. Voor de ruim 300 werknemers die nu bij de vier verschillende directies werken, betekent dit een intensief veranderproces. De businesscase laat zien dat bij kwalitatief gelijkblijvende dienstverlening een fte- en kostenbesparing mogelijk is. Bij de verdere uitwerking van de plannen moet een uiteindelijke besparing van 25% te realiseren zijn. Op grond van de huidige inzichten zou 4FM in april 2010 kunnen starten.

De ministeries van BZK en Justitie werken op facilitair gebied samen onder de naam Fasam. In 2010 sluiten naar alle waarschijnlijkheid ook de ministeries van VWS en OCW zich bij Fasam aan. Er is ook sprake van een verdergaande samenwerking op facilitair terrein tussen EZ en LNV.

4.1.3 *Integrale Rijkswerkplek*

Om te bereiken dat rijksambtenaren snel en zonder complicaties gebouwonafhankelijk kunnen werken is behoefte aan een gestandaardiseerde werkomgeving, de Rijkswerkplek. Belangrijk deel van de Rijkswerkplek is de Digitale Werkomgeving Rijk. De totstandkoming van deze werkomgeving wordt mede gefinancierd vanuit de investeringsgelden van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

Maar naast de ICT om plaats en tijdonafhankelijk te kunnen werken dienen ook gebouwen en faciliteiten aangepast te worden aan flexibel werkende ambtenaren. In 2014 is een definitieve versie van de Rijkswerkplek beschikbaar in de Haagse regio en veel componenten, zoals de Rijkspas zullen eerder geïntroduceerd worden. De onderliggende bedrijfsvoering is geïntegreerd in één of een beperkt aantal beheerorganisaties en gestandaardiseerd. Rijkswerkplek is een programma van het ministerie van BZK. Alle departementen zijn zelf verantwoordelijk voor het invoeren van onderdelen van de rijkswerkplek en bereid om samen te werken. Dit gaat stapje voor stapje. Het heeft lang ontbroken aan een gezamenlijk beeld.

4.1.4 *Duurzame bedrijfsvoering*

Het rijksbrede programma duurzame bedrijfsvoering heeft als lange termijn-doel om met de bedrijfsvoering van de rijksdienst bij te dragen aan mens, milieu en samenleving; de overheid moet bij de koplopers in duurzame bedrijfsvoering horen. Om de synergie in de verduurzaming van de bedrijfsvoering van het Rijk te versterken, is per 1 november 2008 binnen DGOBR het programma duurzame bedrijfsvoering van start gegaan. De concrete doelen voor dit programma staan vermeld in de brief van het kabinet over de kabinetsbrede aanpak duurzame ontwikkeling (TK 30196, nr. 44).

4.1.5 *Werkmaatschappij*

De Werkmaatschappij (DWM) is een Shared Service Center voor bedrijfsvoering binnen het rijk. Het rijksbreed bundelen van bedrijfsvoeringstaken draagt bij aan de gewenste kwaliteitsverhoging en levert rijksbreed besparingen op in zowel fte's als in geld. De eerste resultaten van DWM zijn positief (zowel financieel als voor wat betreft de geboden producten en diensten). De Werkmaatschappij is per 1 januari 2008 formeel een agentschap van BZK geworden. Komende jaren zullen steeds meer ministeries uitvoerende taken door onderdelen binnen DWM uit laten voeren.

Het is zaak de hiermee gepaard gaande overboeking van formatie goed te administreren opdat geen onjuist beeld ontstaat ten aanzien van de taakstelling van de omvang van het ministerie van BZK, de krimp van andere ministeries en de invulling van de taakstelling.

Vanaf 1 januari 2009 zullen waarschijnlijk de volgende bedrijfseenheden zich bij DWM aansluiten: Mobiliteitsorganisatie, Benchmarkteam Beleid en Bedrijfsvoering Rijksoverheid, Strategische Beheerorganisatie Overheidstelecommunicatie (SBO), Facilitaire Samenwerking (Fasam), Rijksbeveiligingsorganisatie (RBO) en Rijksweb. Daarnaast heeft DWM een samenwerkingsverband met Bureau Inspectieraad en het Project Wegwerken Archief Achterstanden. De omvang van de organisatie bedraagt ongeveer 550 fte.

4.2 P&O Beleid

Doel van het beleid is de ontwikkeling van kwalitatief hoogwaardige en flexibele medewerkers. 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.

4.2.1 Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren

Er zijn veel initiatieven op het terrein van opleidingen binnen het rijk. De belangrijkste zijn geïnteriseerd en met elkaar in verband gebracht. Vanuit deze inventarisatie worden keuzes gemaakt voor een doelmatiger en een effectievere inzet. Aparte aandacht krijgt 'het vak van ambtenaar' bij de Rijksdienst, waarin thema's aan de orde zijn als de politieke omgeving en de staatkundige en staatsrechtelijke context waarin ambtenaren werkzaam zijn.

Het aantal functioneringsgesprekken bij het Rijk is met 68 procent in 2006 en 71 procent in 2007 te laag. In het najaar van 2008 start een programma 'Verhogen kwantiteit en kwaliteit van functioneringsgesprekken'. Met behulp van dit programma wordt er gestreefd naar een stijging tot tenminste 90% in 2011. Het functioneringsgesprek is één van de belangrijkste instrumenten voor het sturen op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers.

Een van de doelstellingen van het programma Vernieuwing Rijksdienst is om ook ontwikkelingsmogelijkheden te bieden aan de professionele expert. De

afgelopen jaren is het accent gelegd op de ontwikkeling van generalistische ambtenaren en algemene leiderschapskwaliteiten. Dit is soms ten koste gegaan van de aandacht voor de professionele expert. Te zeer is de indruk gewekt dat die minder zou tellen en alleen carrière zou kunnen maken door te kiezen voor een managementfunctie.

4.2.2 *Flexibilisering Rijksdienst*

Het doel van het programma Flexibilisering van Organisatie en Personeel is tweeledig. Enerzijds is het doel een optimale organisatorische inrichting van (inter)departementale samenwerkingsverbanden; de aanstelling, plaatsing en inzetbaarheid van medewerkers is zodanig geregeld dat deze – zo nodig op korte termijn - doeltreffend en doelmatig zijn aan te passen aan veranderende eisen van politiek en samenleving. Anderzijds is het doel een optimale allocatie van personeel binnen het rijk.

Het project Dynamisch Organiseren bewerkstelligt o.a. via workshops en de in 2008 gelanceerde intranetsite DynamoNet een verandering in de vaak formele wijze van organisatieveranderingen. Op DynamoNet zijn handreikingen voor fasegewijs organiseren en centraler plaatsen van personeel te vinden.

Vanaf februari 2006 vindt de arbeidsmarktcommunicatie van het rijk plaats via de geïntegreerde imago en wervingscampagne 'Werken bij het Rijk, Als je verder denkt'. Deze rijksbrede campagne wordt gecontinueerd. 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. Voor de zes beroepsgroepen die in de nota Vernieuwing Rijksdienst als knelpunt zijn aangemerkt, zijn in de zomer van 2008 gegevens verzameld. Momenteel vinden de analyses plaats. Hierin wordt de relatieve concurrentiepositie van het rijk m.b.t. deze zes beroepsgroepen vastgesteld t.o.v. de marktsector. Op basis van deze analyses worden begin 2009 in samenwerking met het betreffende lijnmanagement maatwerk-actieplannen gemaakt.

Het conceptvoorstel Arbeidsvoorwaarden Rijkspersoneel (ARP) is aangeboden aan de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO). De komende maanden zal in overleg met de SCO worden nagegaan op welke wijze via het concept-ARP gekomen kan worden tot een transparant en inzichtelijk geheel van de rechtspositie van de rijksambtenaar, waarbij onder andere ook het functiegebouw wordt meegenomen.

Het functiegebouw rijk biedt, door middel van vergelijkbaarheid van functies, inzicht in hetgeen functies binnen de rijksdienst vragen in termen van resultaten, gewenst gedrag, opleiding en werkervaring. Door deze transparantie faciliteert het functiegebouw enerzijds datgene wat de vernieuwing van de individuele rijksambtenaar vraagt: concrete resultaten, gerichte ontwikkeling en een flexibele en mobiele opstelling en anderzijds zorgt één functiegebouw rijk voor een efficiëncyslag en verdere harmonisering van de bedrijfsvoering binnen de rijksdienst. Acht departementen nemen op dit moment deel aan de ontwikkeling en bouw van het rijksbrede functiegebouw. Op korte termijn zullen er meerdere aansluiten. Afspraak is dat alle ministeries het functiegebouw gaan implementeren.

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. Daartoe zijn enkele deelprojecten opgezet. De leerlijnen voor managers en professionals hebben betrekking op de gehele rijksdienst.

Een van deze projecten is de formulering van de criteria voor de toelating tot de Top Management Groep. Hierover is inmiddels overeenstemming bereikt. De komende tijd zal aandacht worden besteed aan de implementatie en communicatie ervan. Ook een ander project, samenwerking met en tussen departementen op management development vordert. Bestaande initiatieven zijn geactiveerd en geïntensiveerd, en er zijn nieuwe clusters en nieuwe samenwerkingsverbanden gevormd. Het laatste project, de ontwikkeling van een brochure over een rijksdienstbrede management-development visie, leerlijnen en loopbaanmogelijkheden vormt het sluitstuk van het project.

4.3 ICT

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)*

Het programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) heeft als doel om stapsgewijs de rijksambtenaar op elk gewenst moment en op elke plaats op een veilige wijze de beschikking te geven over digitale informatie en applicaties die hij of zij voor zijn werk nodig heeft. In dat licht is het programma DWR een ambitieus en

complex initiatief. Uniformeringprojecten van deze omvang zijn in de regel langdurig, complex, moeilijk beheersbaar en hebben een hoog risicoprofiel.

Dit omvangrijke project vormt een belangrijke bouwsteen in de uniformering van de informatievoorziening van de rijksoverheid. In eerste instantie is € 15 mln uit de investeringsmiddelen van het Programma Vernieuwing Rijksdienst toegekend. Na afronding van DWR 1.0 (planning maart 2009) zal over de verdere voortgang van dit project worden besloten. Er is € 50 miljoen gereserveerd uit het budget "Vernieuwing Rijksdienst" ten behoeve van verdere uitwerking.

De ambitie van het programma DWR is om de ministeries van AZ, BZK, EZ, Financiën, SZW, VenW en VWS als eerste aan te sluiten op de werkomgeving. Deze ministeries werken momenteel al samen bij het GOUD-project (Gezamenlijke Ontwikkeling Uniforme rijksDesktop). De zeven ministeries beginnen in 2009 met de implementatie van DWR. Duidelijk is dat het project alleen zinvol is als alle (kern-) departementen wat hun digitale werkplek betreft zich voegen in de standaarden en aanpak die besloten ligt in DWR en geen afwijkende koers gaan varen.

4.3.2 *ICT beheer*

Naarmate ICT-voorzieningen een meer interdepartementaal karakter krijgen, dient zich de wenselijkheid van een gemeenschappelijke beheerorganisatie meer en meer aan. Het effectief kunnen invoeren en exploitatie nemen en houden van de gerealiseerde producten en diensten vereist uiteindelijk één beheerproces in samenhang met de uniforme en gezamenlijke rijkswerkplek. DGOBR stelt daarvoor de kaders.

GOUD (Gezamenlijke Ontwikkeling Uniforme rijksDesktop) ontwikkelt de nieuwe rijksdesktop voor 21.000 werkplekken, zeven departementen doen hieraan mee (AZ, BZK, EZ, Financiën, SZW, VenW en VWS). Het gaat om de software op desktop en laptop.

Operationeel beheerder van de gezamenlijke ICT werkplek GOUD is nu al de Shared Service Organisatie ICT van VenW. VWS heeft het beheer inmiddels overgedragen aan deze organisatie. Het voornemen is om ook de directie ICT-D van SZW over te laten gaan naar de SSO van VenW. De positionering van het beheer bij VenW is vermoedelijk van tijdelijke aard. Geleidelijk zullen de in het beheerproces noodzakelijke verantwoordelijkheden worden belegd bij verschillende bestaande en nog te vormen organisaties. De inrichting van de Rijksbrede beheertaken moet in 2010 haar beslag hebben gekregen (nota VRD paragraaf 106,

110-112). Op dit moment is het dienstverleningsmodel voor werkplekdienstverlening in concept gereed. Om te borgen dat de GOUD-werkplek rijksbreed toepasbaar is, is GOUD bij het programma DWR ondergebracht.

