



Programma Vernieuwing Rijksdienst  
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties*

## 4e Voortgangsrapportage Programma Vernieuwing Rijksdienst

Datum 14 september 2009

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>BETER BELEID, GOEDE UITVOERING</b> .....	<b>5</b>
2.1	ANDERE BELEIDSTURING EN BENCHMARKING.....	5
2.1.1	<i>Delivery</i> .....	5
2.1.2	<i>Benchmark beleid</i> .....	5
2.2	KENNIS- EN ADVIESFUNCTIE.....	6
2.2.1	<i>Planbureaus</i> .....	6
2.2.2	<i>Kennisinstituut Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid</i> .....	8
2.2.3	<i>Kennis- en adviesfunctie</i> .....	8
2.3	COMMUNICATIE.....	11
2.4	INTERNATIONALE FUNCTIE.....	12
2.4.1	<i>Project Internationale functie</i> .....	12
2.4.2	<i>EU-personeelsbeleid</i> .....	13
2.4.3	<i>Samenwerking ABD en het ministerie van Buitenlandse Zaken</i> .....	14
2.5	JURIDISCHE FUNCTIE EN HET WETGEVINGSPROCES.....	14
2.5.1	<i>Versterking Juridische Functie</i> .....	14
2.5.2	<i>Het wetgevingsproces</i> .....	17
2.6	FINANCIËLE FUNCTIE.....	19
2.6.1	<i>Verminderen van de regel- en controledruk</i> .....	19
2.6.2	<i>Efficiency in de financiële kolom</i> .....	21
2.6.3	<i>Kwaliteit verbeteren financiële kolom</i> .....	22
2.7	UITVOERING EN SUBSIDIES.....	24
2.7.1	<i>Relatie beleid en uitvoering</i> .....	24
2.7.2	<i>Uitvoering subsidies</i> .....	27
<b>3</b>	<b>MINDER LASTENDRUK, BETERE HANDHAVING</b> .....	<b>29</b>
3.1	MINDER LASTENDRUK.....	29
3.1.1	<i>Administratieve lasten bedrijfsleven</i> .....	29
3.1.2	<i>Administratieve lasten burgers, professionals en interbestuurlijk</i> .....	33
3.1.3	<i>Administratieve lasten binnen het Rijk</i> .....	36
3.1.4	<i>Standard Business Reporting</i> .....	37
3.1.5	<i>Slim geregeld, goed verbonden</i> .....	39
3.1.6	<i>Inspecties: Programma Vernieuwing Toezicht</i> .....	39
<b>4</b>	<b>EFFICIËNTE BEDRIJFSVOERING</b> .....	<b>45</b>
4.1	KADERSTELLING EN TRANSPARANTIE.....	45
4.1.1	<i>DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk</i> .....	45
4.1.2	<i>Huisvesting en facility management</i> .....	45
4.1.3	<i>Integrale Rijkswerkplek</i> .....	46
4.1.4	<i>Duurzame bedrijfsvoering</i> .....	47
4.1.5	<i>Werkmaatschappij</i> .....	48
4.2	P&O BELEID.....	48
4.2.1	<i>Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren</i> .....	48
4.2.2	<i>Flexibilisering Rijksdienst</i> .....	49
4.2.3	<i>Leerlijnen voor managers en professionals</i> .....	50
4.3	ICT.....	51

4.3.1	<i>Digitale Werkomgeving Rijksdienst</i> .....	51
4.3.2	<i>ICT beheer</i> .....	52
4.3.3	<i>Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten</i> .....	52
4.4	RIKSVASTGOED.....	53
<b>5</b>	<b>OVERHEID VOOR DE TOEKOMST</b> .....	<b>54</b>
5.1	RIKSDIENST VOOR DE TOEKOMST.....	54
5.2	RIKSAMBTENAAR VOOR DE TOEKOMST.....	55
5.3	MEDEZEGGENSCHAP.....	56
<b>6</b>	<b>UITVOERING VAN HET PROGRAMMA</b> .....	<b>58</b>
6.1	SOCIAAL FLANKEREND BELEID.....	58
6.2	TRANSPARANTIE EXTERNE INHUUR.....	59
6.3	MOBILITEITSORGANISATIE.....	59
6.4	ANALYSES TEN BEHOEVE VAN DE PROGRAMMA-UITVOERING.....	60
6.4.1	<i>OESO-onderzoek</i> .....	60
6.4.2	<i>Monitoring Vernieuwing Rijksdienst</i> .....	61
<b>7</b>	<b>DEPARTEMENTALE ONTWIKKELINGEN</b> .....	<b>62</b>
7.1	ONTWIKKELINGEN PER DEPARTEMENT.....	62
7.1.1	<i>Ministerie van Algemene Zaken</i> .....	62
7.1.2	<i>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties</i> .....	62
7.1.3	<i>Ministerie van Buitenlandse Zaken</i> .....	63
7.1.4	<i>Ministerie van Defensie</i> .....	64
7.1.5	<i>Ministerie van Economische Zaken</i> .....	65
7.1.6	<i>Ministerie van Financiën</i> .....	66
7.1.7	<i>Ministerie van Justitie</i> .....	66
7.1.8	<i>Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit</i> .....	68
7.1.9	<i>Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap</i> .....	69
7.1.10	<i>Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid</i> .....	69
7.1.11	<i>Ministerie van Verkeer en Waterstaat</i> .....	71
7.1.12	<i>Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport</i> .....	73
7.1.13	<i>Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer</i> .....	74
<b>8</b>	<b>INVESTEREN IN EEN BETERE EN KLEINERE OVERHEID</b> .....	<b>75</b>
8.1	INVESTERINGSPROJECTEN.....	75
8.1.1	<i>Casusadoptie</i> .....	75
8.1.2	<i>Digitale dienstverlening</i> .....	76
8.1.3	<i>Digitaal Klantdossier fase 2</i> .....	76
8.1.4	<i>Publieke dienstverlening op de kaart</i> .....	77
<b>9</b>	<b>STAND VAN ZAKEN MOTIES EN TOEZEGGINGEN</b> .....	<b>78</b>
9.1	ANALYSE VAN HET KENNIS- EN ADVIESSTELSEL.....	78
9.2	JAARPLAN INSPECTIES.....	78
9.3	BRIEF OVER PLANBUREAUS.....	78
9.4	NOTITIE OVERHEID VAN DE TOEKOMST.....	78
9.5	TOETSEN KABINETSDOELSTELLINGEN.....	79
9.6	REGIONALE EFFECTEN.....	79
9.7	UPDATE VAN DE KWANTITATIEVE INFORMATIE.....	79
<b>BIJLAGE 1 - UITVOERING PROGRAMMA Vernieuwing RIJKSDIENST: PROJECTENOVERZICHT</b> .....		<b>80</b>

## **1 Inleiding**

Dit is de Vierde Voortgangsrapportage over het Programma Vernieuwing Rijksdienst. De rapportage bevat een beschrijving van de stand van zaken per project volgens de indeling van de nota Vernieuwing Rijksdienst: beter beleid, efficiënte bedrijfsvoering, minder lasten en de overheid van de toekomst. Per project wordt kort aangegeven wat er tot nu toe is bereikt en wat er in de nabije toekomst nog aan resultaten te verwachten valt. De vernieuwing op de departementen krijgt apart aandacht. Daarnaast wordt de voortgang beschreven van projecten die een investeringsimpuls van het kabinet hebben gekregen. Het rapport sluit af met een stand van zaken van de toezeggingen aan de Tweede Kamer.

## 2 Beter beleid, goede uitvoering

### 2.1 Andere beleidsturing en benchmarking

#### 2.1.1 *Delivery*

In de Nota VRD is aangekondigd dat bestudeerd zou worden of de Britse deliveryaanpak een nuttige rol zou kunnen vervullen bij het in kaart brengen van de resultaten van beleid. Inmiddels heeft het kabinet twee jaar ervaring kunnen opdoen met de deliverymethodiek, waarmee de voortgangontwikkeling in de uitvoering van het beleidsprogramma zichtbaar wordt gemaakt. Hierbij is afgezien van het opzetten van nieuwe procedures, administraties, coördinatiemechanismen en/of organisaties. Het in beeld brengen van de voortgangontwikkeling van beleidsdoelen in het perspectief van de gehele kabinetsperiode, vraagt een nieuwe manier van kijken dan thans gebruikelijk is. De werkwijze behoeft nog verdere ontwikkeling, waarbij tevens de vraag aan de orde is hoe behalve op beleidsprestaties, gestuurd kan worden op beleidseffecten. In overleg met de Algemene Rekenkamer en de Tweede Kamer wordt hieraan nadere invulling gegeven, als uitwerking van de op Verantwoordingsdag 2009 ingediende motie Pechtold (31 951, nr. 11). Deze motie ziet specifiek op de verbetering van de controleerbaarheid en afrekenbaarheid van de kabinetsdoelen. Hiermee kan tevens bereikt worden dat dit instrument een bruikbare bijdrage levert aan de vernieuwing en verbetering van de rijksdienst.

#### 2.1.2 *Benchmark beleid*

De Benchmark Beleid is een vergelijkend onderzoek, waarin naast kwantitatieve vergelijkingen ook kwalitatieve aspecten van de beleidspraktijk worden beschreven. Dit betekent dat vergelijkingen worden gemaakt die uitnodigen om buiten de muren van de eigen organisatie te gaan kijken. Door verschillen in kaart te brengen, best practices te inventariseren en (kennis)netwerken te stimuleren wordt het mogelijk van elkaar te leren. Het uiteindelijke doel is het verbeteren van de eigen prestaties. 'Leren van verschillen en sturen op kansen' is dan ook de slogan die de essentie van benchmarken en benchlearning duidelijk weergeeft. Belangrijke winst voor het Rijk hierbij is dat er onderling niet alleen aandacht is voor inhoudelijke onderwerpen, maar ook voor de manier waarop wordt gewerkt.

De eerste Benchmark Beleid wordt op dit moment uitgevoerd en zal daarna elke twee jaar worden herhaald. De gegevensuitvraag voor de benchmark is voor 95% gereed. In de komende maanden wordt op basis van deze gegevens een aantal producten gemaakt. Het eerste product is een rapport waarin de kwantitatieve data worden gepresenteerd en het tweede rapport geeft inzicht in de eerder genoemde kwalitatieve aspecten. Het kwantitatieve rapport geeft een indicatie van beleidsdruk vanuit de politiek, vanuit de internationale omgeving, vanuit de stakeholders en de andere departementen. Ook zullen relaties tussen de verschillende aspecten van beleidsdruk worden vergeleken. In het kwalitatieve rapport wordt de context waarbinnen de directoraten-generaal (DG) beleid maken, onderzocht. Aspecten zoals de rol van het DG en de incidentgevoeligheid van de beleidsterreinen worden daarbij onderzocht.

## **2.2 Kennis- en adviesfunctie**

### *2.2.1 Planbureaus*

Het project Oprichting Planbureau voor de Leefomgeving 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 hierover bij brief van 28 maart 2008 geïnformeerd (TK 31490, nr. 20).

Aangaande de harmonisering van juridische en financiële grondslag is de volgende voortgang te melden. Op 3 april 2009 heeft de ministerraad ingestemd met de brief aan de Tweede Kamer inzake de harmonisering van de juridische en financiële grondslag van de planbureaus (TK 31490, nr. 11). Deze brief is in de procedurevergadering van de vaste commissie voor BZK van 17 april 2009 besproken en voor kennisgeving aangenomen. Ingevolge dit besluit van de vaste commissie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is begonnen met de uitvoering van de in de brief opgenomen besluiten ter harmonisering van de juridische en financiële grondslag van de planbureaus en het besluit inzake de toegang van het parlement tot de planbureaus.

#### *Juridische grondslag*

In het kader van de harmonisering van de juridische grondslag van de planbureaus betekent dit concreet dat het Sociaal en Cultureel Planbureau, het Planbureau voor de Leefomgeving en het Centraal Planbureau (CPB) dienen te worden opgenomen in een departementale organisatieregeling. Dit impliceert dat het Koninklijk Besluit Planbureau

van de Leefomgeving en het Besluit houdende instelling van een Sociaal en Cultureel Planbureau worden ingetrokken. Conform bovengenoemde brief verzet de vermelding van het CPB in de wet van 21 april 1947 houdende de voorbereiding van de vaststelling van een Centraal Economisch Plan, zich niet tegen het opnemen van het CPB in een departementale organisatieregeling.

Ten aanzien van de functioneringsvoorwaarden (waaronder wetenschappelijke onafhankelijkheid, begeleiding en werkprogramma's van de planbureaus) heeft het kabinet bepaald dat deze dienen te worden vastgelegd door middel van een besluit van de ministerraad. Dit besluit zal worden opgesteld door de departementen waaronder de genoemde planbureaus ressorteren.

#### *Toegang van het parlement*

Met betrekking tot de toegang van het parlement tot de planbureaus is de afspraak vastgelegd dat een verzoek van de Kamer aan een planbureau gelijktijdig en ongeclausuleerd met de formele toezending aan de minister kan worden toegezonden aan het planbureau. Anderzijds zal een rapportage van een planbureau, gevraagd door de Tweede of Eerste Kamer, door de minister waaronder het planbureau ressorteert na voltooiing terstond en ongewijzigd naar het parlement worden gezonden.

Daarbij is aangetekend dat de verzoeken van de Kamer wel inpasbaar moeten zijn in de werkzaamheden van het desbetreffende planbureau. In de brief van 28 maart 2009 (TK 31490, nr. 20) is ook opgemerkt dat de desbetreffende minister verantwoordelijk is en blijft voor wat een planbureau doet.

#### *Financiële grondslag*

Ten aanzien van de financiële grondslag van de planbureaus is vastgelegd dat, onder verwijzing naar de nota Vernieuwing Rijksdienst, de verhouding tussen externe, ad hoc gefinancierde opdrachten en begrotings-gefinancierde opdrachten 80:20 moet zijn.

Gelet op de te grote afhankelijkheid van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) van extern gefinancierde opdrachten betekent dit voor het SCP dat de financiële basis zal worden verstevigd door via een groeimodel op budgettair neutrale wijze in 2011 uit te komen op de gewenste verhouding. Een deel van de ad hoc opgedragen en gefinancierde werkzaamheden zal daartoe in het reguliere

werkprogramma dienen te worden verwerkt. De hiervoor benodigde personele uitbreiding voor het SCP van 10 fte in 2009 en nog eens 10 fte in 2010 is opgenomen in de Derde Voortgangsrapportage Vernieuwing Rijksdienst, die op 25 mei 2009 aan de Tweede Kamer is gezonden (TK 31490, nr. 22).

*2.2.2 Kennisinstituut Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid*  
In de Nota Vernieuwing Rijksdienst is het voornemen aangekondigd alle activiteiten die gericht zijn op kennis en innovatie van het openbaar bestuur en publiek management te bundelen in één organisatie, op te zetten als het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) en onder te brengen bij het ministerie van BZK. De afgelopen twee jaar is een aantal pogingen gedaan om dit van de grond te krijgen, maar dat heeft geen bevredigend resultaat opgeleverd. Nu dit idee zo moeilijk in concrete vorm blijkt te gieten, is de conclusie gerechtvaardigd dat het kennelijk niet als erg levensvatbaar werd gezien. Het project is dan ook afgevoerd van de lijst van projecten in het kader van het programma Vernieuwing Rijksdienst.

Met het rijksbreed Kennisinstituut werd tevens beoogd om enkele kleinschalige en innovatieve initiatieven op het gebied van openbaar bestuur en publiek management binnen de rijksdienst in dat instituut samen te brengen. Het gaat daarbij in het bijzonder om drie initiatieven: Casusadoptie, het inspraakpunt Burgerparticipatie en het interdepartementale netwerk Grenzeloos. Casusadoptie is tot 2011 ondergebracht bij het ministerie van OCW. Het inspraakpunt burgerparticipatie (ondergebracht bij het ministerie van VenW) is in december 2008 omgevormd tot het rijksbrede expertisecentrum voor burgerparticipatie. Per 1 september 2009 gaat dit werken onder de naam Centrum Publiekparticipatie. Het secretariaat van het interdepartementale netwerk Grenzeloos wordt beheerd door het ministerie van OCW. Het afgelasten van het rijksbrede kennisinstituut heeft geen directe belemmeringen voor bovenstaande initiatieven, maar aandacht blijft geboden voor de kennisuitwisseling over en de doorwerking van kansrijke initiatieven voor vernieuwing.

*2.2.3 Kennis- en adviesfunctie*  
Op 7 oktober 2008 heeft de minister van BZK de nota 'Kwaliteit van de verbinding' aangeboden aan beide Kamers van de Staten-Generaal. (TK 31 490, nr. 3). De nota is in beide Kamers besproken, o.a. in een Algemeen overleg van de Vaste Commissie voor Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties van de Tweede Kamer. De Kamer is bij die gelegenheid



akkoord gegaan met de voorstellen. De Eerste Kamer heeft in een brief aan de minister van BZK van 17 februari 2009 aangegeven de voorstellen voor herinrichting te zullen toetsen aan een aantal nadere criteria.