4.3.3 *Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten*

Informatie- en communicatietechnologie grijpen diep in op de primaire en secundaire werkprocessen van de ministeries. De rijksdienst is continu bezig met het verbeteren van dienstverlening en bedrijfsprocessen door middel van ICT-toepassingen. Grote ICT-projecten bij de overheid brengen risico's met zich mee en zijn vanwege de verschillende belangen en betrokken partijen vaak zeer complex. Dat leidt er toe dat grote ICT-projecten regelmatig meer tijd en meer geld kosten dan geraamd en in een aantal gevallen zelfs mislukken. In de rijksdienst is meer aandacht nodig voor beheersing van grote ICT-projecten.

Bij brief d.d. 25 februari en 26 juni 2008 (TK 26643, nrs. 121 en 128) heeft de minister van BZK de Tweede Kamer geïnformeerd over de kaderstellende maatregelen van het kabinet die moeten bijdragen aan een betere kwaliteitsborging van grote ICT-projecten. Deze hebben betrekking op het uniform hanteren van startbrieven en reviews, de kwaliteit van de I-kolom, en het werken onder architectuur. Eind 2008 is een vervolgbrief aan de Kamer aangeboden waarin deze maatregelen verder zijn uitgewerkt en waarmee ook besloten is tot het beleggen van de rol van Chief Information Officer bij de ministeries en een model wordt vastgesteld voor de jaarlijkse rapportage over grote ICT-projecten aan de Kamer.

4.4 **Rijksvastgoed**

Binnen het rijk zijn verscheidene organisaties bezig met vastgoedbeheer, zowel in gebouwen als in grond. Op dit moment zijn er twee projecten gestart op het terrein van rijksvastgoed. Eén project op het gebied van vooral grond en gebiedsontwikkeling betreft de verdere samenwerking of eventueel de fusie van de Dienst Domeinen, het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf en de Dienst Landelijk Gebied. Het doel van dit project is versterking van de instrumenten bij het rijk om mee te kunnen werken aan gebiedsontwikkeling en in samenhang daarmee verdergaande samenwerking tussen de betrokken vastgoeddiensten. Op korte termijn is nu gekozen voor een fusie van Domeinen en het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf, met tegelijkertijd introductie van een nieuwe financiële constructie die meer slagvaardigheid moet creëren. Voor de langere termijn blijft de mogelijkheid open dat ook de Dienst Landelijk Gebied deelneemt aan deze nieuwe organisatie. De Tweede Kamer is over deze fusie bij brief van 14 november 2008 geïnformeerd (TK 31700 XIV, nr. 18).

Het tweede project, dat zich richt op gebouwen, betreft een onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden tussen de Dienst Vastgoed Defensie en de Rijksgebouwendienst en eventuele mogelijkheden andere vastgoeddiensten daarbij te betrekken.

5 Overheid voor de toekomst

De projectnaam en daarmee de naam van dit hoofdstuk is veranderd van overheid *van* de toekomst naar overheid *voor* de toekomst. Een relatief kleine wijziging op het eerste gezicht, maar wel een betekenisvolle wijziging voor de richting van de projecten. De projecten zullen namelijk gericht zijn op het bepalen van de inrichting van de overheid van nu op zodanige wijze dat zij klaar is voor de uitdagingen van de toekomst.

In de Tweede Kamer is extra aandacht gevraagd voor de onderwerpen ambtenaar en overheid voor de toekomst. De Tweede Kamer wordt in het najaar 2009 geïnformeerd over de uitkomsten van beide projecten. In de voortgangsrapportage wordt de Tweede Kamer geïnformeerd over de voortgang van de projecten.

5.1 Rijksdienst voor de toekomst

Het project Rijksdienst voor de toekomst zal zich, net als de nota Vernieuwing Rijksdienst, concentreren op de rijksdienst. Tot het onderzoeksveld behoren alle organisatiedelen die geheel of gedeeltelijk onder de ministeriële verantwoordelijkheid vallen. De relaties met andere overheden (gemeenten, provincies en Europa) zullen zeker aan de orde komen, maar deze andere overheden als zodanig maken geen onderdeel uit van dit project.

Het project Rijksdienst voor de toekomst wordt in vier sporen nader uitgewerkt:

1. Inventarisatie van de Rijksdienst

De kwaliteit van de rijksdienst wordt beoordeeld met behulp van het zeven S'en model: "shared values, strategy, structure, staff, systems, skills, style". Een brede beoordeling van de rijksdienst omvat onder meer de politieke sturing, de verantwoording, de kwaliteit van het beleid, de planning en controlcyclus, inspectie en toezicht, de structuur van de rijksdienst (indeling in ministeries en de indeling van de ministeries zelf), de relatie beleid en uitvoering en de besturing van ketens en netwerken. Op grond van deze inventarisatie kan worden vastgesteld waar verbeteringen in het functioneren en de werkwijze van de rijksdienst mogelijk zijn.

2. Inventarisatie van trends en ontwikkelingen

Voor deze inventarisatie is veel materiaal voorhanden – bijvoorbeeld bij planbureaus en in wetenschappelijke publicaties, zowel in binnen- als buitenland. Het gaat om

trends op in ieder geval de volgende gebieden: demografie, economie, technologie, gevolgen voor dienstverlening en organisatie, nieuwe bedreigingen op uiteenlopende gebieden als milieu, klimaat, schaarste aan grondstoffen, terrorisme en de gevolgen voor vrede en veiligheid in de wereld. Bij de analyse van deze en andere trends en ontwikkelingen staat de vraag centraal welke uitdagingen hieruit voortvloeien voor de rijksdienst.

3. Inrichting Rijksdienst in andere landen

In deze deelstudie zal de rijksdienst in een aantal andere landen worden gezien aan de hand van dezelfde vragen waarmee in spoor 1 de kwaliteit van de Nederlandse rijksdienst wordt beoordeeld. Dit onderzoek heeft een tweeledig doel:

- het spiegelen aan andere rijksoverheden biedt een scherper zicht op de eigen organisatie en het eigen functioneren;
- het onderzoek kan voorbeelden ter navolging opleveren of juist waarschuwingen voor negatieve ervaringen.

Voor dit aspect van het onderzoek zijn ook de resultaten van het in het kader van het programma Vernieuwing Rijksdienst uitgevoerde OESO-onderzoek (par. 6.4.1.) van belang.

4. Cultuur, stijl, taken, werkwijze en inrichting van de rijksdienst voor de toekomst

Zoals aangegeven wordt de agenda van spoor 4 in hoge mate bepaald door de uitkomsten van de voorgaande sporen.

De planning is om vóór de zomer van 2009 de resultaten of in ieder geval een aantal belangrijke resultaten en conclusies uit de sporen 1, 2 en 3 te kunnen presenteren. Dat moet andere partijen binnen en buiten de overheid in staat stellen daarop commentaar te leveren, dat vervolgens kan worden gebruikt bij de uitwerking van spoor 4, in de tweede helft van 2009. Overigens zal ook in de eerdere fasen van het project actief de inbreng van andere "stakeholders" in het project worden gezocht.

5.2 Rijksambtenaar voor de toekomst

Naast de Rijksdienst voor de toekomst wordt ook gekeken naar de ontwikkeling van een toekomstbestendige ambtenaar als medewerker voor die overheid. In het project 'rijksambtenaar voor de toekomst' wordt een toekomstvisie ontwikkeld over de rijksambtenaar in 2020. Er wordt een fundament gelegd voor eventuele aanpassing in het beleid ten aanzien van de rijksambtenaar. In het project komen de aspecten aan de orde die specifiek van toepassing zijn op de rijksambtenaar. De toekomstverkenning zal in samenwerking met het project 'rijksdienst voor de

toekomst' uitgevoerd worden. Bewust wordt nu gesproken over de rijksambtenaar voor de toekomst en de rijksdienst voor de toekomst, teneinde daarmee tot uitdrukking te brengen dat het niet zomaar gaat over een voorspelling hoe de overheid of de ambtenaar er uit zullen zien, maar veeleer om waar nodig maatregelen te treffen om overheid en ambtenaar optimaal uit te rusten voor de uitdagingen van de toekomst. De planning is om in het najaar van 2009 deze toekomstvisie aan de Tweede Kamer te sturen.

In het project zijn vier fasen te onderscheiden. In fase één wordt een studie uitgevoerd naar belangrijke trends en ontwikkelingen, een internationale vergelijking van de rijksambtenaar en een vergelijking met werknemers bij andere overheden en het bedrijfsleven. Deze onderzoeken zijn input voor het visiedocument. In fase twee (tot jan 2009) worden toekomstbeelden opgesteld in samenwerking met een breed maatschappelijk netwerk tijdens een werkconferentie. Daarnaast wordt verschillende experts en doelgroepen apart gevraagd hun toekomstbeeld te plaatsen op de website www.ambtenaarvandetoekomst.nl. Huidige en toekomstige ambtenaren worden vervolgens uitgenodigd daarop te reageren. Deze toekomstbeelden hebben alleen betekenis indien zij kunnen worden terugvertaald in concrete stappen. Daarom worden in vervolgssessies op basis van de gevormde beelden de uitdagingen voor de komende jaren bepaald en verder uitgewerkt in ronde tafelgesprekken (fase drie, jan 2009- juni 2009). Dit resulteert in een visie die in het najaar 2009 aan de Tweede Kamer wordt voorgelegd. De visie leidt eind 2009 tot een uitvoeringsprogramma voor de rijksambtenaar voor de toekomst.

5.3 Medezeggenschap

De Werkgroep medezeggenschap Rijk is gevraagd een analyse te maken van en met verbetervoorstellen te komen voor het reduceren van de medezeggenschapsdrukke binnen ministeries rekening houdend met de context van flexibele organisaties met flexibel personeel. Voorts is de werkgroep gevraagd te adviseren over de inrichting van een adequate medezeggenschapsstructuur op het niveau van het rijk in totaal tegen de achtergrond van de te veranderen zeggenschap over rijksbrede bedrijfsvoeringzaken. De werkgroep levert begin 2009 een notitie op met een probleemanalyse en aanbevelingen.

6 Uitvoering van het programma

6.1 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). Medewerkers worden begeleid van werk naar werk, in een zo vroeg mogelijk stadium dat het aanwijzen van herplaatsingskandidaten kan worden voorkomen. Meer investeren in loopbanen, flexibeler organiseren, betere begeleiding van werk naar werk en een ruimer flankerend beleid.

Ter uitvoering van de overeenkomst inzake het Sociaal Flankerend Beleid, waarin door het kabinet € 120 miljoen wordt geïnvesteerd op het gebied van het verhogen van de transparantie van vraag en aanbod op de rijksarbeidsmarkt, zijn inmiddels de vacaturesite mobiliteitsbank.nl, een Mobiliteitsorganisatie met landelijke dekking, en een Regiekamer operationeel. In de Regiekamer hebben het rijk en vakbonden overleg over de werking van de interne, rijksbrede arbeidsmarkt en de toepassing van de spelregels. Daarnaast is bij het ministerie van BZK een helpdesk ingericht om door middel van voorlichting, uitleg en advies een uniforme uitvoering binnen de sector Rijk te bevorderen.

6.2 Transparantie externe inhuur

Op 3 juni 2008 heeft de Tweede Kamer de nulmeting externe inhuur 2007 ontvangen, waarmee invulling is gegeven aan de motie Pechtold (TK 31201, nr. 6). In deze brief is als doelstelling voor het jaar 2008 opgenomen dat de hoogte van de uitgaven externe inhuur 2007 de ijklijn is. Het beleid is er op gericht om de uitgaven externe inhuur te stabiliseren op het niveau van 2007 en waar mogelijk te doen verminderen. Voor het jaar 2009 olopend tot het jaar 2011 geeft het kabinet uitvoering aan het voorstel van de Tweede Kamer, ingebracht tijdens de Algemene Politieke Beschouwingen, om de uitgaven externe inhuur te korten, waarbij de uitvoering wordt ontzien. De korting bedraagt in 2009 € 23,1 miljoen, in 2010 € 30,6 miljoen en € 38,2 miljoen in het jaar 2011.

6.3 Mobiliteitsorganisatie

De Mobiliteitsorganisatie is volledig operationeel. Met nagenoeg alle departementen zijn dienstverleningsovereenkomsten afgesloten. Dat betekent dat de MobiliteitsOrganisatie een deel van de mobiliteitstrajecten voor die departementen

voor haar rekening neemt. De ministeries van AZ, EZ en BZK hebben hun totale dienstverlening overgedragen aan de Mobiliteitsorganisatie. Begin november 2008 heeft de MO 269 vrijwillige- en 102 verplichte-mobiliteitskandidaten in begeleiding. In het land zijn vijf regiomanagers aan de slag om de regionale arbeidsmarkt binnen en buiten het Rijk in kaart te brengen. Ook brengen zij de regionale mobiliteitsmedewerkers van de diverse departementen bij elkaar door periodiek regio-overleggen te organiseren. Waar nodig zijn regionaal mobiliteitsadviseurs van de Mobiliteitsorganisatie actief om ter plaatse rijksambtenaren van werk naar werk te begeleiden.

In 2008 heeft de Mobiliteitsorganisatie drie werkconferenties georganiseerd voor het management van de diverse departementale loopbaanafdelingen. Het resultaat is een agenda met interdepartementale projecten om de rijksbrede mobiliteit te bevorderen, het vak mobiliteitsadvisering binnen het rijk verder te professionaliseren en nieuwe producten te ontwikkelen. Het grootste deel van die projecten is inmiddels in uitvoering.

6.4 Analyses ten behoeve van de programma-uitvoering

6.4.1 OESO-onderzoek

Begin september is de OESO, in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst, gestart met een onderzoek naar de omvang en werking van de centrale overheid van de volgende acht landen: Denemarken, Finland, Australië, Ierland, Canada, Nieuw Zeeland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk. Gekeken zal worden naar de omvang van het ambtelijk apparaat van de centrale overheid in deze landen en naar de aanwezigheid van mechanismen gericht op het controleren van deze omvang. Daarnaast zal ook gekeken worden naar de wijze waarop in deze landen de bedrijfsvoering van de centrale overheid is geregeld. In het kwalitatieve deel van het onderzoek komen verder onderzoeksvragen naar de relatie tussen departementen en agentschappen aan de orde en de planning en control-cyclus van agentschappen. Het onderzoek zal naar verwachting in februari 2009 wat betreft het kwantitatieve deel het eerste tussenrapport opleveren.

6.4.2 Monitoring Vernieuwing Rijksdienst

Onderzoekers van de Universiteit Leiden zullen het komende jaar onderzoek doen naar de wijze waarop het Programma Vernieuwing Rijksdienst wordt uitgevoerd. Zij zullen daarbij kijken naar de wijze waarop het Programma wordt aangestuurd. Een eerste bijeenkomst van de ambtelijke stuurgroep heeft op 24 september geleid tot het vaststellen van het projectplan. Het onderzoek wordt op dit moment uitgevoerd.

7 Departementale ontwikkelingen

7.1 Algemeen

De meeste van de dertien departementen zijn volop bezig met de uitvoering van de plannen van aanpak die zij vorig jaar hebben ingediend bij de minister van Binnenlandse Zaken. Het jaar 2008 is daarbij het jaar dat het eerste deel van de taakstelling uitgevoerd moet worden. Over de uitvoering van dit kwantitatieve aspect van het Programma Vernieuwing Rijksdienst zal, zoals gesteld, in de derde voortgangsrapportage over het programma worden bericht.

De uitvoering gaat op de meeste departementen gepaard met het maken van keuzes en het herprioriteren van taken. Op het ministerie van Justitie is een aantal conceptwetsvoorstellen geschrapt, op het ministerie van SZW is op het terrein van de ARBO een aantal beleidskeuzes gemaakt dat heeft geleid tot het verkleinen van de relevante afdelingen. Het ministerie van Buitenlandse Zaken sluit in het kader van de taakstelling op de posten een aantal consulaten. De Inspectie Verkeer en Waterstaat gaat een aantal van haar eenvoudige vergunningverlenende taken overdragen aan de markt. Zowel op het ministerie van Binnenlandse Zaken als het ministerie van Buitenlandse Zaken is de organisatiestructuur aangepast om de verbetering en verkleining te doen slagen.

Wat betreft de kwantitatieve ontwikkeling is het van belang ten behoeve van de informatievoorziening aan de Tweede Kamer om nu al inzicht te geven in een aantal verschuivingen, dat zich, voor zover nu bekend, dit jaar hebben voorgedaan of zullen voordoen. Zo doen zich ten gevolge van de ontwikkelingen op het terrein van de bedrijfsvoering taakverschuivingen voor die zich vertalen in wijziging van de omvang van departementen. Zo worden diensten gebundeld bij de Werkmaatschappij (BZK), de Shared Service Organisatie (VenW) en de Rijksauditdienst (Financiën).

Van belang is verder de fusie van de IB-groep en het CFI per 1 januari 2010 tot een nieuwe uitvoeringsorganisatie. De minister van OCW heeft de Tweede Kamer hierover geïnformeerd (TK 31200 VIII, nr. 150). De nieuwe organisatie wordt een baten-lastendienst van het ministerie van OCW. In totaal leidt dit tot efficiencywinst maar de omvang van het departement van OCW zal toenemen. De omvang van OCW relevant voor de taakstelling blijft onveranderd, omdat de IB-groep als ZBO in de nulmeting is opgenomen.

Wat betreft de omvang van het ministerie van Binnenlandse Zaken is van belang op te merken dat het KLPD in de Nota Vernieuwing Rijksdienst en de eerste Voortgangsrapportage Vernieuwing Rijksdienst als onderdeel van BZK is gepresenteerd. Ten behoeve van een betere vergelijkbaarheid zal in de derde Voortgangsrapportage de ontwikkeling van het KLPD meegenomen worden in de presentatie van de omvang van de politie als geheel. Hetzelfde geldt voor de Politieacademie (LSOP) en het Nederlands Instituut voor Fysieke Veiligheid. Voor het ministerie van LNV is de samenvoeging van de AID, PD en de VWA tot een Nieuwe Autoriteit van belang.

Het bestuursdeel van Defensie is in de nota Vernieuwing Rijksdienst in de eerste Voortgangsrapportage Vernieuwing Rijksdienst opgenomen als onderdeel van de rijksdienst, terwijl de krijgsmachtsonderdelen, die geen taakstelling hebben gekregen, niet zijn opgenomen in de nulmeting. Door centralisatie van beleidsafdelingen van krijgsmachtsonderdelen naar de Bestuursstaf zal echter het bestuursdeel van Defensie in omvang toenemen. Dit is een verschuiving binnen Defensie. Voor een betere informatievoorziening zal in de derde Voortgangsrapportage zowel het bestuursdeel als het totaal van de Defensieorganisatie zichtbaar worden gemaakt.

7.2 Ontwikkelingen per departement

7.2.1 Ministerie van Algemene Zaken

In de taakstellingplannen van AZ staan verbetering van efficiency en kwaliteit en een intensievere samenwerking tussen de diensten en met andere ministeries centraal. 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 echter niet invullen met alleen 'efficiency'. Alle onderdelen van "Algemene Zaken" zijn 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. Er moeten dus om de taakstelling te kunnen behalen, keuzes gemaakt worden welke taken binnen het primaire proces van AZ vallen.

Uitvoering van de departementale vernieuwing op het ministerie van Algemene Zaken is in 2008 begonnen 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 in overeenstemming zijn gebracht met de zes pijlers uit het beleidsprogramma, en op de ministerraad. De uitvoering ('delivery') van het beleidsprogramma van het kabinet krijgt intern en extern steeds meer aandacht. In toenemende mate wordt de deliverysystematiek als onderdeel van het reguliere begrotings- en verantwoordingsproces ingebed in de werkprocessen van de Ministerraad en de Minister President;
- de focus richt zich verder op een beperkt aantal prioritaire onderwerpen (Koninkrijksrelaties, Europese Unie, Economie (inclusief Innovatieplatform, Respect) Eind 2007 is de communicatieve en protocollaire ondersteuning van MP, Ministerraad en Koninklijk Huis intern herordend waarmee een efficiëncyslag is gemaakt.
- de voortgang van het interdepartementale samenwerkingsproject 1Logo verloopt voorspoedig. Op 1 december a.s. gaat AZ als een van de eerste ministeries over op het nieuwe rijksbrede logo;
- de uitbesteding van de eerstelijnsvoorlichting van Postbus 51 Informatiedienst (telefoon, e-mailbeantwoording) heeft inmiddels zijn beslag gekregen. Onder meer door nauwe samenwerking met de mobiliteitsorganisatie konden de herplaatsingskandidaten, op een zeer gering aantal na waarvoor deels speciale omstandigheden golden, snel weer aan de slag waardoor de personele bezetting zodanig terugliep dat de beoogde datum van sluiting (1 september 2008) moest worden vervroegd naar 1 juni 2008. Met deze uitbesteding is een eerste deel van de taakstelling van de Dienst Publiek en Communicatie gerealiseerd. Een tweede deel wordt in de loop van de komende jaren uitgevoerd;
- door de vorming van shared services binnen de rijksdienst en de beoogde plaatsing van shared services communicatie binnen de Dienst Publiek en Communicatie, maakt de Dienst momenteel een sterke ontwikkeling door. Er wordt nauw samengewerkt met de projectgroep Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl om op een flexibele manier adequaat in te spelen op nieuwe eisen die binnen de rijksdienst worden gesteld. Terreinen waarop deze shared service-vorming speelt zijn naast de al eerder gerealiseerde publieksvoorlichting en campagnemanagement: communicatieadvies, internet en intranet;
- WRR: door meer te gaan werken met detacheringen/tijdelijke aanstellingen kan gemakkelijker kennis van buiten worden aangetrokken. Zo kan beter worden ingespeeld op de flexibele kennisbehoefte die voortvloeit uit de vernieuwde werkwijze van de raad. Zo kan de WRR twee doelen verenigen: voldoen aan zijn bijdrage aan de rijksbrede taakstelling, en voldoen aan de eisen die de vernieuwde werkwijze van de raad met zich brengt;

- binnen de bedrijfsvoeringskolom begint “de andere manier van werken” steeds meer vorm te krijgen. Zonder ingrijpende structuurwijzigingen komen expertises uit verschillende vakdisciplines bij elkaar. In het laatste kwartaal zullen onder andere de frontoffice/helpdeskfunctie van de afdelingen FAZ en CID fysiek bij elkaar worden geplaatst. De bundeling van de inkoopexpertise bij FEZ is onderhanden. Gestart is met een collegiaal informeel overleg om de communicatie en de samenwerking met het primair proces te verbeteren. In het kader van efficiënte facilitaire dienstverlening en kostenbesparing is samenwerking gezocht met de overige Binnenhofbewoners. Een volgende stap betreft de Beveiligingsfunctie. De cultuurverandering binnen de bedrijfsvoeringskolom is echter pas te bereiken als er voldoende aandacht wordt besteed aan de nieuwe werkwijze. Dit betekent meer tijd en capaciteit investeren om uiteindelijk de kwaliteit te verbeteren en met minder mensen het werk te doen;
- de AZ werkplek is inmiddels volledig gestandaardiseerd, mede ter voorbereiding op de Digitale Werkomgeving Rijksdienst. Met deze standaardisatie is een efficiëncyslag behaald in de applicatiesystemen. Ter voorbereiding op P-direkt maakt AZ in de samenwerking met BZK en de Hogere Colleges van Staat een volgende stap in selfservice door in het laatste kwartaal aan te sluiten op het op afstand geplaatste Personeelsservicecentrum.

7.2.2 *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

De doelstellingen van de Vernieuwing BZK sluiten aan bij die van de Vernieuwing Rijksdienst. De producten van BZK moeten in dienst staan van een snelle en zorgvuldige oplossing voor een maatschappelijk probleem en uitvoerbaar zijn. Daarom zijn ‘implementatiekracht’ en ‘flexibilisering’ als verbeterambities van BZK benoemd.

De omvang van de taakstelling dwingt tot het maken van keuzes. Daarom is de structuur van de organisatie veranderd en worden er nieuwe manieren van werken geïntroduceerd. Het ministerie is meer projectmatig en programmatisch gaan werken en organisatorische drempels die deze flexibilisering in de weg stonden zijn weggehaald. De prioriteiten van de bewindspersonen worden flexibel opgepakt in programma’s en projecten. Het HRM beleid wordt aangepast aan de nieuwe werkwijze en de geflexibiliseerde organisatie. Zo is er een virtueel Kenniscentrum Programma's en Projecten in oprichting. Dit is een netwerk van ervaringsdeskundigen, die dwars door de organisatie heen als bijvoorbeeld adviseur, coach of sparringpartner kunnen worden ingezet.