Na het akkoord van de Tweede Kamer en Eerste Kamer met de voorgestelde aanpak, is begonnen met de uitvoering van de in de notitie neergelegde besluiten. De stand van de uitvoering is voor de verschillende clusters op dit moment als volgt.

*Fysieke omgeving: Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur*

De ontwerpwet Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur ligt momenteel voor advies bij de Raad van State. De VROM-Raad, de V&W-Raad en de Raad voor het Landelijk Gebied gaan op in deze raad. Deze adviesraad zal ook het werkterrein van de op te heffen Adviesraad Gevaarlijke Stoffen bestrijken.

*Samenvoeging Algemene Energieraad en de Adviesraad voor Wetenschaps- en technologiebeleid*

De Algemene Energieraad (AER) en de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) worden samengevoegd, waarbij eveneens wordt gestreefd naar een kleine kern van vaste leden, die per specifieke adviesaanvraag kunnen worden aangevuld met tijdelijke leden. Er is een kwartiermaker aangewezen om deze overgang voor te bereiden. Waar aanvankelijk sprake was van stagnatie, verloopt de samenvoeging tussen de AER en de AWT momenteel volgens plan.

*Bestuurlijk-juridisch: Raad voor het Openbaar Bestuur*

De vaste kern van de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) bestaat per 1 juli 2009 uit negen vaste leden (inclusief de voorzitter). Er is dan een kleine kern van vaste leden, die per specifieke adviesaanvraag kan worden aangevuld met tijdelijke leden.

*Internationaal: Adviesraad Internationale Vraagstukken*

Ook de Adviesraad Internationale Vraagstukken zal onder het nieuwe regime moeten worden gebracht. Dat impliceert onder meer dat een onderscheid wordt gemaakt tussen een (beperkt) aantal kernleden en een grotere groep geassocieerde leden. BZ pleegt overleg met de AIV over de verdere vormgeving hiervan. Vooralsnog blijft de herinrichting van de raad achter.

#### *Sociaal-cultureel: RMO en SCP*

In een brief van 24 maart 2009 (TK 31 490, nr. 19) van de minister van BZK is de Tweede Kamer geïnformeerd over de positionering van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO). Niet langer wordt gestreefd naar een fusie van Raad voor Volksgezondheid en Zorg (RVZ) en de RMO. Het secretariaat van de RMO zal worden ondergebracht bij het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). De leden van de RMO zullen naast hun reguliere adviesfunctie, de taken van het huidige begeleidingscollege van het SCP overnemen.

#### *Kwaliteit van de Verbinding*

Naast deze veranderingen, die primair een organisatorisch karakter hebben, wordt gewerkt aan een aantal veranderingen in werkwijze, positionering en flexibiliteit van raden en secretariaten. Bij de benoeming van de nieuwe raden wordt steeds al rekening gehouden met het uitgangspunt van een kleine kern aan vaste raadsleden, naast een flexibele schil van geassocieerde raadsleden. Tevens zijn stappen gezet in het terugdringen van het aantal adviesaanvragen en het bundelen van adviezen rondom bepaalde thema's. Raden brengen daardoor steeds vaker gezamenlijke adviezen uit. Hier kan nog veel worden gewonnen. De adviesraden zijn nauw betrokken bij deze veranderingen. De WRR versterkt zijn synergierol in het netwerk van kennis- en adviesinstellingen, onder andere in relatie tot de werkprogramma's.

#### *Inventarisatie kennisinstellingen*

In een Algemeen overleg van 10 december 2008 van de vaste Commissie BZK met de minister van BZK zijn ook de 'overige kennisinstellingen' die (mede) functioneren voor de rijksoverheid, uitvoerig aan de orde geweest. Behalve de hierboven al genoemde kaderwetadviesorganen en planbureaus, gaat het daarbij ook om not-for-profit instellingen met veelal de status van nationaal instituut. Daarnaast zijn er de universiteiten en private bureaus voor opdrachtonderzoek. Tijdens dit Algemeen overleg heeft de minister een nadere inventarisatie van deze instellingen toegezegd en zal daarbij tevens gegevens verzamelen over typering, samenstelling en budget. Op basis van de bestaande inventarisatie wordt hier op dit moment aan gewerkt. De verwachting is dat deze inventarisatie tegen het einde van het jaar aan de Tweede Kamer zal kunnen worden gezonden.

## 2.3 Communicatie

In de nota Vernieuwing Rijksdienst is besloten om de communicatiefunctie efficiënter en meer ontkokerd in te richten. Ter uitvoering van dit besluit worden de projecten 1Logo en Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl gerealiseerd.

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

Project 1 logo bevindt zich na de vormgevingsfase nu in de implementatiefase. Alle kerndepartementen en zo'n 25 uitvoeringsorganisaties zijn inmiddels gestart met de invoering en zullen eind 2009 hier grotendeels mee klaar zijn. De overige organisaties starten dit jaar en zullen eind 2010 grotendeels om zijn. Communicatie met alle deelnemers, onder andere via workshops en reviews, is een belangrijke pijler van de implementatiefase. De eerste stappen zijn gezet om de huisstijl ook ná het einde van het project te borgen.

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:

- inrichting en start van de communicatiepool: in juni 2009 is gestart met een pilot voor een centrale pool waardoor communicatiecapaciteit rijksbreed kan worden ingezet. Vanuit de pool worden communicatieadviseurs voor korte en langere opdrachten (maximale duur een jaar) gedetacheerd bij de verschillende departementen. De pool zal in eerste instantie bestaan uit een selectie van ongeveer 30 adviseurs, met vaste tarieven voor detachering;
- één gemeenschappelijke website en redactie voor internet: in 2008 is het redactiemodel vastgesteld. Halverwege november 2009 zullen de eerste zeven websites gemigreerd worden: regering.nl, postbus51.nl, minaz.nl, minez.nl, minocw.nl minvws.nl en jeugdengezin.nl. In 2010 zullen de websites van de overige departementen overgaan naar Rijksoverheid.nl;

- één gemeenschappelijk intranet (rijksportaal.nl) voor alle medewerkers van de rijksdienst met een gemeenschappelijk beheer- en redactiemodel: eind 2009 gaan minimaal twee departementen over op het rijksportaal. Er ligt inmiddels een concept-redactiemodel;
- een gemeenschappelijke digitale nieuwsvoorziening voor de medewerkers van de rijksdienst. Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) is hiermee gestart. Eind 2009 worden de eerste resultaten zichtbaar via het rijksportaal.
- thematische aanpak van de Postbus 51 campagnes, om de herkenbaarheid en eenduidigheid van de communicatieboodschappen van het concern Rijk te versterken. De eerste campagne onder het koepelthema Veiligheid is op 27 juli gelanceerd. De campagne 'veilig internetten', een initiatief van het ministerie van Justitie, heeft als doel mensen bewust te maken van hoe zij zich kunnen beschermen tegen misbruik van hun persoonlijke gegevens op internet. Binnen de campagne worden vijf belangrijke tips gegeven om misbruik te voorkomen. Daarnaast komen andere vormen van cybercrime aan de orde.

## **2.4 Internationale functie**

### *2.4.1 Project Internationale functie*

Geïntegreerd buitenlands beleid in een globaliserende samenleving vereist steeds nauwere samenwerking. Verkokering bij de departementen kan leiden tot verkokering op Nederlandse ambassades, omdat daar vaak meerdere departementen vertegenwoordigd zijn. Aan de hand van een gezamenlijk vastgestelde agenda ontwikkelt het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) initiatieven ter versterking van de samenwerking met de andere departementen. Het startschot is gegeven tijdens een recente bijeenkomst van de secretarissen-generaal op de Nederlandse ambassade te Parijs. In het kader van dit project, dat medio 2010 moet zijn afgerond, wordt in 3 werkgroepen gewerkt aan:

Werkgroep 1: beleidsafstemming en coördinatie in Den Haag

- Rijksbrede beleidscoördinatie. Jaarlijks (of meerjarige) bilaterale en multilaterale prioriteitsstelling onder leiding van BZ.

- Steviger inzet sturingsinstrumenten om de rijksbrede prioriteitstelling en beleidscoördinatie vorm te geven: jaarplan, MJSP, Coco, CoRIA, OGO, etc.

#### Werkgroep 2: personele uitwisseling

- Nauwere personele samenwerking BZ-andere departementen door stageplaatsen, detacheringen op basis van reciprociteit en terugkeerregeling, en het openstellen van het 'klasje'.

#### Werkgroep 3: werkwijze attachés op posten

- Integrale aansturing postennet door de CdP met behulp van een landen- en themastrategie en integratie van de attachés binnen de posten.
- Harmonisering van de arbeidsvoorwaarden van alle uitgezonden medewerkers (1 rijk, 1 regeling).

Hoog op de agenda staat verder het versterken van uitwisseling van personeel tussen BZ en de andere ministeries om te komen tot een reservoir van internationale ambtenaren. Ter uitvoering van een verzoek daartoe van het Tweede Kamerlid Van Baalen zal door de minister van Buitenlandse Zaken in het najaar een brief aan de Tweede Kamer worden gezonden waarin 'nut en noodzaak' van het Nederlandse Postennetwerk in het buitenland zal worden toegelicht.

#### 2.4.2 *EU-personeelsbeleid*

Het project Europees personeelsbeleid omvat een zestal specifieke afspraken. De afspraken, vastgesteld eind 2007 door het SG-overleg, worden per departement uitgevoerd. Coördinatie over de voortgang vindt plaats in een interdepartementale stuurgroep. Alle verantwoordelijken voor deelafspraken zijn in een recente brief van de secretaris-generaal BZ er nog eens op gewezen wat precies van hen wordt verwacht.

De meest in het oog springende afspraak betreft de vaststelling van concrete aantallen gedetacheerde ambtenaren die ieder departement eind 2010 bij de EU geplaatst zou moeten hebben. De doelstelling die daarvoor was vastgesteld, van 101 Experts Nationaux Detachés (END-ers) in 2008 naar 120 END-ers eind 2009 is echter niet gehaald. Daarom wordt op dit terrein voorzien in extra inspanningen, onder andere op het terrein van de pro-actieve werving van geschikte kandidaten, het leren van departementale best-practices, en het komen tot afspraken over interdepartementale detacheringen.

### 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. De resultaten tot nu toe zijn:

- Een aantal benoemingen op ABD-niveau over en weer tussen BZ en overige departementen zijn gedaan;
- Zes junior beleidsmedewerkers van andere departementen (Financiën, OC&W, EZ, LNV, VWS en SZW), doen mee aan de drie maanden durende leergang Basisopleiding Beleidsmedewerker Buitenlandse Zaken (BBBZ6) voor 2009.

De afstemming tussen de Algemene Bestuursdienst en de buitenlandse dienst als het gaat over benoemingen in hogere functies zal nog verder worden verbeterd.

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

### 2.5.1 *Versterking Juridische Functie*

Het doel van het Programma Versterking Juridische Functie Rijk (PVJFR) is duurzame antwoorden te geven op de aanbevelingen van het rapport 'Met recht verbonden' van de Visitatiecommissie Wetgeving en Juridische functie (Commissie Hoekstra) en beschrijft een toekomstgerichte visie op de rol van de directies Wetgeving en Juridische zaken.

Hoofddoelstellingen:

1. het verbeteren van de functionaliteit en de dienstbaarheid in de onderlinge samenwerking van de directies Wetgeving en Juridische Zaken met de directoraten en directies die belast zijn met de beleids-, uitvoerings- en handhavingstaken;
2. de ontwikkeling van een systeem voor juridische kwaliteitsborging die per ministerie op eigen maat kan worden toegesneden en ook mogelijkheden biedt voor interdepartementale kwaliteitsontwikkeling d.m.v. intervisies;
3. versterken positie van de Rijksoverheid op de arbeidsmarkt voor juristen;
4. verbeteren opleidingsmogelijkheden voor juristen bij de Rijksoverheid alsmede verhogen juridische sensitiviteit van niet-juristen;
5. het beschrijven van een systematiek waarmee een ministerie de juridische kwaliteit kan beïnvloeden en waarborgen.

*Ad doelstelling 1*

Er is gewerkt aan het verbeteren van de inter- en intradepartementale samenwerking, o.a. door een betere verbinding tussen het beleidsproces en het juridische proces tot stand te laten komen. Onder begeleiding van het Programma Versterking Juridische Functie Rijk voert Rijksadvies drie leeronderzoeken uit bij lopende wetgevingstrajecten (herziening Algemene wet Rijksbelastingen, uitvoering aanbeveling commissie Oosting inzake interbestuurlijk toezicht op wetgeving in medebewind alsmede de totstandkoming van één wet waarin o.a. de Flora en Faunawet, de habitat en wetland-richtlijnen opgaan. Het doel is om te analyseren welke condities noodzakelijk zijn om de intra- en interdepartementale samenwerking van (maar ook tussen) regelgevers met de beleidssectoren en uitvoerende diensten te optimaliseren.

Er is een inventarisatie gemaakt van alle bestaande juridische (interdepartementale) overleggen. Bezien wordt op welke wijze de samenwerking tussen de ministeries verder kan worden versterkt, bijvoorbeeld door bundeling van expertise of gezamenlijke bijzondere wetgevingsprojecten en de gezamenlijke uitvoering van andere juridische werkzaamheden, zoals bepaalde civielrechtelijke en bedrijfsjuridische werkzaamheden. In het kader van de Crisis- en herstelwet is een interdepartementaal wetgevingsteam samengesteld; in het kader van mobiliteitsbeleid en delen van expertise hebben de directeurs wetgeving een mobiliteitscarrousel van juristen in het leven geroepen.

Een van de succesfactoren van samenwerken is cultuur en gedrag. Binnen het Programma Versterking Juridische Functie Rijk worden de mogelijkheden verkend van een actuele beroepshouding of beroepsethiek opdat de juridische functie in wisselwerking met beleid, uitvoering en handhaving op een eigentijdse wijze inhoud krijgt. Inspiratie wordt geput uit de ervaringen op dit vlak bij de rechterlijke macht, notarissen en advocaten.

De vele adviezen van de afgelopen jaren op het gebied van de (vroegtijdige) juridische inbreng bij de totstandkoming en implementatie van Europese en internationale regelgeving zijn geanalyseerd. Een conceptrapportage met aanbevelingen is gereed en wordt binnenkort besproken in de stuurgroep PVJFR.

#### *Ad doelstelling 2*

Er is gevolg gegeven aan de aanbeveling van de commissie-Hoekstra om één set indicatoren voor de juridische kwaliteit af te spreken. Het

kwaliteitssysteem biedt de mogelijkheid binnen het eigen ministerie de kwaliteit van het juridisch functioneren van dat ministerie en ook de meerwaarde daarvan op de kwaliteit van de producten van het ministerie, inzichtelijk te maken. Ook bestaat er, door de interdepartementale opzet, de mogelijkheid van elkaar te leren en inzicht te krijgen in het juridisch functioneren van de rijksoverheid in haar geheel.

De indicatoren worden uitgesplitst naar de verschillende werkprocessen die binnen de juridische functie plaatsvinden (o.a. wetgeving en juridische advisering). De indicatoren zijn gericht op het proces dat zou moeten plaatsvinden enerzijds en naar het eindproduct als zodanig anderzijds. Een voorbeeld is de indicator dat er voldoende aandacht is gegeven aan de afweging van nut en noodzaak van wetgeving; indien blijkt dat dit onvoldoende gebeurt, kan dit reden zijn tot een nadere collegiale toetsing van de producten en zal dit ook leiden tot een scherpere beoordeling van komende startnota's.

Een plan is ontwikkeld voor de implementatie van deze indicatoren binnen de departementen. Voorzien wordt in een fasegewijze invoering. In 2009 zullen pilots plaatsvinden om de werking van het voorgestelde systeem te beproeven. Deze pilots zullen in reikwijdte beperkt zijn, maar wel in gezamenlijkheid veel leren over de werking van het systeem en de criteria die zijn bedacht. Op basis daarvan kunnen definitieve voorstellen over inhoud en infrastructuur worden gedaan. Vervolgens zullen vanaf 2010 alle ministeries op de voorgestelde wijze rapporteren over de kwaliteit van de juridische functie. Daarbij is voorzien in een centrale rol van de Interdepartementale commissie voor constitutionele aangelegenheden en wetgeving (ICCW) en de Raad van State.

### *Ad doelstelling 3*

Vanaf 2009 zullen open dagen worden georganiseerd voor juridisch studenten zodat zij reeds vroegtijdig in hun studie kunnen kennismaken met de Rijksoverheid en informatie kunnen verkrijgen over mogelijke vervolgoopleidingen (RAIO, Rijkstraineeship, Academie voor Wetgeving en Academie voor Overheidsjuristen). Daarnaast zullen vanaf 2009 structureel juridische masterclasses aan juridisch studenten in de masterfase worden aangeboden. Het streven is er tevens op gericht het aanbod van juridische stageplekken te verruimen, opdat eerder zicht wordt verkregen op het potentieel aan getalenteerde juristen. Het contact tussen de rijksoverheid en de juridische faculteiten zal worden versterkt, teneinde tot een betere afstemming te komen tussen vraag en aanbod.



Van de kant van het rijk zullen daarbij ook faciliteiten worden geboden, zoals stageplaatsen, studieprojecten etc. Een brief terzake wordt in september 2009 naar de faculteiten gezonden.

#### *Ad doelstelling 4*

De bestaande Academie voor Wetgeving is uitgebreid met een opleiding voor Overheidsjuristen. Deze opleiding start per 1 september 2009, gebruik wordt gemaakt van de faciliteiten van de Academie voor Wetgeving. Hierdoor kunnen beleids- en uitvoeringseenheden worden voorzien van juristen die zijn geschoold in het leggen van adequate verbindingen tussen regelgeving en beleid.

Per 1 september 2009 gaat eveneens de cursus "Beleid en wetgeving: een resultaatgerichte samenwerking" van start. Deze cursus beoogt te realiseren dat beleids- en juridische afdelingen nog eerder dan gebruikelijk met elkaar in contact treden. Ook wordt nagedacht over maatregelen ter bevordering van een permanente opleiding voor zittende juristen, in het kader van de reeds ontwikkelde plannen voor "het functiegebouw Rijk". In ontwikkeling zijn eveneens plannen ter verhoging van de juridische sensitiviteit onder niet-juristen.

#### *Ad doelstelling 5*

Aan een juridische functie die onder de maat is, zijn grote – maatschappelijke, bestuurlijke en politieke- risico's verbonden. Zo kan het veronachtzamen van aanbestedingsregels tot een aanzienlijke vertraging leiden bij het verrichten van overheidstaken zoals de uitvoering van grote infrastructurele werken. Uiteindelijk staat het maatschappelijk vertrouwen op het spel: een overheid die faalt, verspeelt vertrouwen. Deze taken dienen goed te worden uitgevoerd en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze taken dient duidelijk te zijn belegd.

Binnen het Programma Versterking Juridische Functie Rijk wordt daarom gewerkt aan een rapport met aanbevelingen over de wijze waarop binnen de organisatie van de ministeries de zelfstandige en onafhankelijke juridische inbreng tot het hoogste besluitvormingsniveau optimaal kan worden gewaarborgd. De faciliterende rol van het ministerie van Justitie ten aanzien van wet- en regelgeving ter ondersteuning van alle ministeries vormt daarbij een afzonderlijk aandachtspunt.

#### *2.5.2 Het wetgevingsproces*

Het programma LEGIS, gestart na toekenning van investeringsgelden vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst, richt zich op

standaardisatie en ICT-ondersteuning in de wetgeving en het wetgevingsproces. Doel van het programma is het, in samenwerking met alle actoren in het wetgevingsproces, ontwikkelen en realiseren van een architectuur voor wetgeving, wetgevingsproces en de ondersteuning daarvan.

Versterking van de samenhang in de keten van beleid, wetgeving en uitvoering – door de schakels niet alleen technisch, maar ook inhoudelijk beter op elkaar aan te laten sluiten – baat de uitvoerbaarheid van de wetgeving voor alle partijen en draagt zo onder meer bij aan doelstellingen voor vermindering van regeldruk en een kleinere en betere overheid.

Op dit moment loopt een zestal (deels al bestaande) initiatieven in het kader van Legis, waaronder Internetconsultatie, de ontwikkeling van het Integraal afwegingskader voor beleid en wetgeving en van een gemeenschappelijke voorziening voor de uitwisseling van wetgevingsvoortgangsgegevens die niet alleen het inzicht tussen de ministeries over lopende wetgevingstrajecten verbetert, maar ook de communicatie daarover naar andere belanghebbenden (burgers, bedrijven, parlement) ondersteunt. Daarnaast is een wetenschappelijk onderzoek naar de huidige situatie in wetgeving en wetgevingsproces uitbesteed aan een samenwerkingsverband van de TU Delft en Universiteit Leiden. Dit onderzoek levert een gestructureerde en gevalideerde procesbeschrijving op van de formele en feitelijke gang van zaken bij de totstandkoming van wetgeving, de verantwoordelijke functionarissen, de documenten die daarin omgaan en de gebruikte (ICT-)ondersteuning.

Voorts is een startarchitectuur ontwikkeld met onder andere toetscriteria die zich lenen voor standaardisatie. Op basis daarvan kan een realistische routekaart naar het gewenste eindbeeld worden uitgestippeld en kunnen de lopende projecten op een goede wijze in de architectuur worden gepositioneerd. Op basis hiervan zal in 2010 de 1.0 versie van de architectuur worden gerealiseerd.

Tot slot is veel aandacht besteed aan een adequate inrichting van de programmaorganisatie, zodat goed kan worden gestuurd op de te realiseren producten en resultaten, de business case verder kan worden ingevuld en zicht kan worden gehouden op de doelbereiking van het programma. De informatie die dit oplevert zal de basis vormen voor een beslissing eind 2010 over de wijze waarop en intensiteit waarin het programma wordt voortgezet.

## **2.6 Financiële functie**

### *2.6.1 Verminderen van de regel- en controledruk*

#### *2.6.1.1 Kader financieel beheer rijkssubsidies*

Het doel van het uniforme subsidiekader is erop gericht de grote verscheidenheid aan subsidievoorwaarden en uitvoeringsprocedures binnen het Rijk te harmoniseren. Bij brief van de Minister van Financiën van 29 april 2009 is dit aan de Tweede Kamer gemeld.

Het uniforme subsidiekader is vastgesteld in de Ministerraad van 24 april 2009 en zal worden vertaald in Aanwijzingen voor de Rijksdienst. Deze aanwijzingen zullen per 1 januari 2010 van kracht worden voor het opstellen van nieuwe wet- en regelgeving voor rijkssubsidies en subsidies van ZBO's. Bestaande wet- en regelgeving dient voor 1 januari 2012 aan de aanwijzingen te zijn aangepast. Met de invoering van dit kader wordt een flinke besparing bereikt op de uitvoeringslasten van de overheid en op de administratieve lasten voor subsidieontvangers. De lasten van subsidies worden echter niet alleen veroorzaakt door het Rijk, maar ook door medeoverheden. De mogelijkheden om door toepassing van het subsidiekader op alle financiële stromen, dus ook op die van de medeoverheden extra besparingen te bereiken worden met vertegenwoordigers van de betrokken medeoverheden verkend.

#### *2.6.1.2 Vereenvoudiging comptabele regelgeving*

Het project beoogd twee doelen te realiseren:

1. De Comptabiliteitswet geheel te moderniseren door middel van een nieuwe structuur, aangezet vanuit de financiële bedrijfsvoering.
2. De Comptabele regelgeving meer outputgericht en minder middelgericht vormgeven (regelen welke normen gelden en welke informatie opgeleverd moet worden en niet of minder hoe tot die informatie te komen).

#### *2.6.1.3 Doelmatig verantwoordingsproces*

Een belangrijke doelstelling uit de nota Vernieuwing Rijksdienst is de vermindering van de regel- en controledruk en de verhoging van de kwaliteit van de financiële kolom. In dit kader loopt in de begrotingsjaren 2008 tot en met 2010 een experiment Verbetering verantwoording en begroting. Belangrijkste doelstelling van dit experiment betreft het aanbrengen van meer focus en politieke relevantie in de begroting en het

jaarverslag onder gelijktijdige vermindering van verantwoordingslasten en bureaucratie.

Dit experiment is van start gegaan bij het jaarverslag over het begrotingsjaar 2007 met de departementen VWS, Buitenlandse Zaken en LNV. Bij de begroting 2009 zijn op verzoek van de Tweede Kamer het ministerie van VROM en de begroting van WWI toegevoegd aan het experiment. Bij de verantwoording 2008 is Jeugd en Gezin aangesloten bij het experiment. De experimentdepartementen hebben begrotingen die naar aard en omvang sterk van elkaar verschillen.

Op 22 december 2008 is de tussenevaluatie van het experiment naar de Tweede Kamer gestuurd (TK 31 031, nr. 22). In een Algemeen overleg van 19 februari 2009 toonde de Tweede Kamer zich positief over de verbeteringen van zowel Verantwoordingsdag als van de departementale begrotingen en jaarverslagen. Aandacht werd gevraagd voor de afrekenbaarheid van kabinetsdoelen en een scherpere rapportage van de voortgang van het kabinetsprogramma. In 2010 zal dit experiment worden geëvalueerd in nauwe samenwerking met de Tweede Kamer en de Algemene Rekenkamer. Aan de hand hiervan zal worden bepaald of de nieuwe werkwijzen definitief rijksbreed ingevoerd worden. Onderdeel van het experiment vormt het bij het departementale jaarverslag meesturen van een beleidsdoorlichting naar de Tweede Kamer. Een beleidsdoorlichting geeft de Tweede Kamer mogelijkheden om de effectiviteit van overheidsbeleid te beoordelen. Bij de jaarverslagen over 2008 zijn door de ministeries van LNV, VROM, WWI, VWS en BZ beleidsdoorlichtingen aan de Kamer gestuurd.

#### *2.6.1.4 Vereenvoudiging rechtmatigheidscontroles*

Over de jaren 2007 en 2008 is een experiment uitgevoerd met controletoleranties. Met de Algemene Rekenkamer zijn afspraken gemaakt over het verruimen van de tolerantiegrenzen voor de rapportage en de accountantscontrole. Doel hiervan is focus op écht belangrijke aangelegenheden voor rapportage aan de Tweede Kamer en verlichting van de controledruk.

Over 2007 is geconstateerd dat het aantal onrechtmatigheden naar beneden is gegaan. Ook in de controleaanpak van auditdiensten is effect bereikt: er wordt minder gecontroleerd. Daardoor ontstaat ruimte voor focus op belangrijke en risicovolle processen van de departementen.

In 2009 zijn de jaarverslagen 2008 van de departementen opnieuw langs de nieuwe tolerantiegrenzen opgesteld en door de auditdiensten gecontroleerd. In 2009 wordt ook een evaluatie van het experiment uitgevoerd door Financiën, met de Algemene Rekenkamer. Een belangrijk onderdeel daarvan is een onderzoek of de beleving van de controledruk inderdaad is beïnvloed door deze verruiming van controletoleranties. Verder zal aandacht worden besteed of met de nieuwe systematiek nog voldoende maar ook nuttige informatie aan de Tweede Kamer over de rechtmatigheid wordt geleverd.

## 2.6.2 *Efficiency in de financiële kolom*

### 2.6.2.1 *Inventarisatie financiële administratie*

Doel van het project is te onderzoeken of de financiële administratie van het Rijk doelmatiger kan worden ingericht. Daartoe is een inventarisatie gemaakt van de stand van zaken. Uit de inventarisatie is een aantal risico's gebleken m.b.t. de financiële administraties. Deze zullen worden voorzien van mitigerende maatregelen.

De departementen SZW, VROM, VWS en Financiën onderzoeken de mogelijkheden tot het realiseren van samenwerking op het gebied van de inrichting, het beheer en de uitvoering van de financiële administratie en de daarvoor noodzakelijke systemen, uitgaande van de huidige inrichting van de financiële administratie van SZW.

De inventarisatie is uitgevoerd bij alle departementen en een aantal baten-lastendiensten.

### 2.6.2.2 *Auteursomgeving*

Het doel van het project Auteursomgeving is het stimuleren en gemakkelijker maken van interdepartementale samenwerking in het begrotingsproces. Het moet voor departementen gemakkelijker worden om met meerdere mensen aan begrotingsdocumenten te werken en om conceptversies van begrotingen uit te wisselen. Vorm en inhoud worden van elkaar gescheiden. Daardoor zijn er veel kansen om de publicatie, het hergebruik en de uitwisseling van begrotingen te vereenvoudigen en verbeteren.

In opdracht van het ministerie van Financiën is een praktijkpilot ontwikkeld waarmee het auteursproces bij begrotingsstukken versneld, versimpeld en verbeterd wordt. De praktijkpilot heeft voor drie artikelen

van de begroting van het ministerie van Financiën uitgewezen dat een dergelijk systeem geschikt is voor de beoogde doelen.

Op het ogenblik wordt gewerkt aan het ontwerp voor de verdere ontwikkeling van de auteursomgeving en een bijbehorende realisatieplanning.

### 2.6.3 *Kwaliteit verbeteren financiële kolom*

#### 2.6.3.1 *IBOS via Haagse Ring*

Doel van het project is om per 1 januari 2010 het budgettaire informatiesysteem (RIS-IBOS) beter en breder te ontsluiten richting de departementen (ondermeer door gebruik te maken van de Haagse Ring).

Het project IBOS via de Haagse Ring is een doorstart van een traject dat in 2006 gestart is. Doel is om 1 januari 2010 IBOS bij alle departementen via de Haagse Ring te hebben ontsloten. In een vervolgtraject zal aandacht worden besteed aan het breder ontsluiten van de applicatie binnen een departement.

Onder regie van DG Rijksbegroting is een nieuw projectplan vormgegeven en een projectorganisatie opgezet. Het project heeft een adviesrapport opgeleverd, op basis waarvan een technisch ontwerp is gemaakt. Er zijn afspraken met Digitale Werkomgeving Rijk (DWR) gemaakt t.a.v. de inzet van de generieke diensten die het aanbiedt.

Het technisch ontwerp wordt in een pilotomgeving getest. Aan deze test nemen drie departementen (VWS, V&W, Justitie) deel. Het project loopt volgens planning.

#### 2.6.3.2 *Financial traineesprogramma*

Het Financial Traineeship is een samenwerking tussen de directies Financieel Economische Zaken (FEZ) van alle ministeries en het ministerie van Financiën. Het traineeship biedt ministeries de mogelijkheid om de kwaliteit van de financiële en controllerfunctie te verhogen, te waarborgen en interdepartementaal kennis en ervaring uit te wisselen. Het opleidings- en werkprogramma geeft recent afgestudeerde academici de kans ervaring op te doen bij de rijksoverheid.

Gedurende twee jaar gaan de trainees aan de slag in financiële functies op verschillende werkplekken binnen de rijksoverheid, waaronder de controllerfunctie bij een ministerie en een uitvoeringsorganisatie.

Er is een hoog percentage van plaatsingen. In september 2008 is de derde lichting van start gegaan met zestien deelnemers. Van de tweede lichting (13 deelnemers), die het traineeship in de zomer van 2009 afronden, heeft 72 procent al een vaste aanstelling binnen de financiële functie van de rijksoverheid. Voor de komende vierde lichting (20 plaatsen) hebben zich ruim 130 kandidaten gemeld.

Geconcludeerd kan worden dat het Financial Traineeship een vaste plaats heeft verworven binnen de directies FEZ en binnen het totaal aan activiteiten dat de overheid ontplooit om jonge medewerkers aan te trekken.

#### 2.6.3.3 *Nationale verklaring*

De nationale verklaring heeft tot doel de verantwoording en het financieel beheer inzake de Europese subsidies in Nederland te verbeteren. Hiertoe wordt jaarlijks namens het kabinet door de minister van Financiën een verklaring over het functioneren van de financiële systemen en de rechtmatigheid van de subsidie-uitgaven gestuurd aan de Tweede Kamer en aan de Europese Commissie. Gestart is in 2007 en 2008 met een verklaring voor de Europese Landbouwfondsen.

In 2009 is voor het eerst ook een verklaring opgenomen over de opzet van de financiële systemen van de Europese structuurfondsen die in de komende jaren wordt uitgebreid met verklaringen inzake de rechtmatigheid van Europese subsidie-uitgaven. Daarnaast wordt gewerkt aan de integratie van de Europese migratiefondsen in de nationale verklaring in 2011.

#### 2.6.3.4 *De Auditfunctie*

De Rijksauditedienst (RAD) is op dit moment samengesteld uit medewerkers van zes diensten. Het gaat om de vier voormalige departementale auditdiensten van de departementen van BZK, VROM, VWS en Financiën en om de voormalige Centrale auditdienst (CAD) en EDP-auditpool van het ministerie van Financiën. De Rijksauditedienst is organisatorisch ondergebracht bij het ministerie van Financiën. Parallel hieraan bestaan samenwerkingsvormen tussen departementen, die gericht zijn op operationele samenwerking en standaardisatie bij onder meer de controle van jaarrekeningen, een gezamenlijk systeem voor dossiervorming, samenwerking bij EU-controle en bij de controle van grote projecten. De huidige opzet van de RAD zal eind 2010 worden geëvalueerd. Mede op basis hiervan zal een besluit worden genomen over

een verdere uitbreiding en mogelijkwerwijs totstandkoming van één gemeenschappelijke auditfunctie.