Er is een Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) opgericht, de nieuwe DG is per 1 juli 2008 benoemd. De opdracht van DGOBR is het

verder professionaliseren van de bedrijfsvoering van het Rijk. Onder andere de Werkmaatschappij, P-Direkt en de Mobiliteitsorganisatie zijn uitvoerende organisaties van DGOBR. Het rijksbreed bundelen van bedrijfsvoeringstaken bij BZ draagt fors bij aan de gewenste kwaliteitsverhoging en levert rijksbreed concrete besparingen op in zowel fte's als in geld.

7.2.3 *Ministerie van Buitenlandse Zaken*

De aanpak van de taakstelling bij BZ is niet alleen gericht op een kleinere, maar ook op een betere organisatie. Met de regie is een 'change team' belast. Wat betreft de fte-reductie van de organisatie ligt BZ op schema. De eerste tranche (2008) is ingeleverd. Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan gedetailleerde plannen voor de verdere afslanking tot en met 2011.

Er vindt een aantal aanpassingen van de organisatiestructuur plaats. Deze dienen niet alleen om doublures en versnippering van taken tegen te gaan, maar ook om met geïntegreerd buitenlands beleid te kunnen blijven inspelen op de veranderende internationale agenda. Zo komt er één directie voor het internationale cultuurbeleid en één geïntegreerde directie voor energie en klimaat. Er worden belangrijke stappen gezet (ook interdepartementaal) in de relatief omvangrijke sector bedrijfsvoering- en stafdiensten.

De posten leveren ook een aandeel in de afslanking. Een klein aantal consulaten wordt gesloten. Om de beschikbare capaciteit van de posten zoveel mogelijk te kunnen inzetten voor hun primaire taken en de efficiency te vergroten, is gestart met een aantal pilot-projecten om te komen tot regionalisering van taken op het gebied van bedrijfsvoering en consulaire zaken.

In het kader van de Vernieuwing Rijksdienst ontwikkelt BZ initiatieven ter versterking van de internationale functie. Deze hebben onder meer betrekking op de aansturing van het postennet, dat immers dienstbaar is aan de rijksdienst als geheel. BZ werkt actief mee aan het ontwikkelen van rijksbrede kaders op het gebied van de bedrijfsvoering, met name op ICT-gebied, en aan interdepartementaal bundelen van taken, met name op het gebied van de facilitaire diensten.

7.2.4 *Ministerie van Defensie*

Ook het ministerie van Defensie draagt bij aan de vernieuwing van de rijksdienst. In de 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.

Een goed voorbeeld van interdepartementale samenwerking is het project Verkenningen dat op 1 maart 2008 van start is gegaan. Een interdepartementale projectdirectie bestaande uit Defensie, Buitenlandse Zaken, Ontwikkelings-samenwerking, Financiën, Justitie en Binnenlandse Zaken, voert verkenningen uit naar het niveau van de defensiebestedingen op langere termijn, mede in relatie tot het ambitieniveau en in bondgenootschappelijk perspectief. De verkenningen dienen, zonder beperkingen, beleidsopties te formuleren met betrekking tot de toekomstige ambities voor de Nederlandse defensie-inspanning, de daaruit voortvloeiende samenstelling en toerusting van de krijgsmacht en het daarbij behorende niveau van de defensiebestedingen.

Een ander samenwerkingsverband is dat tussen de auditdiensten van Defensie en van Verkeer en Waterstaat. Verkeer en Waterstaat is net als Defensie een departement waarin de samenhang tussen het beleid en de uitvoering sterk is, doordat de uitvoerende eenheden onderdeel zijn van het departement. Gezamenlijk worden audits uitgevoerd in het kader van de Regeling Grote Projecten van de Tweede Kamer. Verder wordt ervaring uitgewisseld over SAP-inrichting en implementatie, alsmede over audits op het gebied van onder meer personeels- en IV-beheer, milieu en integriteit. Waar mogelijk wordt ook hier gestreefd naar het gezamenlijk uitvoeren van onderzoeken en het uitwisselen van personeel.

Voorts werkt Defensie samen met Buitenlandse Zaken aan het initiatief Werken in de Toekomst (WiT), als invulling voor de rijkswerkplek. Dit programma is onderdeel van het programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst.

Voor wat betreft de financiële functie bij Defensie is besloten, mede onder druk van kritiek van de Algemene Rekenkamer, de bezuiniging in de controletoren anders te faseren. Dat wil zeggen dat de taakstelling voor wat betreft de controletoren twee jaar later ingaat dan eerst gepland.

7.2.5 *Ministerie van Economische Zaken*

In het voorjaar van 2007 is een visienotitie opgesteld onder de titel 'één EZ'. Die notitie geeft de contouren weer van een meer compacte en kleinere organisatie van het ministerie van Economische Zaken. Er wordt uitgegaan van een jaarlijkse invulling van de taakstelling per dienstonderdeel. Natuurlijk personeelsverloop en eventueel nadere inzichten kunnen dan optimaal worden benut. Dat principe

betekent ook dat de plaatsing van de medewerkers in de afgeslankte formaties ieder jaar zal plaatsvinden. De medezeggenschap is hierin meegegaan.

De organisatie- en formatieplannen (die de taakstellingen tot en met 2009 beslaan) van de dienstonderdelen zijn opgeleverd. Binnen twee DG's (DG Energie en Telecom en het DG Buitenlandse Economische Betrekkingen) wordt bij de herinrichting uitgegaan van een kleiner aantal directies.

Het overleg met de medezeggenschap over de organisatie- en formatieplannen wordt op lokaal niveau gevoerd, dat wil zeggen tussen het hoofd van dienst en zijn/haar eigen Ondernemingsraad dan wel Onderdeelscommissie. Daarnaast heeft de Ondernemingsraad van het kerndepartement een zogenaamd ongevraagd advies uitgebracht. Dat advies gaat met name over beleidskern brede onderwerpen als de takenreductie (als gevolg van de personeelsinkrimping) en de onderlinge samenhang (zoals strategie en onderzoek). Het overleg daarover is in oktober van start gegaan. Het streven is de plaatsingsprocedures nog voor 1 januari 2009 afgerond te hebben.

Conform het Sociaal Beleidskader wordt tegelijkertijd gewerkt aan het transfereren van zogenaamde voorrangskandidaten naar een andere functie. De verwachting is dat het aantal herplaatsingskandidaten (afgezet tegen de formaties van 2009) uiteindelijk op een hand te tellen zal zijn.

EZ is op bepaalde beleidsterreinen trekker van vernieuwende projecten. Zo is EZ, samen met Financiën, verantwoordelijk voor het verminderen van de regeldruk en administratieve lasten voor bedrijven. Ook wordt met een stroomlijningsoperatie gewerkt aan een toegankelijker instrumentarium. Verschillende bedrijfsgerichte (subsidie-) instrumenten en programma's worden beter op elkaar afgestemd, zodat ondernemers eenvoudiger toegang hebben tot het instrumentarium (TK 31 200 XIII, nr. 47). Ook de lancering van Antwoord voor Bedrijven leidt tot meer toegang voor bedrijven.

Verder wordt komend jaar een nieuw agentschap gevormd voor de bedrijfsgerichte beleidsuitvoering, door de bundeling van SenterNovem, EVD en Octrooicentrum Nederland. Bovendien vindt een interne bundeling van bedrijfsvoeringsactiviteiten plaats in een directie bedrijfsvoering bij EZ. Tot slot zijn er binnen EZ verschillende trajecten gestart met het oog op mobiliteit, leiderschap en de interne sturingsfilosofie.

Op dit moment wordt binnen de verschillende onderdelen van EZ gediscussieerd over de keuzes die EZ zal maken om aan de taakstelling te kunnen voldoen. In eerste instantie worden stroomlijning en efficiency-maatregelen geïmplementeerd. Daarnaast zal de EZ-inspectie Staatstoezicht op de Mijnen per 1 januari 2010 overgaan naar de VROM-Inspectie.

7.2.6 *Ministerie van Financiën*

Het ministerie van Financiën werkt aan vernieuwing van het departement door een mix van maatregelen bestaande uit efficiënter werken, intensiever samenwerken (ook interdepartementaal) en nadere prioriteitstelling. Deze maatregelen moeten er voor zorgen dat zowel de financiële als de personele taakstelling in 2011 worden behaald. Binnen de organisatie is de reorganisatie merkbaar. Zo is de functie van Thesaurier-Generaal en Secretaris-Generaal samengevoegd, is de onder het ministerie ressorterende Rijksauditdienst per 1 oktober 2008 van start gegaan en verloopt de verhuizing van het Agentschap conform planning. Deze verhuizing is één van de maatregelen, genomen om aan de taakstelling te kunnen voldoen.

Op het brede gebied van de bedrijfsvoering zoekt het ministerie op vele manieren naar samenwerking en verbetering. Het levert een bijdrage aan het Programma Versterking Juridische Functie Rijk en het project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl. Ook zullen steeds meer uitvoerende activiteiten in gemeenschappelijke diensten uitgevoerd worden zoals P-Direkt en de Rijksbeveiligingsorganisatie. Financiën participeert daarnaast in ontwikkelingen als de rijkspas en DWR.

De verantwoordelijkheid voor het behalen van de taakstelling ligt bij de verantwoordelijke DG's. De directie Financieel-Economische Zaken houdt de voortgang bij door middel van tussentijdse monitoring van de bezetting. Tot nu toe is het beeld gunstig en verloopt het behalen van de taakstelling conform planning. De financiële crisis legt wel een extra druk op het behalen van de taakstelling in 2011. Onduidelijk is op dit moment nog of en hoe de mogelijke extra bezetting bij AFM en De Nederlandsche Bank ten gevolge van de kredietcrisis elders in het departement zal leiden tot herprioritering van taken. Dit vanwege de kaders van de taakstelling.

7.2.7 *Ministerie van Justitie*

Justitie wordt in het kader van de rijksbrede vernieuwing kleiner en beter. Deze exercitie onder aansturing van de Bestuursraad van Justitie en gecoördineerd en gemonitord door het programmabureau Een Kleiner en Beter Justitie, verloopt langs twee lijnen.

1. Kleiner: er moet in 2011 een structurele besparing zijn gerealiseerd. Dit is vastgelegd in het Justitieplan 2008-2011.
2. Beter: de ontwikkeling van een beter functionerend Justitie in 2011 aan de hand van vijftien projecten uit het basisdocument werkprogramma "Kleiner & Beter Justitie". Deze dragen bij aan verbeteringen op vijf hoofdthema's, te weten Cultuur, Leiderschap, Beleid, Personeel & Organisatie en Besturing.

De taakstelling leidt bij de directie Wetgeving ook tot een taakstelling van 5% op het primaire product, wetgeving. Deze taakstelling wordt gerealiseerd door de aanpassing van het wetgevingsprogramma. Bij het schrappen van wetsvoorstellen is een aantal criteria gehanteerd: niet schrappen op internationale/Europese verplichtingen, buiten schot laten van de trajecten uit het coalitieakkoord, geen lastenverlichtingsvoorstellen schrappen en geen kapitaalvernietiging (trajecten die bijna afgerond zijn). Verder zijn ook grote heroverwegingsvoorstellen overeind gebleven. Uiteindelijk heeft Justitie, na overleg met de beleidsdirecties en met instemming van de bewindslieden, 33 wetsvoorstellen van het wetgevingsprogramma afgevoerd. Verder is de directie Voorlichting gestopt met de productie van het Justitieblad Vox Justitiae. De informatievoorziening zal vooral via het intranet gaan verlopen en via de lijn. Ook het Justitie Magazine is opgehouden te bestaan. Binnen het Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving is gekozen om de taakstelling langs drie sporen te realiseren. Het hoofdspoor is verandering van beleid door een combinatie van het herinrichten van werkprocessen en gericht personeelsbeleid. Het tweede spoor richt zich op het creëren van synergie door het overbrengen van sommige uitvoeringstaken naar taakorganisaties. En het derde spoor richt zich op het stellen van prioriteiten, het sturen op stoppen en het versneld onderbrengen van beleidsimplementatie bij een taakorganisatie waarbij DGRR overgaat op monitoring.

Op 4 juli jl. is het basisdocument werkprogramma "Kleiner & Beter Justitie" en de daarbij behorende vijftien projectplannen aangeboden aan de Departementale Ondernemingsraad (DOR) en Groepsondernemingsraad bestuursdepartement (GOR-BD) met verzoek om advies uit te brengen. Dit pakket vormt een uitwerking van de voorstellen uit het Justitieplan 2008-2011. Door de keuze van onderwerpen en de wijze van uitwerking is beoogd rekening te houden met de adviezen en opmerkingen die door de DOR en GOR-BD zijn gemaakt op het Justitieplan 2008-2011.