In januari 2009 hebben de Samenwerkende Auditdiensten Noord-Nederland zich bij de Rijksauditdienst aangesloten. Begin dit jaar heeft de Rijksauditdienst zijn jaarplan uitgebracht en is de website online gekomen. Inmiddels brengt de Rijksauditdienst de met de klanten gemaakte afspraken tot uitvoering. De organisatie wordt financieel ondersteund vanuit de investeringsgelden van het Programma Vernieuwing Rijksdienst. Voorbeelden van vormen van rijksbrede samenwerking die door de Rijksauditdienst worden gecoördineerd zijn de controle van grote ICT-projecten en de audit naar betaaltermijnen. Op 13 februari 2009 heeft een strategische conferentie van het rijksbrede overleg van auditdiensten plaatsgevonden. Tijdens die conferentie hebben de president van de Algemene Rekenkamer, de DG Rijksbegroting en de DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk hun visie gegeven over de toekomstige rol van de rijksauditor. Als follow-up van de conferentie hebben de auditdiensten een gemeenschappelijke visie en een 10-stappenplan opgesteld om bij te dragen aan een beter presterende overheid.

## **2.7 Uitvoering en subsidies**

### *2.7.1 Relatie beleid en uitvoering*

In de periode september 2008 – februari 2009 is het project Verbetering van de Relatie tussen Beleid en Uitvoering uitgevoerd. Daarmee is het eerste gedeelte van het project, de visievorming, de vaststelling van het eindbeeld, de weg er naartoe en het benoemen van acties afgerond. In de zomer van 2009 start de implementatiefase.

Voor het kabinet was het doel van dit project het bevorderen dat de relatie en samenwerking tussen beleid en uitvoering structureel wordt verbeterd en daarmee ook de besturing van uitvoeringsorganisaties. De volgende effecten werden beoogd: betere borging van politieke verantwoordelijkheid;

- meer armslag voor de uitvoering;
- minder drukte in de sturingsrelaties;
- betere informatie-uitwisseling.

Het SG-overleg heeft de volgende ambitie geformuleerd: in 2011 geeft 90 % van het topmanagement aan dat de samenwerkingsrelatie op basis van



het streefbeeld is vormgegeven en naar tevredenheid functioneert. Dit streefbeeld voor 2011 loopt langs de lijnen van 'de 4 P's van goed bestuur': principes, processen, prestaties en personen. Deze 4 P's zijn ontleend aan het rapport *Goed bestuur in uitvoering* (2008) van de Algemene Rekenkamer. Per P-streefdoel zullen departementen en uitvoeringsorganisaties de komende tijd afspraken moeten maken. In concreto houdt dit in:

- Prestaties zijn gebaseerd op output (en later outcome) en gedeelde indicatoren voor kwaliteit, efficiency en continuïteit.
- Processen zijn gericht op evenwichtige afweging van beleid, uitvoering en toezicht.
- Houding en gedrag zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid en vertrouwen
- Relaties tussen beleid en uitvoering zijn gebaseerd op gedeelde principes.

Om dit streefbeeld te behalen gaan departementen en uitvoeringsorganisaties afspraken maken in een aparte paragraaf in hun jaarplan of managementcontract 2010. Daarbij geldt als uitgangspunt comply or explain. Een stuurgroep zal de implementatie borgen en ondersteunen.

#### 2.7.1.1 *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 regelgeving (IAK). Deze toets vindt te laat in het beleidsproces plaats, waardoor het uitvoeringsperspectief nog maar moeilijk kan worden verwerkt en onvoldoende dwingt tot een dialoog over uitvoerbaarheid.

De toets wordt geïntensiveerd door de algemene vraag naar uitvoerbaarheid te specificeren, zodat er daadwerkelijk inzicht komt in de mate waarin de uitvoeringsorganisatie is toegerust om de nieuwe taak, qua capaciteit, werkprocessen, informatievoorziening en bevoegdheden, te kunnen uitvoeren. Actal zal medewerking verlenen bij de implementatie van het afwegingskader.

De behaalde resultaten zijn:

- 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 is besproken in de werkgroep en het Interdepartementaal overleg Constitutionele Zaken en wetgeving (ICCW);
- interdepartementale afspraken over het inhoudelijke beheer van dit kader;
- het integraal afwegingskader is binnen de rijksdienst beschikbaar gesteld door middel van een ondersteunende website op Rijksweb en via het kenniscentrum wetgeving (versie 1.0).

In 2009 staat verder op het programma:

- het ontwikkelen van een gebruiksvriendelijke applicatie (versie 2.0), waarin gebruikerservaringen en het aspect uitvoerbaarheid nader is uitgewerkt;
- Pilots waarin het IAK is beproefd bij verschillende departementen die informatie opleveren ten aanzien van de bruikbaarheid van de instrumenten in de voorliggende vorm, kansen en bedreigingen bij de implementatie van het IAK bij de departementen;
- 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. De doorontwikkeling van het IAK vindt plaats in het kader van het programma Legis.

#### 2.7.1.2 *Kaderwet zelfstandige bestuursorganen*

De Kaderwet zelfstandige bestuursorganen 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 betrokken ministers 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 BZK 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*

De agentschappen EVD, Agentschap SZW, SenterNovem en Dienst Regelingen (EZ, LNV en SZW) zijn in 2007 gestart met een project om meer te gaan samenwerken, bijvoorbeeld op het terrein van de bedrijfsvoering. De organisaties trekken daarnaast samen op in trajecten als het rijksbrede subsidiekader en de taakstelling voor baten-lastendiensten. Door inzicht in elkaars specialismen verwijzen de organisaties nieuwe opdrachtgevers nu sneller naar elkaar door als een opdracht niet in hun eigen pakket past. Andere baten-lastendiensten worden nu benaderd om ook mee te doen.

Naar aanleiding van de motie-Ten Hoopen heeft de Minister van EZ de Kamer op 28 februari 2008 een brief (TK 31 200 XIII, nr. 47) gestuurd over een ingrijpende stroomlijning van het subsidie-instrumentarium van EZ. Deze stroomlijning die op 1 januari 2010 voltooid dient te zijn, beoogt een vermindering van het aantal subsidieregelingen, het logisch ordenen van de resterende regelingen en uniformering van de juridische voorschriften. Tijdens het stroomlijnen is het aantal regelingen teruggebracht en is de onderlinge samenhang vergroot. De stroomlijning van het financiële bedrijfsgerichte instrumentarium leidt voor ondernemers tot een helder, samenhangend en toegankelijk instrumentarium. Het nieuwe EZ- instrumentarium sluit aan bij de belevingswereld van de ondernemer. EZ heeft één set van algemene (subsidie-) voorwaarden voor heel EZ ontwikkeld (het Kaderbesluit EZ-subsidies) zodat ondernemers eenvoudiger subsidie kunnen aanvragen. Het Kaderbesluit EZ-subsidies zorgt voor standaardisatie en vereenvoudiging van regelingen. Dit zorgt naar verwachting voor vermindering van 25% van de administratieve lasten.

Per 1 januari 2010 treden onder het Kaderbesluit de volgende zeven samenhangende subsidieregelingen in werking: Starten, groeien en overdragen van ondernemingen; Innoveren; Internationaal innoveren; Sterktes in innovatie; Energie en duurzaamheid; Sterktes in de regio; Internationaal excelleren.

Het Kaderbesluit EZ-subsidies is begin 2009 voor vier instrumenten op de terreinen innovatie, regio en ondernemingsfinanciering in werking getreden. Vanaf diezelfde datum zijn een reeks van oude subsidieregelingen ingetrokken. Per 1 januari 2010 wordt het Kaderbesluit uitgebreid voor instrumenten op de terreinen Energie en Internationaal Ondernemen.

Het stroomlijnen van het financiële EZ-instrumentarium zorgt voor een doeltreffend EZ-instrumentarium. Dit wordt gerealiseerd door:

- Lagere administratieve lasten. De voorwaarden om voor subsidie in aanmerking te komen wordt voor ondernemers eenvoudiger en geharmoniseerd.
- EZ wil lagere administratieve lasten ook bereiken door ondernemers meer vertrouwen te geven (High Trust). Bijvoorbeeld eenvoudiger verstrekken van voorschotten en minder accountantsverklaringen eisen.
- Het terugbrengen van het aantal bedrijfsgerichte EZ- regelingen en het bundelen van regelingen in 7 subsidieregelingen zorgt ervoor dat de onderlinge samenhang tussen de regelingen is vergroot, toegankelijkheid van het instrumentarium is verbeterd en zorgt voor beter bereik van de doelgroep met minder overhead.

### **3 Minder lastendruk, betere handhaving**

#### **3.1 Minder lastendruk**

##### *3.1.1 Administratieve lasten bedrijfsleven*

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 (TK 29 515, nr. 202 herdruk). Begin mei 2009 heeft het kabinet een derde integrale voortgangsrapportage aan de Kamer verstuurd (TK 29 515, nr. 287). Onderstaand de belangrijkste punten daaruit.

Aan het eind van het eerste kwartaal 2009 is volgens planning 10,5% netto reductie van administratieve lasten voor bedrijven gerealiseerd.

Er heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de knelpunten rond de inhoudelijke nalevingskosten. Dit onderzoek heeft geleid tot algemene aanbevelingen en een lijst met concrete reductievoorstellen. Deze voorstellen leveren de grondslag voor het te verwachten reductiepercentage van 15% van de gemeten bedrijfsvreemde nalevingskosten op de onderzochte terreinen. Tevens zijn additionele knelpunten geïnventariseerd, die onderwerp van nader onderzoek zijn in een vervolgtraject.

De doelstelling voor de rijkssubsidieregelingen voor bedrijven is dat deze in 2010 volledig lastenarm zijn ingericht. Voor het lastenarm inrichten zal het recent ontwikkelde rijkssubsidiekader gebruikt worden. De eerste resultaten van een analyse laten zien dat van de 166 geanalyseerde regelingen er nu twee voldoen aan het kader. Ministeries gaan de komende tijd met de resultaten van de analyse aan de slag om de regelingen die nog niet lastenarm zijn in de loop van 2010 wel lastenarm ingericht te hebben conform het kader.

Het is echter niet alleen van belang om naar vermindering van bestaande regels te zoeken, maar tegelijk ook alert te blijven op onnodige, onuitvoerbare en ineffectieve nieuwe regels. Een grote rol hierbij speelt het tijdelijk adviescollege Actal, dat bestaat tot 1 juni 2011. Hulpmiddel bij de toetsing van nieuwe regels op ongewenste effecten is het integraal afwegingskader beleid en regelgeving (IAK).

Om de dienstverlening naar bedrijven en instellingen te verbeteren heeft het kabinet het systeem van Vaste VeranderMomenten (VVM) geïntroduceerd per 1 januari 2009. Dit betekent dat alle departementen voortaan VVM moeten toepassen op wetten en AMvB's waarvan de voorbereiding start na 1 januari 2009. Het VVM-systeem bestaat uit twee vaste inwerkingtredingdata, een minimale invoeringstermijn van drie maanden en tijdige en duidelijke informatievoorziening.

Het overheidsloket voor bedrijven is [Antwoordvoorbedrijven.nl](http://Antwoordvoorbedrijven.nl). Deze website geeft ondernemers inzicht in wet- en regelgeving, vergunningvereisten, subsidies, toezicht en belastingen die van toepassing zijn op hun branche. Momenteel zijn al 41 branchewijzers van de 62 vóór 2011 toegezegde branchewijzers operationeel.

Toepassing van de Lex silencio positivo (LSP) is één van de middelen waarmee tijdige vergunningverlening wordt bevorderd. Bij LSP verkrijgt de aanvrager een vergunning van rechtswege als de vergunningverlenende instantie niet binnen de wettelijke termijn een beslissing neemt op de aanvraag. Voor vergunningstelsels die onder de dienstenrichtlijn vallen, geldt het principe van LSP, tenzij deze is uitgesloten om dwingende redenen van algemeen belang, inclusief het gerechtvaardigd belang van derden. Bij de inwerkingtreding van de Dienstenwet in december 2009 gaat, naar het zich thans laat aanzien, gelden dat voor vergunningstelsels die onder de Dienstenwet vallen de LSP van toepassing is, tenzij deze wettelijk is uitgezonderd. Dit zal, naar verwachting, leiden tot de invoering van LSP bij 22 vergunningstelsels die onder de rijksoverheid vallen. Naast de verplichting om in beginsel LSP in te voeren voor vergunningstelsels die onder de reikwijdte vallen van de dienstenrichtlijn, is naar aanleiding van de motie-Van Dijk c.s. (TK 31 579, nr. 18) nogmaals gekeken naar vergunningstelsels die niet onder de dienstenrichtlijn vallen. Dit heeft ertoe geleid dat bij deze vergunningstelsels, naast de eerder in december 2008 aangekondigde 24 vergunningstelsels (TK 29 515, nr. 274), bij nog eens 45 vergunningstelsels LSP kan worden ingevoerd (TK 29 515, nr. 293). Voorts kunnen 45 andere vergunningstelsels worden ingetrokken of omgezet in algemene regels. Voor een deel zal dit worden ingevoerd via een verzamelwet en voor een deel zal dit worden meegenomen in lopende herzieningstrajecten van specifieke wetgeving.

Het kabinet wil dat aan het einde van deze kabinetsperiode ten minste 200 gemeenten en tien grote dienstverlenende organisaties werken naar het niveau van 'Bewijs van goede dienst'. Dit is het normenkader dat servicenormen stelt voor het verbeteren van dienstverlening aan ondernemers. Met een stimuleringsregeling gaat het kabinet gemeenten financieel ondersteunen om een Bewijs van Goede dienst in te voeren. Het ontwikkeltraject met de tien dienstverlenende organisaties start dit voorjaar.

Om inzicht te krijgen in de manier waarop ondernemers regeldruk beleven, laat het kabinet periodiek een belevingsmonitor naar regeldruk uitvoeren. De uitkomsten van een recente meting komen in grote lijnen overeen met de scores uit 2008. Een positieve ontwikkeling is waar te nemen bij de beleefde regeldruk veroorzaakt door toezichthouders. Verder is het percentage bedrijven dat zich belemmerd voelt door regeldruk afgenomen van 41 naar 39% en is het rapportcijfer voor dienstverlening gestegen van een 5,6 naar 6,2. De doelstelling van het kabinet op dit laatste onderdeel is om in 2011 uit te komen op een 7.

Het vertrouwen dat het de overheid lukt om de regeldruk terug te dringen is ten opzichte van vorig jaar behoorlijk toegenomen. In 2008 had 46% daar enig vertrouwen in; nu is dat 61%.

Om het actieprogramma 'Better Regulation' van de Europese Commissie een impuls te geven heeft Nederland dit voorjaar een pakket reductiemaatregelen aangeboden aan de Europese Commissie, ter verdieping én verbreding van het huidige AL-actieprogramma voor bedrijven en als bijdrage aan het economisch herstelplan van de EU. Het Nederlandse pakket bevat 62 rijksbrede voorstellen op 14 domeinen, een mix van structurele voorstellen en 'quick wins'. Naar verwachting kan het pakket het Nederlandse bedrijfsleven € 500 mln. besparing aan administratieve lasten opleveren.

Enkele resultaten van recent opgeloste regeldrukvraagstukken:

- Door de strikte voorwaarden en regels te schrappen kunnen bedrijven voortaan gemakkelijker elektronische facturen verzenden aan zowel bedrijven als aan overheden. Dit maakt grote besparingen mogelijk.
- Het digitale Eurovignet voor zware vrachtauto's is ingevoerd. Dit digitale vignet vervangt de papieren versie. Bij controle worden Nederlandse voertuigen niet meer staande gehouden.

- De ziekmelding van werknemers aan UWV is met ingang van 1 november 2008 voor werkgevers verschoven van de 13e week naar de 42e week. Dit vermindert het aantal ziekmeldingen aanzienlijk.
- Bestuurders van bestelauto's hoeven niet langer een volledige rittenadministratie bij te houden. Zij moeten alleen nog de werktijd en de begin- en eindkilometerstand van die dag bijhouden, zolang maar uit de bedrijfsadministratie blijkt waar ze geweest zijn. De administratieve lasten voor bestelautorijders worden samen met de bijbehorende irritatie fors verlaagd.
- De vaak als bron van irritatie genoemde eerstedagsmelding is per 1 januari 2009 afgeschaft.
- Meer ondernemers kunnen volstaan met een kwartaalaangifte BTW;
- Een vereenvoudigde aangifte vennootschapsbelasting gebaseerd op Extensible Business Reporting Language (XBRL) leidt tot aanzienlijk minder administratieve lasten.
- De Verklaring Arbeidsrelatie (VAR) voor ondernemers kan sinds kort elektronisch worden aangevraagd.
- Het kabinet heeft samen met het bedrijfsleven een actieplan opgesteld om de vijftien grootste regeldrukkelpunten in de transportsector op te lossen. Dit actieplan is een reactie op een rapport van de commissie-Noordzij.

#### *Aanvullende maatregelen*

De huidige economische crisis legt nog meer nadruk op het belang van het terugdringen van de regeldruk. Vermindering van regeldruk ondersteunt de flexibiliteit en veerkracht bij bedrijven en juist die veerkracht is nodig om uit de crisis te komen. Boven op het huidige ambitieuze programma treft het kabinet daarom aanvullende maatregelen voor versnellingen en verdergaande reducties in de regeldruk en verbeteringen van dienstverlening.

De regeldrukmaatregelen binnen het aanvullende beleidsakkoord bij 'Samen werken, samen leven' ('Werken aan toekomst') zijn in drie groepen in te delen. Hierbij is extra aandacht besteed aan de regeldruk voor kleine ondernemers.

1. De regels voor het in dienst hebben van personeel worden vereenvoudigd. Daarbij wordt de rompslomp rond 'kleine banen' verminderd en wordt met het invoeren van één loonbegrip het doen van loonaangifte vereenvoudigd.
2. Om de bedrijfsvoering niet onnodig te hinderen gaat het kabinet ondernemers meer vanuit vertrouwen benaderen. Zo zal het mogelijk



worden op basis van eigen verklaringen deel te nemen aan aanbestedingen, hoeven ondernemers niet steeds weer hun inschrijving bij het handelsregister te overleggen, komen NEN-normen lastenarm ter beschikking en gaan het Rijk en gemeenten digitale facturen accepteren. Voor micro-ondernemingen vervalt de plicht om een jaarverslag op te stellen, mits Brussel de lidstaten daartoe de ruimte gaat bieden. Verdere mogelijkheden voor een verlicht wettelijke regime voor deze kleine bedrijven worden onderzocht.

3. De regeldruk in de zwaar getroffen bouwsector neemt af doordat vergunningprocedures worden versneld en meer werken vergunningsvrij worden. Voor de grotere infrastructurele en bouwprojecten gebeurt dit door een crisiswet. Voor de meer reguliere bouwwerken door aanpassing van bestaande regels en procedures. Hieraan wordt ook door gemeenten een belangrijke bijdrage geleverd.

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

#### 3.1.2.1 *Administratieve lasten burgers*

Het kabinet wil de meest merkbare knelpunten in dienstverlening en regeldruk voor burgers aanpakken, naast de doelstelling om te komen tot 25% vermindering van administratieve lasten. Over de ingevoerde en geplande reductiemaatregelen met bijbehorende cijfers is gerapporteerd in de voortgangsbrief 'Verbetering dienstverlening en vermindering regeldruk burgers, professionals en medeoverheden' (TK 29 362, nr. 145).

In de afgelopen maanden is op rijksniveau weer een aantal maatregelen ingevoerd met grote reducties van administratieve lasten voor burgers tot gevolg, met verreweg de grootste bijdrage door de vooringevulde aangifte inkomstenbelasting. Daarmee ligt de kabinetsaanpak voor op schema. (24,1 % in tijd en 21,6 % in out-of-pocketkosten)

Gemeenten zijn nu bijna allemaal actief aan de slag om de regeldruk aan te pakken en de dienstverlening te verbeteren. Dat heeft onlangs ook geleid tot opmerkelijke resultaten in de beleving van burgers. Burgers waarderen de gemeentelijke dienstverlening met een 7,7 waarbij de wachttijden aanzienlijk zijn verkort en met name de digitale dienstverlening fors is verbeterd. Om gemeenten verder te stimuleren om regeldruk aan te pakken en de goede voorbeelden van dienstverlening verder uit te rollen, heeft het ministerie van BZK, samen met de ministeries van EZ en Fin, zeven regionale

ambassadeurs (Minder Regels Meer Service) ingezet, onder voorzitterschap van burgemeester Wolfsen van Utrecht.

#### *Top 10 knelpunten*

In 2007 is een top 10 van aan te pakken knelpunten opgesteld (TK 29 362, nr. 125). Het jaar 2008 was gericht op het doen van onderzoek en het ontwikkelen van beleid en instrumenten om deze top 10 knelpunten op te kunnen lossen. Het jaar 2009 staat in het teken van de implementatie van de ontwikkelde instrumenten, handreikingen en goede voorbeelden binnen (lokale) overheidsorganisaties. Dat heeft geleid tot een overzicht van beleidsmaatregelen die zijn doorgevoerd in een zogenaamde 'landkaart'. Per gemeente of regio kan worden getoond welke voortgang er wordt gemaakt.

Wat betreft de top 10 knelpunten zijn in de afgelopen periode onder meer de volgende resultaten behaald:

#### *Eenvoudige aanvraag en verantwoording van bijstand*

De oplossing is een proces waarin op een snellere manier aanvragen worden behandeld, met eenvoudige formulieren. Aan het geplande implementatietraject om de (bijzondere) bijstand merkbaar efficiënter en effectiever te organiseren, nemen nu 65 gemeenten deel. Dat kan door het afschaffen van de maandverklaring en minder bewijsstukken te vragen (zie ook 'meer vertrouwen').

#### *Meer vertrouwen*

Het doel is om te komen tot meer vertrouwen in burgers in onder andere regelgeving en het toezicht daarop. Hierbij wordt gekeken naar onderwerpen waar de overheid meer vertrouwen aan burgers kan geven, onder andere in de zorg en sociale zekerheid. Betrokken bestuurders worden daarbij aangespoord om meer vanuit vertrouwen te besturen. Daarnaast verstrekt een toenemend aantal gemeenten zorgvoorzieningen eenvoudig en neemt het aantal indicaties af.

#### *Een luisterend oor voor klachten*

Het kabinet wil (pre)mediation vaker inzetten als middel om problemen met de overheid op te lossen in plaats van 'juridisering' door bezwaar- en klachtenprocedures. Een voorbeeld van een concreet resultaat is dat de gemeente Zwolle, door het toepassen van mediationvaardigheden, is teruggegaan van 3000 WOZ bezwaren in 2008 naar 800 bezwaren dit jaar.

### *Een 7 voor overheidsdienstverlening*

De overheid wil minimaal een zeven scoren voor haar dienstverleningskwaliteit. Uit onderzoek van TNS/NIPO (mei 2008) blijkt dat individuele organisaties van de overheid gemiddeld al een zeven scoren. Dit daalt (6,7) als er meerdere organisaties betrokken zijn bij een (levens)gebeurtenis. Inmiddels zijn de verbeterpunten voor de dienstverlening in de keten bij verhuizing in kaart gebracht. Op dit moment worden daarnaast de verbeterpunten van de dienstverlening bij overlijden in kaart gebracht.

Waar de aanpak van top 10 knelpunten aanvankelijk tot en met 2011 zou plaatsvinden, heeft staatssecretaris van BZK onlangs besloten tot versnelling van die aanpak vanwege de economische crisis. Maatregelen zoals het eenvoudiger en breder doorvoeren van de automatische kwijtschelding van belastingen voor mensen met lage inkomens, het versterken van initiatieven als regelhulp voor mensen in de zorg, en het eenvoudiger aanvragen van een uitkering moeten de regeldruk verder terugbrengen voor mensen in kwetsbare posities.

#### *3.1.2.2 De administratieve lasten van de professional*

Het kabinet heeft zich tot doel gesteld de administratieve lasten voor verschillende soorten professionals in vier domeinen substantieel te verminderen. Deze domeinen zijn Onderwijs, Zorg, Veiligheid en Sociale Zekerheid.

In overleg met de betrokken ministeries is voor ieder domein een top 5 van administratieve knelpunten geformuleerd. Naar aanleiding van deze top 5-lijsten zijn verbeterinitiatieven opgestart bij alle domeinen, in overleg met en in samenwerking met ministeries en medeoverheden. Daarbij zijn ondermeer de volgende maatregelen te noemen: het vereenvoudigen van formulieren voor de professionals; het verder doorvoeren van mediationvaardigheden, waardoor het aantal klachten en bezwaarschriften afneemt; het verbeteren van informatiesystemen en het vereenvoudigen van procedures, waardoor de administratieve lastendruk voor professionals aanzienlijk afneemt.

#### *Meldpunt*

Sinds april 2008 is het meldpunt voor professionals operationeel: ([www.mijnrechtewerk.nl](http://www.mijnrechtewerk.nl)) voor professionals in de zorg, onderwijs, veiligheid en sociale zekerheid. Bij dit meldpunt zijn inmiddels circa

150 meldingen binnengekomen die allemaal zijn opgepakt om tot een oplossing te komen.

### 3.1.2.3 *Interbestuurlijke administratieve lasten*

In februari 2009 is de nulmeting interbestuurlijke lasten aan de Tweede Kamer toegestuurd (TK 29 362 nr. 153). Ten aanzien van een aantal knelpunten zijn de volgende ontwikkelingen te melden.

#### *Terugdringing specifieke uitkeringen*

De nieuwe instrumenten verzameluitkering en decentralisatie-uitkering hebben een wettelijk beslag gekregen. De omzetting van kleine specifieke uitkeringen in een verzameluitkering per departement verloopt echter iets trager dan gepland, maar is vanaf begrotingsjaar 2010 verplicht. De decentralisatie-uitkeringen hebben al een vlucht genomen. Het aantal specifieke uitkeringen is, blijkens het Onderhoudsrapport specifieke uitkeringen 2009 d.d. 27 april 2009, groter dan verwacht. Met departementen wordt bekeken welke van deze specifieke uitkeringen aan medeoverheden kunnen worden overgeheveld naar het Gemeentefonds en het Provinciefonds.

#### *Verantwoording-, beleid- en toezichtinformatie*

Er wordt goed gewerkt met de systematiek van Single Information Single Audit (SiSa). Nog meer lastenverlichting is mogelijk door de verslaggeving van het Rijk en die van de medeoverheden beter af te stemmen. Het streven is om een uniform registratiesysteem te ontwikkelen voor alle omgevingsdiensten, zodat eenvoudiger informatie kan worden uitgewisseld tussen de omgevingsdiensten en andere belanghebbenden.

Daarnaast werkt het Rijk aan kaders voor andere interbestuurlijke informatiestromen, zijnde informatie ten behoeve van het ontwikkelen en evalueren van beleid, het onderhoud van het beleidssysteem en het houden van toezicht. De planning is om de kaders in het najaar of begin 2010 gereed te hebben.

### 3.1.3 *Administratieve lasten binnen het Rijk*

Het afgelopen half jaar heeft het terugdringen van administratieve lasten binnen het Rijk zich gericht op drie onderwerpen. Allereerst zijn de administratieve lasten die voortvloeien uit fiscale wetgeving aangepakt. Met ingang van 1 juli 2009 zijn de ministeries en Hoge Colleges van Staat door de Inspecteur de Belastingen aangewezen als een Samenhangende Groep Inhoudingsverplichtingen. Deze SGI-faciliteiten worden gefaseerd

geïmplementeerd in samenwerking met P-Direkt. De volgende stappen zal de 'Ongehinderde Overdracht Persoonsdossier' opleveren en is naar verwachting op 31 december 2009 gereed. Ook rond inkoopprocessen worden administratieve lasten ervaren en aangepakt. Bijvoorbeeld door de invoering van categoriemanagement, wat resulteert in een aanpak voor de verwerving van diensten en goederen voor de hele rijksoverheid. Ten slotte wordt ook op het gebied van personeelsbeleid gewerkt aan een vermindering van interne administratieve lasten. Door het harmoniseren van personele processen kan worden bijgedragen aan het beperken van de administratieve handelingen en verplichtingen als gevolg van interne wet- en regelgeving. Dit blijkt weerbarstig en heeft nog niet opgeleverd dat daar veel winst kan worden geboekt.

#### 3.1.4 *Standard Business Reporting*

Het doel van het programma Standard Business Reporting (SBR) is het creëren van de randvoorwaarden voor het op grote schaal optimaliseren van het samenstellen, controleren en uitwisselen van financiële verantwoordingsinformatie en de daarbij behorende verantwoordingsprocessen tussen overheid en bedrijfsleven en tussen overheidsinstellingen onderling. Momenteel is de ontwikkelfase afgerond en vindt de overgang plaats naar de implementatiefase. In dit kader wordt gekeken naar de hieraan aangepaste inrichting van de programmaorganisatie. Teneinde meer aandacht te geven aan de implementatie zal de projectstructuur worden aangepast. Er komt een stuurgroep onder leiding van SG EZ. Tevens zal een project-DG worden aangesteld die namens de stuurgroep het project superviseert en begeleidt. De stuurgroep zal een opdracht formuleren aan GBO.Overheid om beheer en implementatie ter hand te nemen. GBO.Overheid zal zo worden ingericht dat het onafhankelijk en slagvaardig haar werk kan doen. Daartoe zal GBO.Overheid ook worden voorzien van de benodigde budgetten en mankracht.

#### *Resultaten*

In het afgelopen half jaar is in het kader van het eind 2009 op te leveren nieuwe Nederlandse taxonomie (NT) voor de standaard verantwoordingen, en beheercyclus ingericht.

Voor de pilot verkorte winstaangifte Vennootschapsbelasting (VPB) is de validatie linkbase uitgewerkt, de validatieservice ingericht en is een professionele testset aan markt- en overheidspartijen aangeboden. Met de validatieservice is het mogelijk om een hoge mate van foutvrije aanlevering van gegevens te realiseren. Op 11 juni 2009 hebben de beroepsorganisaties Koninklijk Nederlands instituut van

Registeraccountants (NIVRA), Nederlandse Orde van Accountants-Administratieconsulenten (NOvAA), Belastingdienst en deelnemende convenantpartijen, te weten belastingadvies en accountantskantoren, formeel afspraken gemaakt over domeinoverschrijdende samenstellings- en controle benadering alsmede het invullen van het metatoezicht. De verkorte winstaangifte kan vanaf die datum bij de Belastingdienst worden ingediend. De Belastingdienst volgt formeel de verkorte winstaangifte met de (definitieve) aanslag. Hiermee krijgt de ondernemer direct zekerheid over de fiscale positie en kan – als er sprake is van verliescompensatie – gebruik worden gemaakt van de carry back regeling. Het SBR Programma heeft de totstandkoming en het kunnen toepassen van de verkorte winstaangifte VPB gemodereerd en is thans bezig dit ook voor de verkorte winstaangifte Inkomstenbelasting (IB) te doen.

Het SBR Programma zal verder de grootbanken helpen met kennis en opgedane ervaringen en in het beheer van de taxonomieën het voortouw blijven houden.

#### *Aansluiting grootbanken*

Op 9 juni 2009 is tussen de grootbanken, de Nederlandse vereniging van Banken en overheidspartijen afgesproken dat de banken gebruik mogen maken van de Nederlandse taxonomie en dat de informatie-uitwisseling vanaf januari 2010 op basis van de Nederlandse taxonomie mogelijk is. De banken betalen zelf de kosten voor het operationaliseringproces. Het SBR Programma zal de grootbanken helpen met kennis en opgedane ervaringen en in het beheer van de taxonomieën het voortouw blijven houden.

#### *Andere verantwoordingsstromen*

De Ministeries van OCW en VWS zijn gestart met een op SBR gebaseerde optimalisatie van interne (financiële) verantwoordingen en verantwoordingsprocessen. Op verzoek van het Ministerie van EZ wordt een project gestart waarbinnen wordt onderzocht hoe bij aanbestedingen de toetsing van de financiële draagkracht van ondernemers kan worden verbeterd en gestroomlijnd. Vanuit de markt heeft het bedrijf HORECA en Catering gevraagd gebruik te maken van de Nederlandse taxonomie. Het SBR ondersteunt de overheidsorganisaties bij het opstellen van visies, plannen van aanpak en factsheets met kennis en ervaring. Er wordt momenteel gekeken in welke prioriteitsvolgorde deze vervolgvactiteiten worden aangepakt.

#### *Andere landen adopteren de Nederlandse aanpak*

Na Australië hebben Nieuw Zeeland, Singapore, China en de USA interesse getoond in het SBR aanpak. Belangrijk doel van de samenwerking is om geen onnodige verschillen te laten ontstaan in ontwikkeling en architecturen van taxonomieën en uitwisselingsinfrastructuren. Dit om bedrijven die in meerdere landen moeten rapporteren een uniforme methodologie aan te bieden waardoor rapportagelasten ook internationaal kunnen worden beperkt.

#### 3.1.5 *Slim geregeld, goed verbonden*

Slim geregeld, goed verbonden (SGGV) is gericht op het oplossen van knelpunten in de informatieketens tussen overheden en bedrijven. SGGV ondersteunt dat er een door de keten (bedrijven en overheden) gedragen oplossing komt voor het knelpunt. Vervolgens is het aan de keten om deze oplossing daadwerkelijk te implementeren.

Bij de start in de eerste helft van 2009 lag de focus op de inrichting van het programma (afgerond) en de casussen. Momenteel lopen er vier casussen:

- Asbestvolgsysteem voor gecontroleerde en veilige asbestverwijdering.
- Bouwen met winst: via de voorbereidingsmodule, waarmee ondernemers en gemeenten online met elkaar communiceren, komen ze snel tot een volledige en correcte aanvraag van een bouwvergunning.
- Efficiënte naleving milieuwetten in rubber- en kunststof.
- Versnelling veterinaire import havens Rotterdam via digitaal volgsysteem.