In het basisschema worden de projecten gekoppeld aan de doelstellingen 'Wij maken de toekomst' (verbeterprogramma van de Departementale Ondernemingsraad), aan de genoemde vijf hoofdthema's van Justitie en op

hoofdpijnen aan ontwikkelingen die binnen de taakorganisaties plaatsvinden. Voorts is er ter verduidelijking van de inhoud van het werkprogramma "Een Kleinere en Beter Justitie" een nadere concretisering van de vijftien projectplannen opgesteld. Zoals het er nu naar uitziet zal medio december het advies van de DOR en GOR-BD worden aangeboden.

Afgelopen maanden is een aantal successen geboekt binnen Justitie op het gebied van vernieuwing en verbetering:

- binnen het Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving (DGRR) is het principe van DG-control ingevoerd: door het plaatsen van het volledige eerste-lijnscontrol binnen één directie vallend onder de DG wordt synergie bereikt. Binnen het Directoraat-Generaal Preventie, Jeugd en Sancties (DGPJS) en Directoraat-Generaal Wetgeving, Internationale Aangelegenheden en Vreemdelingenzaken (DGWIAV) is het principe van DG-control volop in ontwikkeling;
- het project 'Orde in de Complexiteit' is afgerond. Binnen dit projectverband is gekeken naar de complexiteit van beleid en regelgeving rond subsidie- en inkooprelaties tussen bestuursdepartement en de reclassering en naar de complexiteit van beleid en regelgeving voor de positionering van beheer en onderhoud van de vreemdelingen-circulaire. De eindrapportage bevat aanbevelingen voor het verminderen en voorkomen van onnodige complexiteit in beleid en wetgeving bij Justitie;
- op het gebied van cultuur is er ook het één en ander uitgevoerd. Zo zijn er cultuurdagen voor in beginsel alle afdelingen van het bestuursdepartement georganiseerd. Daarnaast zijn er cultuurtafels georganiseerd voor de bestuursraad, de managementteams (MT's) van de Directoraten-Generaal, het MT van het SG-cluster, het MT van het pSG-cluster en de MT's van alle directies van het bestuursdepartement. De uitkomsten van de cultuurtrajecten zijn opgenomen in de 'waaier van aanbevelingen'. De aanbevelingen zullen met maatwerk per directie worden uitgevoerd.

7.2.8 *Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit*

In juni 2007 heeft de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit haar departementale veranderplan "Zichtbaar laten & Zichtbaar doen" aangeboden aan de minister van BZK. De veranderopgave die loopt over de periode 2007 – 2011 is voor het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) veel meer dan alleen een krimpoperatie. LNV wil haar beleidsinzet beter laten aansluiten op en zichtbaar maken vóór de samenleving, voor zestien miljoen Nederlanders. En dat zonder de aansluiting op de specifieke doelgroepen en sectoren te verliezen. Het gaat dus om kleiner en beter. Kleiner door gerichte mobiliteit sterk te bevorderen.

Beter ook door extra in te zetten op beleidsprioriteiten en door anders te werken. Er blijft echter altijd een spanning zitten tussen de extra vragen vanuit politiek en EU en de opdracht uit de politiek om de rijksoverheid te verkleinen.

Anders werken ziet LNV als de sleutel om aan de schijnbaar tegenstrijdige doelstellingen te voldoen: slanker, slimmer en slagvaardiger. LNV is de afgelopen jaren al stukje bij beetje veranderd in een slagvaardiger organisatie. LNV is opener en transparanter gaan werken, gaat meer naar buiten en luistert beter. LNV maakt geen beleid voor, maar mét de doelgroepen.

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 dialoog 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.

Inmiddels zijn er al veel acties in gang gezet, waaronder:

- de beleidskern van LNV, bestaande uit 10 beleidsdirecties, wordt begin 2009 omgevormd tot een flexibele organisatie met zeven permanente beleidsdirecties, twee tijdelijke programmadirecties, en twee nieuwe interdepartementale programma's. Voor de nieuw te vormen directies zijn de kwartiermakers dit najaar benoemd;
- ook de stafdirecties zijn in beweging. De directie Personeel en Organisatie (P&O), de directie Informatiebeleid en Facilitaire Zaken (IFZ) en een klein deel van de directie Financieel Economische Zaken (FEZ) gaan fuseren. Er komt een nieuwe directie; waarin de beleidsmatige taken van de Directies IFZ en P&O op gaan en een nieuwe Dienst waarin de uitvoerende taken van de directies IFZ, P&O en FEZ worden ondergebracht. Zowel voor de nieuwe directie als voor de nieuwe dienst zijn de kwartiermakers dit voorjaar benoemd;
- bij de uitvoerende diensten zoals de Dienst Regelingen en de Dienst Landelijk Gebied zijn de veranderplannen inmiddels in volle gang. Maar ook bij de Dienst ICT Uitvoering waar de rode draad is dat de dienst zich meer dan nu het geval is gaat richten op de sturing en regie van de uitvoering en minder zelf gaat uitvoeren. Dit gaat gepaard met een omvangrijk traject van outsourcing van taken;
- de fusie tussen de VWA, de AID en de PD gaat vorm krijgen. De Tweede Kamer heeft akkoord gegeven en het Voorgenomen Kaderbesluit ten behoeve van de vorming van één geïntegreerde inspectiedienst bij LNV is eind oktober wereldkundig gemaakt. Weliswaar is de status van dit besluit nog "voorgenomen", en moet de finale besluitvorming hierover nog plaatsvinden, de

koers en de contouren van de Nieuwe Autoriteit i.o. worden hierin duidelijk weergegeven. En ook de setting van de weg daar naar toe wordt helder beschreven.

Voor alle veranderplannen ligt het komende jaar de nadruk op het investeren in mensen, mobiliteit en ICT - met behulp van de middelen die hiervoor vanuit het programma VRD ter beschikking zijn gesteld - maar ook waar nodig in processen en structuren. De krimpopgave wordt gerealiseerd volgens het rijksbrede, budgettaire 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. In de afgelopen tijd is er extra vraag geweest naar inspectiecapaciteit vanuit politiek en EU. Dit is ook het geval bij de uitvoerende diensten waar meerjarige bestuurovereenkomsten met andere overheden veel efficiencywinst opleveren voor de overheid als geheel. Maar voor het departement betekent dit dat de taakstelling onder druk komt te staan.

7.2.9 *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 ook het initiatief bij de partijen in de maatschappij leggen.

- De beleidsdirecties van OCW zijn omgevormd tot stelseldirecties die zich richten op onderhoud en vernieuwing van de stelsels in zijn domein. Daarnaast zijn er themadirecties ingericht die zich inzetten voor de grote maatschappelijk vraagstukken: Lerarenbeleid; Voortijdig School Verlaten; Jeugd, Onderwijs en Zorg, voor de afstemming met Jeugd en Gezin; Kennis en Innovatie, samen met EZ; Leren en Werken samen met SZW;
- OCW wil zijn beleid meer stoelen op kennis die in de wetenschap ruim aanwezig is. Er is daarvoor een nieuwe directie Kennis opgericht. In een nieuwe Kenniskamer verkennen onderzoeksinstituten, adviesraden en het departement vraag en aanbod van kennis;
- De IB-groep en CFI worden gefuseerd om de dienstverlening naar onderwijsinstellingen en studenten te verbeteren en verder te stroomlijnen;
- OCW wil zijn toezicht op scholen stroomlijnen, en hen met minder vragen en voorschriften te bestoken. De Inspectie van het Onderwijs wordt daartoe gereorganiseerd en zal haar inspecties concentreren op scholen met een verhoogd risicoprofiel;
- Alle directies en diensten hebben een taakstellingsplan gemaakt waarin zij hun taken en de beschikbare menskracht hebben afgewogen. Zij hebben deze

keuzes uitgewerkt in een implementatieplan dat inmiddels ook de instemming heeft van de medezeggenschap. De reorganisatie van OCW wordt aldus daadwerkelijk uitgerold;

- OCW wil sneller op maatschappelijke vragen kunnen inspelen, met medewerkers die regelmatig hun kennis en ervaring verbreden. Het wil een moderne werkgever zijn die zijn medewerkers een goede loopbaan biedt. Alle OCW-medewerkers zijn daarom in een centrale formatie ondergebracht en daardoor flexibeler inzetbaar. Voor de afstemming van werkplekken en medewerkers is een matchbureau ingericht. Voor de werving buiten OCW is samenwerking met de MobiliteitsOrganisatie gezocht;
- Alle bedrijfsprocessen zijn tegen het licht gehouden en op veel plaatsen gebundeld. ICT wordt meer en meer ingezet om de beleidsprocessen te ondersteunen met doelmatig ontsloten gegevens.

7.2.10 *Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*

De uitwerking van het plan van aanpak van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om tot een kleiner en beter SZW te komen, leidt tot het doorvoeren van een aantal organisatiewijzigingen per 1 januari 2009 (van drie beleidsDG-en naar twee beleidsDG-en, herinrichting van de SG-kolom, inspectie en uitvoering onderbrengen in één DG, en de intake en de administratieve ondersteuning van de Arbeidsinspectie (AI) centraliseren in één kantoor te Utrecht). De implementatie van deze besluitvorming is in 2008 ter hand genomen en ligt op schema. Over de uitwerking van het veranderingsproces is groen licht verkregen van de Departementale Ondernemingsraad (DOR).

De invulling van de taakstelling brengt ook een heroriëntatie op de bedrijfsvoering van SZW met zich mee, waarbij als uitgangspunt geldt: "Uitvoering door het Rijk, tenzij...". De inrichting van de nieuwe directie Bedrijfsvoering, met accent op de regiefunctie, kent een eigen traject en een eigen tempo. De implementatie van de besluitvorming over de bedrijfsvoering wordt voorzien per 1 juni 2009.

In het kader van deze reorganisatie wordt volop aandacht gegeven aan de vraag hoe de factoren, die bijdragen aan kwaliteitsbevordering van het werk en de werkwijzen verankerd worden in de organisatie SZW. Het gaat daarbij om herschikking van taken, waardoor samenhang aangebracht wordt in de takenpakketten, taken eenduidiger kunnen worden belegd en de coördinatielast wordt teruggedrongen, maar ook om het investeren in een nieuwe manier van samenwerken met de ZBO's en gemeenten en het maximaal inzetten op de interdepartementale c.q. rijksbrede samenwerking, waarbij het door het kabinet

vastgestelde Programma Vernieuwing Rijksdienst een belangrijke katalyserende functie vervult. Voorts om de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de "communicatie in het hart van beleid" (factor C). En niet in de laatste plaats om de invulling van een sturingsfilosofie die uitgaat van de versterking van de professionele kwaliteiten van medewerkers en leidinggevendenden binnen SZW door in te zetten op goed opgeleide en breed inzetbare medewerkers, die de ruimte krijgen en de verantwoordelijkheid nemen voor een gevarieerd en uitdagend takenpakket. Daarbij worden eisen gesteld aan een helder opdrachtgever/opdrachtnemerschap en aan de samenwerking en het kennisdelen binnen en tussen directies. Ook de wijze waarop invulling wordt gegeven aan een meer programmatische en projectmatige vorm van werken is in dit opzicht van belang.

7.2.11 *Ministerie van Verkeer en Waterstaat*

Conform het Beleidsvoornemen 'Vernieuwen Verbinden Vertrouwen' wordt de vernieuwing van het ministerie langs drie sporen vormgegeven:

Integraler en compacter werken

In 2008 is een aantal veranderingen in de organisatiestructuur van Verkeer en Waterstaat doorgevoerd. Enkele programma's zijn toegevoegd aan het DG Mobiliteit (voorheen: DG Personenvervoer) en DG Transport en Luchtvaart is veranderd in DG Luchtvaart en Maritieme Zaken (DGLM). Daartoe is de directie Internationale Zaken naar DGLM gegaan en zijn de programma's Wegvervoer en Gevaarlijke Stoffen ondergebracht bij DGMO. DGMO is verantwoordelijk voor de nationale mobiliteit en bereikbaarheid, DGLM voor de internationale aansluiting en verbindingen en DG Water voor de kwalitatieve en kwantitatieve wateropgaven. Met deze wijzigingen is er meer samenhang en eenheid in de verantwoordelijkheidsgebieden van de drie DG's en daarmee meer efficiency in de onderlinge afstemming zowel binnen VenW als met de buitenwereld.

In juli 2008 heeft de overdracht plaatsgevonden van mensen en taken in het kader van de gezamenlijke bedrijfsvoering vanuit de Bestuurskern naar de SSO (Shared Service Organisatie). Feitelijk is de nieuwe organisatie half augustus van start gegaan. Met deze concentratie is een compacte en efficiënte inrichting van de bedrijfsvoering gerealiseerd.