In september 2009 zal een koppeling in het berichtenverkeer tussen bedrijven, Kamer van Koophandel (KvK) en het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) gerealiseerd worden.

#### 3.1.6 *Inspecties: Programma Vernieuwing Toezicht*

##### *Algemeen*

Het programma Vernieuwing Toezicht staat voor meer effect en minder last, gebaseerd op het kabinetsbeleid om te vertrouwen op de bereidheid van bedrijven en instellingen om zich aan de regels te houden. Op instigatie van de minister van BZK zijn onlangs twee evaluaties ingezet. De eerste is uitgevoerd door Actal en betreft een tussenevaluatie van het toezichtprogramma. Daarnaast is de evaluatie van de Inspectieraad (in het Besluit Inspectieraad voorzien voor 2010) vervroegd, als opmaat naar

een herijking van de samenwerking tussen de rijksinspecties. De Tweede Kamer heeft het afgelopen voorjaar twee voortgangsrapportages over Vernieuwing Toezicht ontvangen, evenals het jaarverslag Inspectieraad 2008 en het werkprogramma Inspectieraad 2009.

#### *Samenwerking tussen inspecties*

De rijksinspecties werken samen in vier clusters van bij elkaar 18 domeinen. Voor ieder domein is inmiddels een eindbeeld gedefinieerd, dat weergeeft welke verbeteringen in het toezicht gerealiseerd zullen worden. In het afgelopen half jaar zijn resultaten geboekt met afgestemde inspectiebezoeken, gezamenlijke jaarplannen, gezamenlijke rapportages, gezamenlijke risicoanalyses en taakoverdracht. Zo werkt de Inspectie Verkeer en Waterstaat aan wetwijzigingen voor herschikking van toezichtbevoegdheden voor milieu-inspecties op schepen. De Inspectie voor de Sanctietoepassing onderzoekt de mogelijkheden voor taakoverdracht.

#### *Bundeling van expertise*

In organisatorische zin zijn er bundelingen van inspectiediensten bij OCW en bij LNV. Een fusie tussen de VWA, de AID en de PD zal gunstige gevolgen hebben voor ondernemingen in de land- en tuinbouw. Op dit moment vindt er een verkenning plaats tussen de VROM-inspectie en het Staatstoezicht op de Mijnen over een eventueel samengaan. Een andere beweging in het toezicht is de geleidelijke convergentie tussen het veiligheidstoezicht (BRZO) en het milieutoezicht op de zware industrie.

#### *Toezichtlast*

Rijksdiensten zoals de rijksinspecties en de douane veroorzaken in de domeinen zo'n € 100 miljoen aan toezichtlasten. Domeinen met betrekkelijk hoge toezichtlasten zijn wegvervoer, land- en tuinbouw, horeca en recreatie. Opvallend hoog zijn de lasten in de vleesketen (€ 59 mln.), die vooral ontstaan door strenge EU-voorschriften over de manier van inspecteren. De Inspectieraad heeft voor deze vijf domeinen een zogenaamd dashboard ontwikkeld dat een schatting geeft van de gerealiseerde lastenreductie, plus de in 2011 verwachte lastenreductie en ervaren inspectiekwiteit. Uit de Voortgangsrapportage Vernieuwing Toezicht blijkt dat op de vijf belangrijkste domeinen nu een reductie is bereikt van slechts 2,6%. De prognose is dat voor 2011 dit oploopt tot onder de 10%. Daarom zijn aanvullende maatregelen nodig om de 25% in 2011 te kunnen realiseren.



Selectiever toezicht is in steeds meer domeinen het uitgangspunt voor de hoeveelheid toezicht. Dat wil zeggen minder toezicht dan gemiddeld op bedrijven met een laag risico die zich goed aan de regels houden, en veel meer toezicht op slecht nalevende bedrijven en bedrijven met een verhoogd risico. Voor een deel van de domeinen (vooral de vleesketen) wordt selectief toezicht belemmerd doordat EU-voorschriften er geen ruimte voor geven. Inmiddels worden de positieve effecten van Vernieuwing Toezicht steeds beter merkbaar. De macro-belevingsmonitor van voorjaar 2009 toont zelfs dat toezicht het enige aspect van regeldruk is waarvan ondernemers significant minder hinder ervaren dan in 2008.

#### *Juridische drempels*

Taakoverdracht en gegevensuitwisseling spelen een grote rol bij de samenwerking in veel domeinen. Het kabinet ziet de aanpassing van specifieke wetgeving als de meest praktische en effectieve manier om samenwerking tussen toezichthouders in domeinen en ketens mogelijk te maken.

#### *Decentralisatie*

Het kabinet onderneemt actie om het toezicht te herschikken, onder meer met decentralisatie. VWA-taken in het kader van de Drank- en Horecawet worden mogelijk overgedragen aan gemeenten. Een andere voorgenomen herschikking betreft het milieutoezicht, dat sterk gedecentraliseerd is maar dringend toe is aan kwaliteitsverbetering. Het kabinet beschouwt een aantal organisatorische veranderingen (omgevingsdiensten) als een goed middel om die te borgen.

#### *Interbestuurlijk toezicht*

Naast de wetten die in het kader van de commissie-Oosting zijn doorgelicht, hebben de verschillende departementen ook voor de meeste resterende wetten geïnventariseerd welke specifieke instrumenten (zoals goedkeuring en aanwijzing) afgeschaft kunnen worden. Waar dat aan de orde is, wordt ingezet op een goede overdracht van het interbestuurlijk VROM-toezicht op de gemeenten naar de provincies. Daarbij moet nog wel een kwaliteitsslag in de uitvoering en handhaving worden gemaakt, waar de inspectie een bijdrage aan zal leveren. Een belangrijk aandachtspunt is dat de overdracht niet leidt tot hogere toezichtlast voor gemeenten.

#### *Samenwerking met andere toezichthouders*

In veel domeinen wordt het meeste toezicht uitgeoefend door gemeenten. Om de totale toezichtlast te verminderen voor met name het MKB is

actieve deelname door gemeenten nodig. De inspecties spannen zich in om zo'n samenwerking op gang te brengen ten behoeve van maximaal twee reguliere inspectiebezoeken per jaar (vanuit rijks- en gemeentelijk toezicht bij elkaar) en selectief toezicht door gezamenlijke risicoanalyses en inspectieplannen. De voornaamste samenwerkingsvormen zijn oog-en-oor functie, gezamenlijke inspecties en taakoverdracht. Een gemeente kan naar keuze samenwerken met één of meer rijksinspecties op één onderwerp, of met meerdere rijksinspecties op meerdere onderwerpen. Gemeenten en provincies zijn zelf ook bezig om hun toezicht en handhaving te vernieuwen en te professionaliseren. Dat gaat niet overal in hetzelfde tempo: sommige gemeenten lopen ruimschoots voorop, andere moeten nog beginnen. Daarom is toezicht als specifiek element opgenomen in het normenkader dienstverlening en in het convenant 'Verbetering dienstverlening en vermindering regeldruk ondernemers' tussen het ministerie van Economische Zaken, de VNG en MKB-Nederland met 33 grote gemeenten.

Er zijn nog diverse andere toezichthouders waarmee samengewerkt wordt. In de domeinen chemie en afvalverwerking krijgt de samenwerking met de provincies gestalte, evenals met het OM. Bij 45 grotere chemiebedrijven in de Rijnmond werken zelfs 12 landelijke, regionale en lokale inspectiediensten samen bij hun toezicht op de naleving van milieu- en andere voorschriften. In een aantal transportdomeinen is er samenwerking met de douane, KLPD, havenmeesters en marechaussee, en met waterschappen wordt samengewerkt in het land- en tuinbouwdomein.

### *ICT*

Vernieuwing Toezicht heeft een sterke ICT-component in de vorm van programma e-Inspecties. Dit is inmiddels niet meer primair gericht op de ontwikkeling van generieke ICT-toepassingen voor alle inspecties, maar vooral op het toepasbaar maken en effectief gebruiken bij de individuele inspecties. Tevens fungeert e-Inspecties als platform voor samenwerking van clusters van inspecties. Inmiddels zijn drie voorzieningen in ontwikkeling en gedeeltelijk in gebruik genomen:

- Het 'digitaal dossier'. dient om de informatie van alle deelnemende toezichthouders over een bepaald inspectieobject te raadplegen.
- De 'gemeenschappelijke inspectieruimte' dient om controlebezoeken gezamenlijk te plannen.
- één inspectierapport waarin de eindconclusies worden vastgelegd. Op dit moment zijn er versies operationeel voor kinderopvang, chemie en

Besluit risico's zware ongevallen. Verder kunnen bedrijven in de chemie en de afvalverwerking met een internetapplicatie zelf toetsen of ze voldoen aan de wet- en regelgeving.

#### *Reactie op ACTAL-advies*

Het Adviescollege administratieve lasten (Actal) heeft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties geadviseerd over de voortgang van het programma VT en daartoe een aantal aanbevelingen gedaan. Dit advies vindt u bijgevoegd bij deze voortgangsrapportage.

De analyse van ACTAL en de aanbevelingen worden voor het grootste deel onderschreven. Actal wijst er in algemene zin op dat een omslag nodig is van inspanning naar resultaat, en adviseert daartoe de reductie van toezichtlasten door te vertalen naar de afzonderlijke ministeries. Deze aanbeveling verdient opvolging, te meer omdat deze werkwijze bij de reductie van administratieve lasten voor bedrijven reeds zijn vruchten heeft afgeworpen. In lijn met deze aanbeveling zullen de staatssecretarissen van EZ en Financiën een aanjagende rol gaan vervullen bij het verminderen van de toezichtlasten voor bedrijven door de betrokken vakdepartementen hierop aan te spreken en met de inspecties in gesprek te gaan. Het sterker aanspreken van de afzonderlijke departementen op hun verantwoordelijkheid voor verminderen van toezichtlasten mag echter geen afbreuk doen aan de gekozen domeinbenadering, die immers van grote waarde is gebleken voor de merkbaarheid en de doelgerichtheid van de maatregelen. Overigens blijft het programma Vernieuwing Toezicht, mede op uitdrukkelijk verzoek van het bedrijfsleven, evenzeer gericht op verhoging van de kwaliteit en effectiviteit van het toezicht.

Actal adviseert om per domein referentiekaders te formuleren als waarborg tegen een toezichtreflex. Na incidenten is er immers een maatschappelijke en politieke reflex om meer regels en meer toezicht in te zetten. En daardoor nemen de regeldruk en de toezichtlasten toe, zonder garantie dat dergelijke incidenten voortaan voorkomen kunnen worden. Actal hoopt dat afspraken over een minimum toezichtniveau dempend zullen werken op de toezichtreflex. Deze interessante aanbeveling biedt een handvat voor uitbreiding van de per inspectiedomein geformuleerde eindbeelden. Tot nu toe geven de eindbeelden aan welke kwaliteitsverbeteringen en lastenreductie in een domein gerealiseerd zullen worden. Afspraken over een minimum toezichtniveau zouden het beeld completeren.

In de Voortgangsrapportage Vernieuwing Toezicht voorjaar 2009 zijn nu dashboards gepresenteerd voor de 5 domeinen waar bij elkaar genomen ruim driekwart van de toezichtlast zit vanuit rijksinspecties, douane en EU. In lijn met de ACTAL-aanbeveling om inzicht te geven in de kwantitatieve effecten in alle domeinen zullen in de najaarsrapportage ook de (te verwachten) effecten in de overige domeinen gekwantificeerd gerapporteerd worden zodat een completer beeld ontstaat. De kwantificering van effecten is een betrekkelijk recente ontwikkeling binnen het programma, die nog niet door de tijd beproefd is zoals veel instrumenten van de Regiegroep Regeldruk. De Inspectieraad staat open voor aanbevelingen van Actal over de manier waarop dit instrument verfijnd kan worden.

In relatie tot de reductiedoelstelling van 25% geeft ACTAL aan dat hierbij dient te worden uitgegaan van de totale toezichtlasten in de aangewezen domeinen van € 180 miljoen, en niet alleen van de € 100 miljoen aan toezichtlasten die worden veroorzaakt door rijksinspecties (€ 47 miljoen) en de douane, andere rijksdiensten en EU-regels (€ 53 miljoen). Inspecties zullen 25% realiseren van hun eigen toezichtlast en zich inspannen om 25% reductie bij die andere partijen op gang te brengen. Voor wat betreft de overige € 80 miljoen aan toezichtlasten veroorzaakt door andere overheden biedt de oprichting van omgevingsdiensten, waartoe het kabinet onlangs heeft besloten, mogelijkheden om met gemeenten en provincies afspraken te maken over de reductie van hun toezichtlasten. Overigens spannen rijksinspecties zich ook nu al in om samen met gemeenten en andere overheden de toezichtlast te verminderen. Bij de provincies, een aantal waterschappen en een aantal gemeenten tekenen zich al positieve resultaten af.

## **4 Efficiënte bedrijfsvoering**

### **4.1 Kaderstelling en transparantie**

De huidige rijksbrede bedrijfsvoering kenmerkt zich inmiddels door meer eenheid, meer efficiëntie en meer integraliteit. 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 samenhang van beheer kan worden bereikt. In de Tweede Voortgangsrapportage van het Programma VRD is gemeld dat er op het gebied van de bedrijfsvoering veel in gang is gezet en dat er steeds meer interdepartementale, ontkokerde en efficiënte samenwerkingsvormen binnen de Rijksdienst ontstaan. In 2009 heeft deze trend zich doorgezet en inmiddels zijn er diverse resultaten, zoals gezamenlijke huisvesting van een aantal ministeries en de Rijkspas, die dit beeld bevestigen.

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

Het directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) bestaat sinds oktober 2007. DGOBR werkt samen met alle departementen aan een ontkokerde rijksdienst en aan de vier centrale ambities voor de rijksbrede bedrijfsvoering: betere bestuurbaarheid van de bedrijfsvoering, uitbouw van shared servicecentra, realisatie van de rijkswerkplek en organisatie- en personeelsbeleid. De opdracht van DGOBR is het verder professionaliseren van de bedrijfsvoering van het Rijk.

Per bedrijfsvoeringkolom (personeel, informatie, communicatie etc.) zullen de verschillende interdepartementale commissies de leiding moeten nemen ten aanzien van het specifieke bedrijfsvoeringsterrein. De uitwerking hiervan vindt momenteel plaats.

#### *4.1.2 Huisvesting en facility management*

##### *Gezamenlijke huisvesting*

Het kabinet heeft in april 2009 (TK 31490, nr. 23) ingestemd met het voorstel om de huisvesting van de ministeries in het centrum van Den Haag verder te concentreren. In totaal worden acht van de dertien beleidskernen van ministeries gezamenlijk gehuisvest: d.w.z. twee ministeries per gebouw.

Gezamenlijke huisvesting van beleidskernen van ministeries betreft enerzijds het loslaten van de 'één departement-één-gebouw' benadering en het concentreren van de kernministeries op loopafstand van elkaar en van het Binnenhof, anderzijds betreft het de vergroting van flexibiliteit, standaardisering van werkplekken en efficiënter ruimtegebruik. Tevens zal het een stimulans zijn voor intensievere onderlinge samenwerking. Zonder bijsturing zouden de komende jaren ongeveer 6.000 werkplekken leeg komen te staan in het centrum van Den Haag.

De gezamenlijke huisvesting levert op termijn een besparing op van circa € 40 miljoen per jaar. Verder is een aantal renovatieplannen hierdoor overbodig geworden, waardoor eenmalig circa € 90 miljoen aan kosten kan worden bespaard. De beleidskernen van VROM en van VenW worden gezamenlijk gehuisvest in de Rijnstraat 8, waar nu alleen VROM is gehuisvest. De beleidskernen van SZW en VWS worden grotendeels gezamenlijk gehuisvest in één gebouw aan het Parnassusplein 5 (de Resident). Eerder was al besloten tot gezamenlijke huisvesting van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie in nieuwbouw aan de Wijnhaven en van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit en Economische Zaken aan de Bezuidenhoutseweg. Het huisvesten van onderdelen van Defensie bij BZ bleek geen meerwaarde op te leveren.

#### *Facility Management*

De concentratie van beleidskernen in Den Haag is ook een stimulans voor samenwerking op facilitair gebied. Meerdere ministeries fuseren hun facilitaire dienstverlening. Het gaat hier om samenwerkingsverbanden als 4FM en FaSam. De batenlastendienst 4FM (VenW, BZ, SZW en VROM) is bezig met het fusieproces en de kwartiermaker/beoogd directeur is benoemd. In april 2010 zal 4FM van start gaan en ressorteren onder DGOBR, dit levert een besparing van 25% op. De ministeries van BZK en Justitie werken op facilitair gebied samen onder de naam FaSam. Op termijn sluiten de ministeries van VWS en OCW naar alle waarschijnlijkheid zich hierbij aan. FaSam is sinds 1 januari 2009 een onderdeel van De Werkmaatschappij. EZ en LNV zullen op facilitair gebied samenwerken in het gemeenschappelijke gebouw.