In het kader van de rijksbrede auditfunctie werkt de Departementale accountantsdienst samen met de Auditdienst van Defensie, op het gebied van kennisdeling en mobiliteit. Het Inspraakpunt Verkeer en Waterstaat ontwikkelt zich

richting interdepartementaal Expertisecentrum Publieksparticipatie. SSO-ICT werkt inmiddels ook voor VWS en SZW.

Minder drukte, overlap en regelgeving

De Inspectie Verkeer en Waterstaat gaat vergunningverlenende taken met een administratief karakter overdragen aan de markt. Na een openbare tenderprocedure is er voorlopig gegund aan Kiwa NV. Twee partijen hebben een kort geding aangespannen, waardoor mogelijk een vertraging van enkele maanden zal optreden in de definitieve gunning.

In het kader van de sanering van de bedrijfsvoeringsregelgeving is met name binnen de categorieën HRM en Financieel een aanzienlijk deel ingetrokken; er is een nieuwe leidraad voor het interne "paraferen" van stukken vastgesteld, gericht op heldere verantwoordelijkheden en minder drukte.

Beter beleid, uitvoering en toezicht

Onder het motto 'Vlot bewegen. Veilig leven. Verkeer en Waterstaat' is voor Verkeer en Waterstaat een nieuwe visie vastgesteld. Resultaatgedreven en aanspreekbaar werken zijn belangrijke kernwaarden. Rijkswaterstaat heeft in de agenda 2012 de ontwikkelpaden aangegeven om de ambitie te bereiken: in 2012 dé toonaangevende, publieksgerichte, duurzame rijksuitvoeringsorganisatie te zijn. Ook de Inspectie Verkeer en Waterstaat stelt een Ondernemingsplan op. Tussen beleid, uitvoering en inspectie wordt in stevige verbindingen geïnvesteerd.

Om medewerkers goed toe te rusten is in 2008 de HRM-systematiek vernieuwd: alle medewerkers van de bestuurskern zijn rechtstreeks onder de SG geplaatst. Er is een nieuwe leidraad voor resultaat- en kwaliteitsgericht werken en er is een systeem ontwikkeld voor mobiliteit en flexibiliteit, dat in 2009 in de Bestuurskern beproefd zal worden.

De fte-ontwikkeling van het departement wordt gemonitord en ontwikkelt zich volgens plan. Bij Rijkswaterstaat is wel een spanning waar te nemen tussen 5% minder fte, een afname van de externe inhuur en een aantal moeilijk te vervullen vacatures enerzijds, en een forse omzetting anderszijds.

Punt van aandacht is de fte-ontwikkeling bij de ZBO's. Er is sprake van volumegroei, deels door taakuitbreiding en deels door autonome groei van de dienstverlening. Verkeer en Waterstaat heeft geen bevoegdheden te sturen; wel bestaat er bij de ZBO's bereidheid om de taakstelling in te vullen. Er is sprake van een (tijdelijke) fte-uitbreiding voor Anders betalen voor mobiliteit.

7.2.12 *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*

De personele groei bij het ministerie van VWS in 2007 is aanleiding geweest om extra maatregelen te treffen bij de agentschappen en ZBO's; de groei heeft voornamelijk ook daar plaats gevonden. Een deel van de groei is VWS aan te rekenen als gevolg van eigen beleid. Er is besloten om naast de groei extra maatregelen te treffen om reeds bekende uitbreidingen op termijn te compenseren en toekomstige tegenvallers te kunnen opvangen. De betreffende dienstonderdelen en ZBO's zijn per brief door de minister op de hoogte gesteld van de extra maatregelen. Hiermee is een nieuw meerjarig fte-kader ontstaan.

Met het nieuwe meerjarige kader is voor zowel VWS-kern als buitendiensten een duidelijk uitgangspunt gecreëerd om de taakstelling kwantitatief te volgen. Om de kwantitatieve doelstelling te halen moeten door het ministerie scherpe keuzes worden gemaakt, bijvoorbeeld bij het aanvaarden van opdrachten (bijvoorbeeld voor het SCP) van externen en andere departementen. Agentschappen als het RIVM en het NVI stoppen met bepaalde productielijnen. VWS zoekt ook de interdepartementale samenwerking, bijvoorbeeld op het terrein van de uitvoering ICT hetgeen voortaan door VenW wordt uitgevoerd. Het in de toekomst opnemen van nieuwe taken zal moeten leiden tot het herprioriteren van andere taken.

In het plan "Samen zorgen voor beter" heeft de Bestuursraad (BR) naast maatregelen voor de taakstelling ook tot uitdrukking gebracht op welke wijze zij de kwaliteit van de resultaten van VWS wil verbeteren. Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan afspraken die de Bestuursraad heeft gemaakt met betrekking tot wijziging in de besturing van het departement.

Samenvattend richten die afspraken zich vooral op eenduidig aansturen en horizontaal organiseren, het beter betrekken van de uitvoering bij beleidsontwikkeling en het flexibiliseren van de organisatie, ondermeer door het versterken van loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Door middel van een programmatische sturing van acties die de werkwijze, de cultuur en het gedrag van VWS-ers zodanig beïnvloeden, wil de BR de doelstellingen uit "Samen zorgen voor beter" realiseren en verankeren binnen de organisatie.

Eind 2010 moet VWS een departement zijn waar:

- een duidelijke visie is op de aard en oplossingsrichting van de voor VWS relevante vraagstukken en de VWS-rol daarin, zodat de opdrachtverlening zo helder mogelijk is (sturing aan de voorkant);
- minder sprake is van coördinatiedrukke en overlap in verantwoordelijkheden;

- verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd en waar horizontaal wordt samengewerkt met waardering en respect voor de verschillen in beleidsdomeinen ('jouw succes is mijn succes');
- samenhang en focus is aangebracht in de ontwikkeling van beleidsmaatregelen (onder meer door afstemming tussen beleid en uitvoering);
- genomen beslissingen worden geaccepteerd en gerespecteerd;
- afstemmingsproblemen zo snel mogelijk worden 'opgeschaald', indien nodig tot op het niveau van de Bestuursraad;
- flexibiliteit en mobiliteit normaal zijn en door eenieder worden gerespecteerd;
- medewerkers betrokken zijn, met plezier hun werk doen en zich veilig en gesteund weten in hun loopbaanontwikkeling.

Tegelijkertijd wil VWS zoveel mogelijk aansluiten bij interdepartementale ontwikkelingen. Het aansluiten bij deze ontwikkelingen is randvoorwaardelijk, zowel voor het realiseren van kleiner als van beter. Om deze reden heeft VWS vooral op het terrein van bedrijfsvoering in de afgelopen periode flinke stappen gezet. Per 1 januari 2009 is er een gezamenlijke Directie Bedrijfsvoering waarin de Facilitaire Dienst, de Directie Informatiehuishouding en de Dienst Financieel en Personeel Beheer opgaan. Omdat er meer en meer uitvoeringstaken buiten VWS worden vervuld, zal deze directie met name de schakelfunctie vormen tussen klanten en externe uitvoerders. In het verlengde hiervan kan gemeld worden dat de ICT-dienstverlening in de tweede helft van 2008 is overgegaan naar de shared service organisatie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Daarnaast is de interne auditfunctie per oktober 2008 in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst overgeheveld naar de Rijksauditedienst van het ministerie van Financiën. Binnen de financiële functie is aandacht geschonken aan het verkleinen van de controletoren. In het kader van pilot Begroting/Jaarverslag is de controletolerantie op begrotingsartikelniveau gewijzigd in 3%. De controle richt zich op grote risico's. Op jaarverslagniveau geldt nog steeds de controletolerantie van 1% voor fouten en 3% voor onzekerheden.

In het kader van de pilot verruimde tolerantiegrenzen heeft de auditdienst van VWS bij de planning van de wettelijke controle 2008 een aantal aanpassingen doorgevoerd die leiden tot een verminderde controle-inspanning:

- de gegevensgerichte deelwaarnemingen en steekproeven op de omvangrijke processen die ten grondslag liggen aan de apparaats- en programmauitgaven zijn, rekening houdend met de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen in omvang beperkt;

- de controle van de baten-lastendiensten is, voor zover er geen afzonderlijke accountantsverklaring wordt verstrekt, beperkt op het gebied van de controle van de grote processen zoals de inkoop van goederen en diensten.

7.2.13 *Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu*

VROM heeft ervoor gekozen om zowel de verbetering van de organisatie als het invullen van de taakstelling (kleiner en beter) onder te brengen in één programma "Duidelijk VROM". Dit programma heeft hiermee de volgende doelstellingen.

- het vergroten van de flexibiliteit en daarmee van de slagkracht van de organisatie;
- het bevorderen van optimale samenwerking en transparantie;
- realisatie van de taakstelling.

De focus binnen dit programma ligt op een verandering in cultuur en werkwijze. Ook is gekozen voor een stapsgewijs verandertraject. Geen blauwdruk voor de organisatie maar verschillende verbeteringen per onderwerp of werkproces met aandacht voor mensen en processen. VROM heeft het aantal beleidsdirecties verlaagd van twaalf naar negen. Het Ruimtelijk Planbureau en Milieu en Natuurkundig Planbureau zijn opgegaan in het Planbureau voor de Leefomgeving. De verandering is in een belangrijke fase beland. In de afgelopen periode is het kerndepartement herschikt naar zogenoemde tijdelijke organisaties. Voor deze organisaties zijn houtskoolschetsen opgesteld waarin vorm wordt gegeven aan de veranderopgave, de invulling van de taakstelling en de betekenis van beiden voor het personeel en de organisatie.

Binnen het primaire proces heeft een hoofdingeling naar thema's plaatsgevonden. Hierbij is de samenwerking gezocht tussen de portefeuilles binnen de Bestuursraad waarbij een aantal VROM-brede programma is opgezet. Ook binnen de staf en bedrijfsvoering vinden grote veranderingen plaats. Zo zijn deze gebundeld in bedrijfsvoeringskolommen (PIOFAH), wordt de afstemming tussen vraag en aanbod verbeterd en 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 relatie tussen VROM en eenheden. Binnen deze eenheden (Rijksgebouwendienst), Vrom-Inspectie, Nederlandse emissie-autoriteit en secretariaat van de huurcommissie) wordt gewerkt aan een eigen veranderingstraject.

8 Investeren in een betere en kleinere overheid

8.1 Investeringsprojecten

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 (zie Nota VRD). Van het totale budget is 120 miljoen euro bestemd voor het sociaal flankerend beleid, 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 hebben voorstellen ingediend voor innovatieve investeringen en daarmee een beroep gedaan op centrale financiering. De ingediende voorstellen zijn getoetst op haalbaarheid, risico's en bestuurbaarheid. Er is gekozen voor verdeling in twee tranches.

Door het kabinet is in oktober besloten van de beschikbare € 418 miljoen zo'n € 250 miljoen beschikbaar te stellen voor projecten (TK 31490, nr. 4). De verantwoordelijkheid voor de realisatie van projecten ligt bij de desbetreffende vakminister. Deze legt over de besteding van de toegekende middelen verantwoording af via de eigen begroting. In onderstaande tabel worden de projecten opgesomd. Een nadere beschrijving van de projecten wordt hieronder gegeven.

	Projectnaam	Via begroting	2008	2009	2010	2011	2012
1	Slim geregeld, goed verbonden	EZ	1,0	3,9	3,4	3,2	
2	Standard Business Reporting (SBR)	Financien	2,6	2,6	2,6	2,6	
3	LEGIS (ICT voor wetgeving)	Justitie	1,2	4,0	4,1		
4	Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (ONS)	AZ	1,4	8,4	4,3		
5	Publieke dienstverlening op de kaart (GEONOVUM)	VROM		2,08	2,55	2,49	1,88
6	E-inspecties	BZK	6,2	9,7	6,6	2,0	
7	Digitale dienstverlening	LNV		12,84	9,0		
8	Digitale Werkomgeving Rijk (DWR)	BZK		35,0	20,0	10,0	
9	Digitaal Klantdossier fase II (DKD)	SZW		13	1,2		
10	Invoering Gateway	BZK	0,14	0,7	0,7	0,7	
11	Rijksauditedienst	Financien	4,4	4,7			
12	Rijkspas	VROM	2,92	1,955	0,525		
13	Een logo	AZ		3,0	1,5		
14	Benchmark Beleid en Bedrijfsvoering	BZK	1,06	1,157	1,057	1,072	
15	Casusadoptie	BZK	0,545	0,6	0,6	0,35	
16	Inrichting I-functie Rijk/ CIO per departement	BZK	0,8	5,05	5,05	4,95	
17	Project administratieve lasten	BZK		5,4	5,3	5,3	
18	Kleinschalige innovatieve impulsen Vernieuwing Rijksdienst	BZK		3,4	3,4	3,4	
Totaal			22,3	117,482	71,882	36,062	1,88

8.2 Verantwoording over deze projecten

Voor wat betreft de verantwoording over en sturing op grote ICT-projecten is reeds eerder het volgende afgesproken. Alle projecten met een ICT-component van meer dan € 20 mln. vallen onder de besluiten zoals opgenomen in de brief van de minister van Binnenlandse Zaken aan de Tweede Kamer van 26 juni jl. (TK 26643, nr. 128). Het gaat daarbij om kaderstellende eisen aan projectplannen, reviews en architectuur. De DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk ziet toe op de naleving van deze afspraken. De Kamer wordt jaarlijks over de uitvoering van de afspraken geïnformeerd. Tevens wordt bij de uitvoering van alle ICT-projecten rekening gehouden met de uitgangspunten van het kabinetsbeleid "Nederland Open in Verbinding".

8.3 Korte beschrijving gehonoreerde projecten

Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (zie paragraaf 2.3)

Het project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (ONS) bevat vijf deelprojecten: internet, rijksportaal en rijksbreed personeelsblad, nieuwsvoorziening, thematische massamediale communicatie en centrale adviesgroep. Al deze projecten leveren naar verwachting formatieve en/of materiële bezuinigingen op in de communicatiefunctie. Daarnaast versterken de projecten de eenheid van het Rijk naar buiten en zijn daarmee ondersteunend aan de 'corporate' communicatie van de Rijksoverheid als concern. De ONS-projecten hebben een sterk samenbundelend effect op de Rijksoverheid. De minister-president is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Rijksauditdienst (zie paragraaf 2.6)

De Rijksauditdienst richt zich voor alle departementen op onderwerpen als uniformering van de vaktechniek, ontwikkeling van methoden en technieken en HRM-beleid voor auditors (fase 1). Daarnaast wordt in de auditdienst een pool gecreëerd met specialismen die rijksbreed ingezet kunnen worden. De Rijksauditdienst wordt samengesteld uit medewerkers van zes diensten. Het gaat om vier departementale auditdiensten van de departementen van BZK, VROM, VWS en Financiën en om de CAD en EDP-auditpool van het ministerie van Financiën (fase 2). De Rijksauditdienst is ondergebracht bij het ministerie van Financiën. In een later stadium kunnen auditdiensten van andere ministeries zich hierbij aansluiten. Het kabinet ziet het concentreren van auditdiensten als goede ontwikkeling. In deze kabinetsperiode zal per departementale auditdienst een afweging worden gemaakt op welke wijze deze het best kan worden georganiseerd, waarbij nadrukkelijk de

mogelijkheid van concentratie en/of centralisatie zal worden verkend. De minister van Financiën is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

E-inspecties (zie paragraaf 3.2)

Het programma E-inspecties is een sinds 2006 lopend programma dat gemeenschappelijke ICT-voorzieningen ontwikkelt waarmee rijksinspecties informatie kunnen delen en risicogebaseerd inspectietaken kunnen uitvoeren. Daarmee bundelen de inspecties hun inspectiebezoeken en gaan risicogebaseerd inspecteren met als effect lagere administratieve lasten, effectiever toezicht en lagere werklust wat formatiereductie mogelijk maakt. Vijftien rijksinspecties werken hiertoe reeds geruime tijd samen in de Inspectieraad. Er lopen implementatieproeven met de voorzieningen 'digitaal dossier' en 'gemeenschappelijke inspectie ruimte'. Implementatie van de modulaire ICT-voorzieningen is voorzien vanaf 2009. De minister van BZK is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Digitale dienstverlening

Het programma Digitale Dienstverlening en CLIENT (Controles op Landbouwgoederen bij Import en Export naar een nieuwe Toekomst) is erop gericht om de dienstverlening van LNV 100% digitaal te maken. De projecten variëren van specifieke werkprocesinnovatie, ketenapplicaties, generieke bouwsteenontwikkeling tot voorstellen tot het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken en opstellen van businesscases. De minister van LNV is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Publieke dienstverlening op de kaart

Het project Publieke dienstverlening op de kaart (PDOK) beoogt het vormgeven van een betere samenwerking, dienstverlening, lagere beheerkosten en meer gemeenschappelijk gebruik van geo-informatie door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke rijksbrede voorziening rondom geo-informatie. Deelnemers zijn de ministeries van VROM, LNV, V&W (Rijkswaterstaat), Kadaster en Geonovum. De minister van VROM is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Digitale Werkomgeving Rijksdienst (zie paragraaf 4.3.1)

Het programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) heeft als doel om stapsgewijs de rijksambtenaar op elk gewenst moment en op elke plaats op een veilige wijze de beschikking te geven over digitale informatie en applicaties die hij voor zijn of haar werk nodig heeft. In dat licht is het programma DWR een ambitieus en complex initiatief. Uniformeringsprojecten van deze omvang zijn in de regel langdurig, complex, moeilijk beheersbaar en hebben een hoog risicoprofiel. Het

kabinet beoogt door toekenning per fase (opknippen) deze programma's beheersbaar te houden. De minister van BZK is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Digitaal klantdossier (fase 2)

Het programma Digitaal KlantDossier (DKD) is een sinds 2005 lopend programma dat gemeenschappelijke ICT-voorzieningen ontwikkelt waarmee de ketenpartners in de Werk & Inkomen-sector informatie kunnen delen en zo ketengericht taken kunnen uitvoeren. Daarmee hergebruiken ze beschikbare informatie met als effect lagere administratieve lasten, potentieel effectievere bemiddeling van werkzoekenden en lagere werklast wat formatiereductie mogelijk maakt. Het voorkomt daarmee tevens het 'naar de bekende weg vragen' en langs elkaar heen werken van de betrokken ketenpartners overeenkomstig het advies van de commissie Keller "De burger bedient". Organisaties zoals UWV, CWI, RDW en Gemeentelijke sociale diensten werken hiertoe reeds geruime tijd samen. Fase I heeft een werkende Digitaal Klantdossier opgeleverd. Verbreding en verdieping van het gebruik is voorzien in drie ontwikkel- en implementatiesporen: 1) ontsluiten van gegevens buiten de W&I sector en uitbreiden van de functionaliteit van het digitaal klantdossier en gebruik, 2) de VIDi werkpleinen voor meer integraal werken en 3) in het gemeentelijk domein. De minister van SZW is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Invoering Gateway

Doel van het invoeren van de Gateway-methodiek is te komen tot beter bestuurde I-projecten, die sneller en tegen lagere kosten tot een kwalitatief beter eindresultaat komen. Dit wordt bereikt door het opzetten van een netwerk van reviewers uit de rijksdienst, die vanuit hun eigen expertise een review op grote ICT-projecten kunnen uitvoeren. De centrale coördinatie wordt gedaan door een klein projectbureau bij DGOBR. De Gateway-methodiek geeft een belangrijke impuls aan de verbetering van de besturing en kwaliteit van deze projecten. De minister van BZK zal een aantal grote ICT-projecten benoemen, waarop de Gateway methodiek de komende jaren wordt toegepast. De minister van BZK is verantwoordelijk voor realisatie van dit voorstel.

Rijkspas (zie paragraaf 4.1.3)

De rijkspas wordt ontwikkeld om binnen de rijksoverheid te worden gebruikt als multi-functionele kaart (smartcard) voor fysieke interdepartementale toegang, logische toegang (any time-any place) en als identificatiemiddel. Alle departementen nemen hieraan deel, het tempo waarin kan echter per organisatie verschillen. Omvangrijke organisaties met veel locaties, toegangspoortjes en kaartlezers zullen

meer tijdig nodig hebben voor de invoering. Het budget wordt gebruikt voor software, hardware, personeelskosten en pasjes. De minister van VROM is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

1Logo (zie paragraaf 2.3)

Een deel van de kosten voor het project 1logo wordt gefinancierd uit de centrale middelen Vernieuwing Rijksdienst. Het betreft de kosten van het programmabureau en een impuls bij de implementatie van de uniforme huisstijl. Het gehele project wordt voor een groot deel gefinancierd door de ministeries zelf. Uitrol van huisstijl is reeds van start gegaan. De minister-president is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Benchmark beleid en bedrijfsvoering (zie paragraaf 2.1.2)

Beleidsdruk is gedefinieerd als de druk die door de omgeving wordt gelegd op het departement en de beleidsmaker. Deze kan veroorzaakt worden door druk vanuit de media, politiek en de ambtelijke omgeving, regelgeving of de aard van de organisatie. Door middel van een benchmark zal inzicht worden verkregen in de beleidsdruk per departement. De op te leveren producten zijn:

- een uitgevoerde Benchmark Beleid met aangrijpingspunten voor verbetering onder meer ten aanzien van de beleidsdruk;
- een vergelijking van praktijksituaties van de beleidsdirecties;
- identificeren en ontsluiten van interessante (good) practices;
- uitwisseling van interessante practices;

Alle departementen werken mee zodat er sprake is van voldoende zeggingskracht. De minister van BZK is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Casusadoptie (zie paragraaf 2.2)

Casusadoptie is een methode om het 'van buiten naar binnen werken' binnen de (rijks)overheid te bevorderen. De methodiek is dat een (top) ambtenaar een concreet probleem of initiatief van een burger of ondernemer oppakt en middels het volgen van het perspectief van deze burger of ondernemer beter zicht krijgt op hoe de overheid werkt, waar het fout loopt en wat beter zou kunnen. Deze methode, als beleidsambtenaar je werk doen op een net andere manier, is reeds enkele jaren met succes beproeft. Tot op heden werd het project gefaciliteerd vanuit de ministeries van BZK, OCW en VROM. Het project wordt met ingang van 2009 tot eind 2011 voortgezet binnen het ministerie van BZK, waar het onderdeel zal worden van het nieuw op te richten kennisinstituut. Het resultaat van dit project is dat de rijksdienst in april 2011 beschikt over een breed gedragen netwerk van professionals die ervaring hebben met het draaien en begeleiden van casus-adoptietrajecten in de

diverse rollen van sponsor, casusleider en begeleider/coach. De minister van BZK is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

I-functie Rijk

De opdracht aan de Directie Informatiseringsbeleid Rijk van het ministerie van BZK is om er voor te zorgen dat informatie en ICT op de goede manier kunnen worden ingezet in de primaire en ondersteunende processen van de Rijksdienst. Het budget wordt onder andere gebruikt voor tijdelijke uitbreiding van de expertise en capaciteit bij de nieuwe directie Informatiseringsbeleid bij het ministerie van BZK. Eind 2008 heeft de minister van BZK nadere voorstellen gedaan voor de herinrichting van de I-kolom, de CIO-rol en de noodzaak van het hebben van een CIO per departement. Om deze impuls nader vorm te geven wordt van 2009 tot en met 2011 jaarlijks per departement € 150.000 gereserveerd voor tijdelijke financiering van de departementale CIO's. De minister van BZK is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Project Administratieve lasten burgers, overheden en professionals (zie paragraaf 3.1.2)

Het programma Administratieve lasten beoogt de volgende doelen te bereiken in deze kabinetsperiode:

- vermindering van 25% administratieve lasten op landelijk niveau voor burgers;
- vermindering van 25% administratieve lasten op lokaal niveau voor burgers;
- vermindering van 25% interbestuurlijke lasten;
- het halen door de overheid van een 7 voor dienstverlening;
- oplossingen voor de top10 grootste knelpunten voor burgers;
- oplossingen voor de top 5 grootste knelpunten voor professionals.

Bij deze benadering wordt samengewerkt met decentrale overheden (VNG) en uitvoeringsorganisaties. Het budget van 16 miljoen is toegekend voor uitrusting van een (tijdelijke) programmadirectie (20,5 fte) en programma-activiteiten waaronder het wegnemen van knelpunten voor burgers en professionals, het voorkomen van regelgeving die disproportionele administratieve lasten veroorzaken, vermindering van lokale lasten, verbetering van dienstverlening en effectmeting.