#### *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 onderdeel van de Rijkswerkplek is de Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR). De totstandkoming van deze werkomgeving wordt mede

gefinancierd vanuit de investeringsgelden van het Programma VRD. Naast de ICT om plaats en tijdonafhankelijk te werken dienen ook gebouwen en faciliteiten aangepast te worden aan flexibel werkende ambtenaren.

Het programma Rijkswerkplek werkt aan de richtinggevende contouren en kaders van de fysieke rijkswerkplek en biedt een overzicht van de veelheid van projecten die bij willen bijdragen aan de realisatie van de integrale rijkswerkplek. De conceptkaders voor de fysieke rijkswerkplek zijn gereed.

Een onderdeel van het programma Rijkswerkplek is de Rijkspas. De Rijkspas is de nieuwe uniforme toegangspas voor de hele rijksoverheid en geldt tevens als interdepartementaal identiteitsbewijs. Eind april 2009 is de eerste Rijkspas uitgereikt aan de minister van BZK. De pas is beschikbaar voor de departementale uitrol. Ook is het implementatieschema van de Rijkspas middels een brief aan de Tweede Kamer aangeboden (TK 31700, nr.78). De pas wordt geleidelijk ingevoerd en voldoet aan de hoogste veiligheidseisen. In 2009 gaan de meeste departementen over op de nieuwe pas. De resterende departementen volgen in 2010.

#### 4.1.4 *Duurzame bedrijfsvoering*

Het rijksbrede programma Duurzame Bedrijfsvoering is erop gericht om op strategisch niveau te beslissen over de lange termijneffecten van de eigen bedrijfsactiviteiten. Duurzaamheid zal in toenemende mate als criterium meegewogen worden in de afwegingen die worden gemaakt in het besluitvormingsproces over investeringen in de bedrijfsvoering. Er wordt met die aanpak gestart bij nieuwe investeringsbeslissingen op de terreinen: huisvesting, mobiliteit, ICT en facilitair.

Op het terrein van de energiedoelstellingen voor de huisvesting van de rijksoverheid heeft de Rijksgebouwendienst het Energie Ambitieprogramma opgesteld (jaarlijks 2% energiebesparing, met als einddoel 25% reductie in 2020 en klimaatneutrale energievoorziening in 2012). Eind 2009 kan dit programma uitgerold worden. In opdracht van de Programmadirectie Duurzaam Inkopen van VROM heeft SenterNovem voor 82 productgroepen die door de overheid worden ingekocht de duurzaamheidcriteria ontwikkeld.

#### 4.1.5 *Werkmaatschappij*

De Werkmaatschappij 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 als in geld. Daarnaast zijn door synergie tussen bedrijfseenheden effectieve en efficiënte producten en diensten ontstaan. Steeds meer onderdelen van rijksorganisatie nemen diensten af en de klantevaluaties laten een positief beeld zien. De Werkmaatschappij is sinds 1 januari 2008 formeel een baten- lastendienst van BZK. Het jaar 2008 is door de twaalf bedrijfseenheden afgesloten met een positief saldo.

Per 1 januari 2009 zijn de volgende bedrijfseenheden bij De Werkmaatschappij toegetreden: Digitale Werkomgeving Rijksdienst, Mobiliteitsorganisatie Rijk, Benchmark Beleid en Bedrijfsvoering Rijksoverheid, Strategische Beheerorganisatie Overheidstelecommunicatie, Facilitaire Samenwerking en de Rijksbeveiligingsorganisatie.

## 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 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.

### 4.2.1 *Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren*

Het functioneringsgesprek is een instrument voor het sturen op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. In 2008 is het aantal functioneringsgesprekken bij het Rijk gestegen van 71% in 2007 naar 76%. In het najaar van 2009 wordt op basis van een inventarisatie bij de ministeries gewerkt aan het verder verhogen van de kwantiteit en de kwaliteit van functioneringsgesprekken. Er wordt gestreefd naar een stijging tot tenminste 90% in 2011.

Er zijn verschillende initiatieven op het terrein van opleidingen binnen het Rijk. Zo is gestart met een inventarisatie bij de rijksacademies, waarbij wordt gekeken naar welke voordelen een betere onderlinge samenwerking biedt. Ook is er het initiatief tot het oprichten van een Academie voor



Publiek Management. Het binnen het Rijk ontwikkelen van een Academie voor Publiek Management zorgt voor het binnenshuis halen en houden van benodigde kennis en geeft een impuls aan de kwaliteit van de topambtenaar van het rijk. Naast onderwijs kunnen binnen de Academie voor Publiek Management ook studies en analyses voor het Rijk verricht worden. De doelgroep is publieke functionarissen op strategische managementfuncties, op schaalniveau 17 en hoger. Er zal een businesscase uitgewerkt worden door de Algemene Bestuursdienst (ABD).

De rijksdienst ontwikkelt een essentieprogramma 'Het vak van ambtenaar' voor startende ambtenaren. Het programma gaat zowel in op kennis en inzichten wat betreft de politieke omgeving, de staatkundige en staatsrechtelijke context waarin ambtenaren werkzaam zijn als het ambtelijk bewustzijn. Het essentieprogramma vormt een start van de leerloopbaan van ambtenaren, waarin ruimte is voor specialisatie en verdere ontwikkeling bij de departementen. De afgelopen jaren is het accent gelegd op de ontwikkeling van brede inzetbaarheid en leiderschapskwaliteiten van ambtenaren. Dit is soms ten koste gegaan van de aandacht voor de professionele expert. In het najaar van 2009 zal een beleidsnotitie worden opgeleverd waarin een visie op de professionele expert centraal zal staan.

#### 4.2.2 *Flexibilisering Rijksdienst*

Het doel van flexibilisering van rijksoverheidsorganisaties is het flexibeler en sneller inspelen op veranderingen in de politiek en/of maatschappij. Dit kan worden bereikt door medewerkers centraler te plaatsen, door minder specifieke functiebeschrijvingen en om ervoor te zorgen dat medewerkers ook daadwerkelijk flexibel inzetbaar zijn. Momenteel zijn al diverse ministeries overgegaan tot het centraler plaatsen (rechtstreeks onder de secretaris-generaal of directeur-generaal) van medewerkers. Via het project Functiegebouw Rijk wordt gewerkt aan het minder specifiek maken van de functiebeschrijvingen.

Inmiddels nemen elf departementen deel aan de ontwikkeling en bouw van het rijksbrede functiegebouw. Het Functiegebouw Rijk faciliteert door het bieden van transparantie van vergelijkbaarheid van functies. 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 efficiencyslag en verdere harmonisering van de bedrijfsvoering binnen de rijksdienst. Ook vanuit ZBO's en de Rechterlijke Macht is het voorstel gedaan aan te sluiten bij het functiegebouw Rijk. In oktober 2009 zal het

kabinet een besluit nemen over de uitgangspunten voor het functiegebouw zodat de implementatiefase ingezet kan worden.

Vanaf februari 2006 vindt de arbeidsmarktcommunicatie van het Rijk plaats via de geïntegreerde imago en wervingscampagne. Sinds 1 april 2009 is ook de Belastingdienst aangesloten en hiermee is de gehele rijksoverheid aangesloten op de rijksbrede campagne en centrale werving. Sinds eind vorig jaar is het rijkslogo wekelijks te zien in personeelsadvertenties op internet, kranten en vakmedia.

BZK heeft met de vakbonden besloten tot een koerswijziging van het project Arbeidsvoorwaarden Rijkspersoneel. Een belangrijke achterliggende doelstelling van Arp (arbeidsvoorwaardenregeling rijkspersoneel) was het optimaliseren van de inzichtelijkheid door alle rechtspositionele bepalingen in één regeling onder te brengen. BZK en de bonden hebben onlangs geconstateerd dat deze doelstelling op een andere wijze gerealiseerd kan worden zodat de aandacht meer op de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden sector Rijk kan worden gericht. Momenteel wordt er door BZK en de bonden gesproken over een tijdpad voor de aangepaste inrichting van het project. Conclusie op dit moment is dat er bij dit project onvoldoende voortgang is geboekt. Dat is zorgelijk. Maatregelen worden getroffen om de vaart erin te krijgen en de opgelopen achterstand ongedaan te maken.

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

Het programma Leerlijnen dient (aankomende top-)managers en professionals binnen het Rijk maximale gelegenheid te bieden zich op een efficiënte en effectieve wijze te ontwikkelen tot kwalitatief hoogwaardige leiders en professionals. Daartoe zijn enkele deelprojecten opgezet.

Twee van deze projecten zijn de formulering van de ABD toelatingscriteria en de opbouw van een portfolio voor een onderbouwing van de kwaliteiten en beelden over rijksambtenaren. Bij een aantal departementen wordt momenteel het portfoliomanagement gebruikt bij kandidaten voor de selectie van het ABD-Kandidatenprogramma. Het project waarbij een essentieprogramma voor het vak van de ambtenaar voor alle nieuwe medewerkers van buiten het Rijk in schalen 11 t/m 14 wordt gedraaid, staat in de steigers. Een pilot zal vanaf januari 2010 worden uitgevoerd. Het introductieprogramma voor nieuwe directeurs bij het Rijk is als pilot reeds in uitvoering. Het laatste project, de ontwikkeling van een brochure over een rijksdienstbrede management-development visie, leerlijnen en loopbaanmogelijkheden vormt het sluitstuk van het project en wordt eind 2009 opgeleverd.

### 4.3 ICT

Er 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*

Het programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) werkt aan een uniforme ICT-werkplek voor de hele rijksdienst. Door toepassing van de Gateway-methode, regelmatige behandeling in het overleg van de Chief Information Officers van het Rijks en duidelijk opdrachtgeverschap vanuit DGOBR wordt de beheersbaarheid van het programma verbeterd.

De uitrol van Rijksweb 3.0 is op 25 mei 2009 gerealiseerd. Na de release van Rijksweb 3.0 wordt Rijksweb in het vierde kwartaal van 2009 omgevormd tot het Rijksportaal 1.0. Met het Rijksportaal worden de intranetten van vier departementen (BZK, BZ, OCW en SZW) als eerste geïntegreerd tot één intranet. Dit moet de groeikern vormen voor één rijksbrede intranetvoorziening, wat een doelstelling is van het programma Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl. Naast de communicatie en informatievoorziening van het Rijksportaal, gaat het portaal ook fungeren als de toegangspoort tot de rijksbrede functionaliteit, die door DWR wordt voorbereid. Een nieuwe functionaliteit in het licht van de doelstellingen van het programma VRD is de samenwerkingsfunctionaliteit. De samenwerkingsfunctionaliteit is een ICT-toepassing die digitale informatie beschikbaar maakt tussen departementen. Dit ondersteunt de gezamenlijke beleidsvorming. Die functionaliteit komt voor alle gebruikers ter beschikking in de release Rijksportaal 1.0. In het kader van ontkoking van informatie is dit een stap voorwaarts.

Daarnaast ontwikkelt DWR de nieuwe desktop voor 21.000 werkplekken. Het gaat hier om identieke werkplekken voor thuis en op kantoor. De departementen die de nieuwe werkplek invoeren kunnen tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Medewerkers kunnen vanaf hun thuiswerkplek en vanuit andere departementen inloggen op hun eigen werkomgeving. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat gaat volgens planning in het najaar 2009 als eerste departement over op de nieuwe DWR desktop.

Voor 2011 en verder ligt de focus van het programma DWR op DWR 2.0. Het belangrijkste functionele verschil met DWR 1.0 zal zijn dat er ook desktopvoorzieningen voor de overige departementen beschikbaar zullen zijn.

#### 4.3.2 *ICT beheer*

Binnen de rijksoverheid wordt het operationeel beheer van ICT samengebracht, geconsolideerd en eventueel aan de markt uitbesteed. VWS en SZW laten hun gehele ICT sinds kort verzorgen door de Shared Service Organisatie ICT van VenW. Interne consolidatie van beheer is zichtbaar bij Justitie en Defensie. VROM en OCW hebben hun ICT uitbesteed. Daarnaast is er sprake van verregaande samenwerking op ICT beheer vanwege gezamenlijke huisvesting van BZK en Justitie, en ook EZ en LNV. Voor de Gemeenschappelijke beheerorganisatie (GBO) bij BZK wordt momenteel een businesscase over positionering van de beheerorganisatie uitgewerkt.

Om al deze bewegingen te coördineren, wordt door de Interdepartementale Commissie van Chief Information Officers (ICCIO), in samenwerking met DGOBR een visie ontwikkeld die recht doet aan de ambitie om als één concern op te treden. In de visie wordt ingegaan op welke generieke ICT voorzieningen gezamenlijk worden ontwikkeld en door wie beheerd.

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

Eind 2008 is een brief aan de Kamer aangeboden (TK 26643, nr. 135) waarin besloten is tot het beleggen van de rol van Chief Information Officer (CIO) bij de ministeries en een model is vastgesteld voor de jaarlijkse rapportage over grote ICT-projecten aan de Kamer.

Bijna alle ministeries beschikken inmiddels over een CIO. Samen met de directeur Informatiseringsbeleid vormen zij de Interdepartementale Commissie van CIO's (ICCIO). De minister van BZK heeft de jaarlijkse rapportage over grote ICT-projecten aangeboden aan de Tweede Kamer met de toezegging dat zij later zal ingaan op de vragen van de Commissies (brieven van 1 en 9 juli 2009, TK 26643, nr. 143 en 144).

#### 4.4 Rijksvastgoed

Zoals aangekondigd in de vorige rapportage en de stukken aan de Tweede Kamer gaan Domeinen Onroerende Zaken en het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf per 1 juli 2009 samen verder in een nieuwe organisatie: Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf (RVOB). De zorg voor het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf is bij Koninklijk Besluit overgegaan van de minister van VROM naar de minister van Financiën (Staatscourant nr. 118, 30 juni 2009). In november 2009 ontvangt de Tweede Kamer een brief ten behoeve van de start van de voorhangprocedure. Beoogd wordt te komen tot de status van (tijdelijke) baten-lastendienst voor het gehele RVOB met ingang van 1 januari 2010.

In het samenwerkingsproject Rijksgebouwendienst en Dienst Vastgoed Defensie (RGD-DVD) zijn op acht geïdentificeerde samenwerkingsonderwerpen inmiddels deelprojecten gestart. Een negende deelproject zal zich richten op Monumenten. Enkele van die onderwerpen zijn: Professioneel Opdrachtgeverschap, Technisch beheer en onderhoud en Duurzaamheid. Momenteel worden ook de andere zes vastgoeddiensten van de Raad voor Vastgoed Rijksoverheid (RVR) bij deze projecten betrokken.

De Raad voor Vastgoed Rijksoverheid treft de eerste voorbereidingen voor de in 2010 door de Minister van Financiën aan de Tweede Kamer toegezegde evaluatie van het rijksvastgoedstelsel. Het geheel van beleidskaders en samenwerkende uitvoeringsorganisaties die het rijksvastgoedstelsel vormen wordt daarbij tegen het licht gehouden. De kernvraag voor het onderzoek is of dit geheel effectief en efficiënt in de vastgoedfuncties voorziet waaraan het Rijk behoefte heeft. Meetpunten zijn de antwoorden op vragen als: wordt vastgoed tijdig gekocht, wordt vastgoed in rijkseigendom zo efficiënt mogelijk beheerd, wordt consequent gekeken naar alternatieven voor vastgoed dat niet optimaal wordt gebruikt.

## **5 Overheid voor de toekomst**

De projecten Rijksdienst en Rijksambtenaar voor de Toekomst hebben zich de afgelopen fase vooral gericht op het inventariseren van inzichten en ideeën. De komende fase verandert het perspectief en de aanpak. Beide projecten zullen worden ondergebracht in één programmaorganisatie. Dit programma richt zich op het opleveren van een verkenning naar de randvoorwaarden, inrichting en functioneren van de toekomstige overheid, teneinde materiaal te produceren ten behoeve van nadere meningsvorming, verkiezingsprogramma's en strategische besluitvorming. In de volgende paragrafen wordt een overzicht gegeven van de resultaten die beide projecten tot nu toe hebben opgeleverd.

### **5.1 Rijksdienst voor de toekomst**

Het project Rijksdienst voor de toekomst richt zich op het ontwikkelen van verbetervoorstellen, waardoor de rijksdienst beter is voorbereid voor toekomstige uitdagingen.

In de eerste fase van het project zijn in opdracht van de projectgroep drie inventarisaties uitgevoerd:

- de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft een onderzoek uitgevoerd naar de geschiedenis van de vernieuwing van de rijksdienst, vanaf de Commissie Interdepartementale Taakverdeling en Coördinatie (de commissie- Van Veen, 1971) tot en met het Programma Vernieuwing Rijksdienst. De inventarisatie is gericht op de inhoud van de verschillende verbeterprojecten en op de gehanteerde veranderstrategie;
- op grond van studies en verkenningen van de planbureaus is onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen, om te kunnen beoordelen met welke uitdagingen en onzekerheden de rijksdienst rekening moet houden;
- de faculteit Bestuurskunde van de Rijksuniversiteit Leiden heeft onderzoek gedaan naar het functioneren van centrale overheden in verschillende andere landen.