Slim geregeld, goed verbonden (zie ook paragraaf 3.1.5)

Slim Geregeld, Goed Verbonden is een programma geïnitieerd door het ministerie van Economische Zaken. De doelstelling is een substantiële bijdrage te leveren aan de verlaging van de regeldruk voor bedrijven en de hiermee samenhangende verbetering van de uitvoering door de overheid. Kwantitatief komt deze doelstelling neer op vermindering van regeldruk met 10% tot 35% bij bedrijven en overheden in

de keten. Deze 10% tot 35% is gebaseerd op indicatieve schattingen van de Taskforce Ketenherinrichting. Dit gebeurt door optimalisatie van de informatieketens tussen overheden en bedrijven met behulp van proces- en gegevensstandaardisatie, ondersteund door ICT. Concreet wordt in vijftien tot twintig informatieketens gekeken hoe de keten beter ingericht kan worden. Naast de casusaanpak zijn er overkoepelende activiteiten. De minister van EZ is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Standard Business Reporting (zie paragraaf 3.1.4)

Het doel van het programma Standard Business Reporting (SBR) (voorheen Nederlandse Taxonomie Project, NTP) is het op grote schaal optimaliseren van het samenstellen, controleren en uitwisselen van financiële informatie tussen overheid en bedrijfsleven en tussen overheidsinstellingen onderling. De minister van Financiën is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

LEGIS (zie paragraaf 2.5.2)

LEGIS is een project dat voorwaardenscheppend is voor bovenstaande twee projecten. Het project formuleert een wetgevingsarchitectuur waarmee naar verwachting de omvang en kosten van wetgevingstrajecten en ICT projecten in de wetgevingssfeer sterk zullen kunnen dalen. Het project heeft een Research & Development-karakter en zal op de middenlange termijn resultaten opleveren. De minister van Justitie is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Overige innovatieve impulsen Vernieuwing Rijksdienst

Naast de hierboven genoemde voorstellen wordt ook een serie kleine, interessante innovatieve initiatieven, projecten en onderzoeken voorgesteld of gestart. Kenmerk van deze projecten en onderzoeken is dat ze veelal multidepartementaal zijn opgezet, budgettair een klein beslag hebben, maar een grote voorbeeldwerking kunnen hebben.

9 Stand van zaken moties en toezeggingen

Tijdens het Algemeen Overleg over de Eerste Voortgangsrapportage over de nota Vernieuwing Rijksdienst is een aantal toezeggingen gedaan aan de Vaste Commissie voor BZK van de Tweede Kamer. In het onderstaande wordt weergegeven hoe aan deze toezeggingen invulling is gegeven.

9.1 Toezegging uitsplitsing dienstverlening over sectoren en diensten

Tijdens het AO over de Vernieuwing Rijksdienst op 26 juni 2008 (31490, 2) is de toezegging gedaan om het algemene cijfer voor de dienstverlening van de overheid, doel minimaal een 7, uit te splitsen naar (belangrijke) onderdelen en sectoren. Een onderzoek is uitgevoerd om inzicht te krijgen in de klanttevredenheid van overheidsdienstverlening rond levensgebeurtenissen. Hierbij staat de situatie van de burger centraal en niet het aanbod van individuele overheidsorganisaties. Het algemene cijfer kan worden uitgesplitst naar 28 levensgebeurtenissen, zoals 'verandering gezinssituatie', 'beginnen met een opleiding', 'het starten van een bedrijf'. De toegevoegde waarde van dit onderzoek zit juist in organisatie-overstijgende dienstverlening.

Verder zijn in het onderzoek zeven hoofdthema's gebruikt (Onderwijs & opleiding; Ondernemen; Gezondheid & zorg; Buitenland; Familie & gezin; Wonen & omgeving; Werk & inkomen) die nog het dichtst de gevraagde uitsplitsing naar sectoren benaderen. Op het moment van de toezegging was helaas niet bekend dat met dit onderzoek geen representatieve uitspraken kunnen worden gedaan over de prestaties van individuele organisaties. De meeste uitvoerende diensten meten de klanttevredenheid van hun eigen organisatie zelf. Hierover rapporteert de verantwoordelijke bewindspersoon aan het parlement. Wel moet daarbij worden aangegeven dat de methodiek, waarmee deze cijfers tot stand komen, onderling sterk verschillen, zodat vergelijking van deze cijfers niet altijd goed mogelijk is.

9.2 Toezegging meer focus op effecten

In deze Voortgangsrapportage is waar mogelijk getracht meer informatie te geven over de effecten van de verschillende projecten. Vooral op het terrein van de regeldruk-projecten zijn de effecten merkbaar en duidelijk weer te geven. Anderszins volgt uit de ontwikkeling op het terrein van de ontkokering van de bedrijfsvoering en de intra- en interdepartementale ontkokering binnen de beleidskolom ook dat de doelstelling van een ontkokerde rijksdienst op een aantal punten dichterbij is gekomen.

9.3 Toezegging lijst met kleine en grote sleutelprojecten

Ter invulling van de toezegging aan de Tweede Kamer om te komen met een lijst met 10 grote en kleine sleutelprojecten waaruit de ontkokering en samenwerking tussen de beleidskernen zou blijken is een brief gestuurd (TK 31490, nr. 4) met daarin een beschrijving en beoordeling van een 13-tal projecten waaruit die interdepartementale samenwerking blijkt.

9.4 Brief ambtenaar van de toekomst

Tijdens het AO van 4 juli 2007 is een notitie toegezegd met betrekking tot de bijzondere rechtspositie van ambtenaren naar aanleiding van de motie Koser Kaya om het vernieuwde ontslagrecht ook van toepassing te laten zijn op ambtenaren (30311, nr. 2). Vervolgens is tijdens het AO van 22 en 27 november 2007 over de Nota Vernieuwing Rijksdienst een brief toegezegd over de ambtelijke status en de positie van ambtenaren in het licht van de modernisering. Ten slotte is in het laatst genoemde AO, een notitie over de overheid voor de toekomst toegezegd.

De Kamer is reeds geïnformeerd over het standpunt over de bijzondere (rechts)positie van de ambtenaren (31701, nr. 5). In deze brief is aangekondigd om dat de Tweede Kamer in de toekomst nog sepeeraat geïnformeerd zal worden over de visie op de (rijks)ambtenaar van de toekomst. In deze voortgangsrapportage wordt de Tweede Kamer geïnformeerd over de uitvoering van het project 'rijksambtenaar voor de toekomst' (zie hoofdstuk 5).

Bijlage 1 - Uitvoering Programma Vernieuwing Rijksdienst: Projectenoverzicht

Toelichting bij kleuren:

- groen: loopt, geen bijzondere aandacht SG VRD nodig
- oranje : enige aandacht SG VRD nodig
- rood : veel aandacht SG VRD nodig

Nota bene: voor een aantal projecten ligt de procesverantwoordelijkheid bij een SG of DG van een ander departement dan het eerstverantwoordelijke.

Project	Primair verantwoordelijk ministerie	Status
1. Planbureaus		
1.1 Oprichting Planbureau Leefomgeving	VROM	afgerond
1.2 Eenduidige juridische en financiële grondslag van de planbureaus	BZK	Oranje
2. Kennisinstituut Openbaar Bestuur en Publiek Management	BZK	Rood
3. Herziening adviesstelsel	BZK	Oranje
4. Communicatie	AZ	Groen
4.1 Internet	AZ	Groen
4.2 Rijksportaal en Personeelsbladen	AZ	Groen
4.3 Nieuwsvoorziening	AZ	Groen
4.4 Thematische massamediale communicatie	AZ	Groen
4.5 Centrale Adviesgroep	AZ	Groen
5. Eén logo	AZ	Groen
6. Internationale functie		
6.1 Europees personeelsbeleid	BZ	Oranje
6.2 Samenwerking ABD en BUZA	BZ-BZK	Oranje
6.3 Internationale functie	BZ	Groen
7. Kwaliteit juridische functie	JUS	Groen
8. Wetgeving (LEGIS)	JUS	Groen
9. Financiële functie	FIN	
9.1 Verminderen van de regel- en controledruk	FIN	
9.1.1 Algemene wet subsidies	FIN	Groen
9.1.2 Vereenvoudiging comptabele regelgeving	FIN	Groen
9.1.3 Doelmatig verantwoordingsproces	FIN	Groen
9.1.4 Vereenvoudiging rechtmatigheidscontroles	FIN	Groen
9.2 Efficiency in de financiële kolom		
9.2.1 Inventarisatie financiële administratie	FIN	Groen
9.2.2 Auteursomgeving	FIN	Groen

9.2.3 Efficiency begrotings- en verantwoordingscyclus	FIN	Groen
9.3 Flexibilisering Rijksdienst		
9.3.1 Aanpassing regelgeving aan flexibilisering rijksdienst	FIN	Groen
9.3.2 Programmabegrotingen	FIN	Groen
9.4 Kwaliteit verbeteren financiële kolom		
9.4.1 IBOS via Haagse Ring	FIN	Oranje
9.4.2 Financial Traineeprogramma	FIN	Groen
9.4.3 Nationale verklaring	FIN	Groen
9.5 Eén gemeenschappelijke auditdienst	FIN	afgerond
10. DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk	BZK	Groen
11. Rijkswerkplek		
11.1 Integrale Rijkswerkplek	BZK	Oranje
11.2 Digitale Werkomgeving Rijksoverheid	BZK	Oranje
12. Huisvesting		
12.1 Kaderstelling / concernvisie huisvesting	BZK	Oranje
12.2 Portefeuillestrategie Huisvesting	BZK	Oranje
13. ICT Beheer		
13.1 ICT Beheer Rijk	BZK	Oranje
14. P&O Beleid		
14.1 Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren		
14.1.1 Intensiveren opleidingsbeleid	BZK	Oranje
14.1.2 Samenwerken rijksacademies	BZK	Oranje
14.1.3 Percentage functioneringsgesprekken omhoog	BZK	Oranje
14.1.4 Ontwikkelen van carrièremogelijkheden expert	BZK	Groen
14.2 Flexibilisering Rijksdienst		
14.2.1 Dynamisch organiseren	BZK	Groen
14.2.2 Ambtenaren in dienst van het Rijk	BZK	Oranje
14.2.3 Eén functiegebouw	BZK	Oranje
14.2.4 Arbeidsmarktcommunicatie	BZK	Groen
14.2.5 Harmoniseren arbeidsvoorwaarden	BZK	Oranje
14.3 Leerlijnen voor managers en professionals	BZK	Groen
15. Werkmaatschappij	BZK	Oranje
16. Uitvoering Algemeen		
16.1 Uitvoeringstoets dwingender en intensiveren	JUS	Oranje
16.2 Bevorderen relatie beleid en uitvoering	alle	Groen
16.3 Aanpassen Kaderwet ZBO's	BZK/FIN	afgerond
17. Uitvoering (subsidie-)regelingen	EZ	afgerond

18. Administratieve lasten bedrijven		
18.1 Regeldruk bedrijven	EZ-FIN	Groen
18.2 Standard Business Reporting (Taxonomie)	FIN-JUS	Oranje
18.3 Slim geregeld, goed verbonden	EZ	Groen
19. Aanpassing Financiële Verhoudingswet	BZK	Oranje
20. Administratieve lasten burgers, professionals en medeoverheden	BZK	Groen
21. Vervallen: zie 19		
22. Administratieve lasten binnen het rijk (financiële component staat op groen, zie 9.1)	BZK	Rood
23. Inspecties		
23.1 Inspecties	BZK	Oranje
23.2 Benchmark inspectie	BZK	Oranje
24. Rijksvastgoed		
24.1 Fusie DLG, Domeinen en GOB	FIN-VROM	Groen
24.2 Vastgoed	VROM-DEF	Groen
25. Delivery	AZ	Groen
26. Investeringsprojecten	BZK	Groen
27. Sociaal flankerend beleid		
27.1 Kader sociaal flankerend beleid	BZK	afgerond
27.2 Mobiliteitsorganisatie	BZK	Groen
28. Medezeggenschap	BZK	Groen
29. Overheid voor de toekomst		
29.1 Rijksverheid voor de toekomst	BZK	Oranje
29.2 Rijksambtenaar voor de toekomst	BZK	Oranje
30. Monitoring voortgang		
30.1 Voortgangrapportages	BZK	Groen
30.2 Transparantie externe inhuur	BZK	Oranje
31. Benchmarking		
31.1 Benchmark bedrijfsvoering	BZK	Groen
31.2 Benchmark beleid	BZK	Groen
32. Overig		
32.1 Internationaal vergelijkend onderzoek OESO	BZK	Groen
32.2 Duurzame bedrijfsvoering	BZK	Groen
32.3 VRD monitoring door Universiteit Leiden	BZK	Groen
32.4 Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten	BZK	Oranje
32.5 Analyse topstructuur	BZK	Oranje