Uit de studie van de NSOB blijkt dat de veel gehoorde opvatting dat alle vernieuwingspogingen uiteindelijk niets hebben opgeleverd moet worden genuanceerd: 'niet alles gebeurt, maar er gebeurt van alles'. Als concrete

resultaten worden onder andere genoemd: verbetering van de interdepartementale coördinatie, de oprichting van de WRR, het SCP, de ABD en DGOBR, toename van projectmatig werken binnen en tussen departementen, herziening van het stelsel van externe adviesorganen en de vorming van programmaministeries en programmadirecties.

In het NSOB-rapport wordt daarnaast geconstateerd dat de afgelopen 45 jaar veranderingen 'via de band' meer kans van slagen hadden dan 'de frontale aanvallen op problemen in de kern van de rijksdienst'. Met veranderingen 'via de band' wordt gedoeld op operaties die schijnbaar waren gericht op secundaire processen in de organisatie, die vervolgens sluipenderwijs voor majeure veranderingen in de kernprocessen zorgden. Als voorbeeld wordt onder andere de invoering van 'Beleidsbegroting tot beleidsverantwoording' (VBTB), de operatie Comptabel Bestel en de steeds verdere integratie van ICT in de rijksdienst genoemd.

Een werkgroep van het Netwerk Toekomstverkenningen heeft een analyse uitgevoerd van een aantal voorbeelden van 'organisational foresight': toekomstverkenningen van ministeries die expliciet zijn gericht op beleidsprocessen, organisatie, competenties en rolveranderingen en daarover rapport uitgebracht. Het ROI heeft voor de projectgroep een inventarisatie uitgevoerd naar specifieke ambtenarenopleidingen in andere landen.

Deze onderzoeken en inventarisaties zijn benut om te bepalen welke voor het functioneren van de rijksdienst belangrijke thema's in de tweede fase van het project aan de orde komen. Deze thema's betreffen onder meer de politieke sturing van de rijksdienst, interdepartementale samenwerking, mobiliteit en flexibiliteit in combinatie met ontwikkeling en behoud van kennis en verbetering van de bedrijfsvoering.

## **5.2 Rijksambtenaar voor de toekomst**

Naast de Rijksdienst voor de toekomst wordt ook gekeken naar de ontwikkeling van een ambtenaar die in staat is om met de toekomstige uitdagingen om te gaan. In het project 'Rijksambtenaar voor de toekomst' wordt een toekomstvisie ontwikkeld over de rijksambtenaar in 2020. Hierin 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.

In de vorige rapportage werden vier fasen onderscheiden. De afronding van fase één, twee en drie hebben vijf toekomstbeelden opgeleverd die een doorkijk verlenen naar de rijksambtenaar van de toekomst. Enkele van deze toekomstbeelden kunnen worden geconcretiseerd door deze terug te vertalen in de vorm van initiatieven. Een breed maatschappelijk netwerk heeft aan de totstandkoming van deze beelden bijgedragen.

Parallel aan het vormen van toekomstbeelden zijn er werkgroepen gevormd rond de belangrijkste thema's aangaande de rijksambtenaar voor de toekomst. Denk hierbij aan thema's als; leren en ontwikkelen, leiderschap, het nieuwe werken, arbeidsmarkt, beroepstrots en imago. Aan deze werkgroepen hebben ambtenaren en externe experts rond het thema deelgenomen. Vanuit een analyse op de huidige situatie komen de werkgroepen met een toekomstvisie op het behandelende thema.

### **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. Hierbij wordt rekening gehouden 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 heeft in januari 2009 een concept van het rapport besproken met vertegenwoordigers van medezeggenschap, management en vakbonden. Mede aan de hand van het verkregen commentaar is het rapport eind april 2009 afgerond.

Het advies bevat voorstellen voor een adequate voorziening voor de medezeggenschap op rijksniveau. De werkgroep schets twee mogelijke scenario's. Het eerste scenario gaat uit van het onmiddellijk instellen van een groepsondernemingsraad (GOR Rijk). Het tweede scenario gaat uit van een gefaseerde invoering van rijksbrede medezeggenschap.

De werkgroep heeft geen generieke analyse gemaakt van vormen van medezeggenschapsdrukke op decentraal niveau. De werkgroep vindt dat zij, als gevolg van de diversiteit van de rijksoverheid, niet in staat is om algemene uitspraken te doen over een aanpak van de (ervaren) medezeggenschapsdrukke.



Medezeggenschapsdrukte wordt sterk bepaald door de structurering van de zeggenschap binnen een departement. Daarom is de werkgroep van mening dat per departement moet worden nagegaan of sprake is van (mede)zeggenschapsdrukte en, mocht dat het geval zijn, dat op dat niveau gezien moet worden welke aanpassingen in de structuur of in de afspraken nodig zijn. Om die discussie te faciliteren heeft de werkgroep een vragenlijst in ontwikkeling aan de hand waarvan op departementaal niveau het gesprek over een optimale (mede)zeggenschapsstructuur kan worden gevoerd. Tot slot heeft de werkgroep de positie van de centrales van overheidspersoneel in beschouwing genomen. Bedoeling is in oktober 2009 een standpunt te bepalen inzake het advies.

## 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).

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.

De Regiekamer volgt de ontwikkelingen op de interne arbeidsmarkt Rijk, waarbij de ministeries de in het Sociaal Flankerend Beleid afgesproken spelregels volgen. Bijvoorbeeld over de rijksbrede voorrangspositie van herplaatsingskandidaten bij het vervullen van vacatures.

De ontwikkeling van het aantal herplaatsingskandidaten is voor de Regiekamer een belangrijke indicator om te volgen of het principe van 'werk naar werk' door de ministeries wordt gerealiseerd. De effecten van het invullen van de taakstelling op de regionale werkgelegenheid heeft ook de aandacht van de Regiekamer. Deze overzichten zijn ook aan de Tweede Kamer gezonden (zie brief van 24 april 2009, TK 31490, nr. 21 en brief van 9 juli 2009, TK 31490, nr. 26)

Ten slotte zijn, in overleg met de vakbonden voor het overheids personeel, voorbereidingen getroffen voor de evaluatie van het Sociaal Flankerend Beleid. Het doel van de evaluatie is om over de periode 2008-2012 na te kunnen gaan, welke instrumenten van het Sociaal Flankerend Beleid in welke situaties zijn toegepast en of deze instrumenten tot het gewenste resultaat hebben geleid. Tevens wordt bekeken of het management en medewerkers de geformuleerde andere wijze van denken en werken hebben toegepast. Bijvoorbeeld doordat leidinggevenden hen proactief de

voorzieningen hebben aangeboden die het Sociaal Flankerend biedt (loopbaanscan, assessment, Mobiliteitsbank, etc.).

## **6.2 Transparantie externe inhuur**

In de eerste helft van 2009 is gewerkt aan een sturingsinstrument voor externe inhuur, zoals door de minister van BZK in de brief van 3 november 2008 aan de Tweede Kamer is toegezegd (TK 31 701, nr. 4). Het sturingsinstrument is een verhoudingsgetal waarin de uitgaven externe inhuur worden weergegeven als een percentage van de som van de uitgaven voor het ambtelijk personeel en de uitgaven externe inhuur. De in het kabinet vastgestelde norm is dat externe inhuur niet meer mag bedragen dan 13% van de totale personeelskosten. Hogere uitgaven voor externe inhuur moeten worden uitgelegd. Het voorstel voor het instrument is op 24 juni 2009 door het kabinet naar de Tweede Kamer gezonden (TK 31701, nr. 21).

In de departementale jaarverslagen over 2008 is op uniforme wijze en volledig gerapporteerd over de uitgaven externe inhuur. Ook de uitgaven voor externe inhuur bij baten- lastendiensten en bij projecten worden verantwoord. In voorgaande jaren was deze rapportage niet bij alle ministeries compleet.

De uitgaven voor externe inhuur in 2008 zijn gedaald met zo'n € 25 mln. ten opzichte van de nulmeting 2007. In de brief aan de Tweede Kamer van juli 2009 (TK 31 701 nr. 21) wordt een totaaloverzicht van uitgaven externe inhuur per departement gegeven.

## **6.3 Mobiliteitsorganisatie**

De kernactiviteiten van de Mobiliteitsorganisatie zijn: loopbaanbegeleiding, arbeidsmarktbemiddeling en het bieden van mobiliteitsondersteunende trainingen. Met nagenoeg alle departementen zijn hiertoe dienstverleningsovereenkomsten afgesloten. De ministeries van AZ, EZ en BZK hebben hun totale dienstverlening overgedragen aan de Mobiliteitsorganisatie. Eind december 2008 heeft de Mobiliteitsorganisatie 256 vrijwillige en 67 verplichte mobiliteitskandidaten in begeleiding. Er zijn in 2008 drie verschillende trainingen gegeven: loopbaanoriëntatie, netwerken, solliciteren. 448 medewerkers hebben in Den Haag of Zwolle een training van de MO gevolgd.

De MO richt zich momenteel op het verder uitbouwen van de activiteit arbeidsmarktbemiddeling. De MO beschikt inmiddels over gespecialiseerde mobiliteitsadviseurs die in geheel Nederland trajecten begeleiden. De netwerkvorming in de regio's krijgt steeds meer vorm. De vier regioadviseurs brengen de interne en externe arbeidsmarkt in kaart.

## **6.4 Analyses ten behoeve van de programma-uitvoering**

### *6.4.1 OESO-onderzoek*

In 2009 heeft de OESO, in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst, een onderzoek uitgevoerd 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 is 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 is ook gekeken naar de wijze waarop in deze landen de bedrijfsvoering van de centrale overheid is geregeld. Het onderzoek is tijdens een internationale conferentie in Parijs op 3 juni 2009 gepresenteerd.

Uit het onderzoeksrapport blijkt dat wanneer gekeken wordt naar de totale overheid (Rijk, provincies, gemeenten) Nederland relatief een grote centrale overheid heeft ten opzichte van Angelsaksische landen. Mogelijke verklarende factoren zijn volgens de OESO de relatief hoge mate van centralisatie (verhouding centraal/decentraal) en de arbeidsintensiteit van de gekozen beleidsinstrumenten. Een voorbeeld voor Nederland zou, volgens de studie, Zweden kunnen zijn. De organisatie van de Zweedse centrale overheid bestaat uit relatief kleine beleidskernen (ca. 5.000 fte) met 250 agentschappen. Het doel is een vervolg te geven aan de OESO-studie.

Het bleek niet eenvoudig om een vergelijking te maken tussen landen. Er zijn veel verschillen tussen landen die een vergelijking in de weg staan. Bijvoorbeeld verschillen in demografie of opbouw van overheidslagen. Maar uiteindelijk staat elke overheid voor dezelfde uitdaging: namelijk een goede, betrouwbare overheidsorganisatie neerzetten. Van belang is dat de betrouwbaarheid van de gegevens wordt versterkt door betere aansluiting van te hanteren definities. Daarnaast is het doel meer landen te laten deelnemen zodat er meer vergelijkingsmateriaal beschikbaar komt.

#### 6.4.2 *Monitoring Vernieuwing Rijksdienst*

Onderzoekers van de Universiteit Leiden doen onderzoek naar de wijze waarop het Programma Vernieuwing Rijksdienst wordt uitgevoerd. Hierbij wordt vooral gekeken naar de opzet van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

Een eerste tussenrapportage is inmiddels afgerond en besproken in de ambtelijke stuurgroep. De stuurgroep heeft daarbij aangetekend dat in het eindrapport meer aandacht besteed zal moeten worden aan het belang van de wijze van organisatie (Programma Secretaris-Generaal met een klein programmabureau) voor de uitvoering van het Programma Vernieuwing Rijksdienst. In het najaar zal, mede op basis van het commentaar van de stuurgroep, een eindrapportage worden opgeleverd.

## 7 Departementale ontwikkelingen

### 7.1 Ontwikkelingen per departement

#### 7.1.1 *Ministerie van Algemene Zaken*

Het veranderingsproces van AZ is gericht op een verandering in cultuur, meer dan op verandering van structuur (lerende organisatie):

- *Beleid*: focus op samenwerking voor het algemeen regeringsbeleid en de eenheid daarvan, zowel inhoudelijk als in de uitvoering;
- *Communicatie*: samenwerking in voorbereiding, advies en uitvoering van communicatie en voorlichting (inter)departementaal;
- *Advies*: bijdragen aan de versterking van de kennisuitwisseling binnen het Rijk door alle adviesbureaus van de rijksoverheid meer met elkaar te verbinden en onderling contacten te laten onderhouden met het oog op clustering van het adviesstelsel;
- *Staf en ondersteuning*: verdere uitbesteding, beperken van de interne controlelast en van de controletoren, andere en slimmere organisatievormen, shared services.

De 1ste lijns voorlichting van Postbus 51 (telefoon, email beantwoording) is om redenen van efficiency uitbesteed. De gehele overdrachtsfase zal in september 2009 volledig zijn afgerond. DPC zal verder bezien of de ondersteuning slanker kan. Het campagnemanagement zal worden verminderd. Mede onder invloed van de taakstelling is besloten om de hoeveelheid campagnes te verminderen en de samenhang tussen campagnes te vergroten. 2009 en 2010 zijn overgangsjaren.

De Centrale Afdelingen Bedrijfsvoering werken aan meer flexibelere inzet van medewerkers, inrichten van pools en shared services. In 2009 wordt de centralisering van inkoopproces voltooid. Voorts zijn bundeling taken functioneel beheer, een samenvoeging van helpdesks van ICT en facilitaire zaken en verminderen van het aantal decentrale stafmedwerkers gerealiseerd. Inmiddels is het voornemen tot stand gekomen om de beveiligingstaken van AZ uit te besteden aan de Tweede Kamer met als doel efficiency en een betere continuïteit tot stand te brengen. In opdracht van de pSG is hiervoor een projectorganisatie opgezet.

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

De omvang van de taakstelling dwingt ook bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties tot het maken van keuzes. De structuur van de organisatie is veranderd en er worden nieuwe manieren

van werken geïntroduceerd. Het ministerie is meer projectmatig en programmatisch gaan werken. Het HRM beleid wordt aangepast aan de nieuwe werkwijze en de geflexibiliseerde organisatie.

Het directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk is opgericht. 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.

Onder BZK komen in 2009 en 2010 verschillende shared service centra die rijksbreed werken. Het bundelen van bedrijfsvoeringstaken bij BZK draagt fors bij aan de gewenste kwaliteitsverhoging en moet rijksbreed concrete besparingen in zowel fte's, als in geld opleveren.

### 7.1.3 *Ministerie van Buitenlandse Zaken*

BZ heeft de taakstelling gekoppeld aan een kwaliteitsagenda. Met de regie over de implementatie van beide trajecten is een project-DG belast. Het zwaartepunt van de afslanking i.h.k.v. de taakstelling ligt bij de centrale beheersdiensten. Aanleiding hiervoor was, volgens een interdepartementale 'benchmark', waaruit bleek dat deze sector bij BZ relatief omvangrijk is.

BZ gebruikt de taakstelling om een aantal kwaliteitsthema's aan te pakken, zoals kennis. Ook wordt speciale aandacht besteed aan het versterken van de interdepartementale samenwerking en aan de inrichting van het postennet.

Het wereldwijde netwerk van Nederlandse vertegenwoordigingen biedt een instrument en platform voor het behartigen van de Nederlandse economische belangen, ter ondersteuning van de Nederlandse reiziger, en ter ondersteuning van internationale ambities. Maar het staat ook onder druk van de taakstelling. Ook de inkrimping van de bedrijfsvoeringsector leidt tot aanpassingen bij de posten. Een aantal maatregelen staat op stapel om te zorgen dat de capaciteit daar wordt ingezet waar deze, in rijksbreed perspectief, het meest nodig is. Gestreefd wordt naar een betere organisatie van de aansturing van de posten vanuit 'Den Haag', betere samenwerking op de posten, bijna een kwart van het uitgezonden personeel komt van andere departementen, en benutten van mogelijkheden om het postennet anders in te richten, bijvoorbeeld door ondersteunende taken regionaal te bundelen.

#### 7.1.4 *Ministerie van Defensie*

In de beleidsbrief 'Wereldwijd dienstbaar' (TK 31 243, nr.1 herdruk) heeft de minister van Defensie aanpassingen in de omvang en samenstelling van de krijgsmacht aangekondigd. Binnen dit pakket aan maatregelen zal ook de taakstellende opdracht van de rijksdienst worden gerealiseerd. Eén van die maatregelen betreft de financiële functie bij Defensie. In het kader van de verbetering van het financieel- en materieelbeheer is besloten de bezuiniging in de controletoren anders te faseren. Dat wil zeggen dat de taakstelling voor wat betreft de controletoren twee jaar later ingaat dan gepland.

Defensie werkt op diverse terreinen samen met andere departementen. Zo is op 1 maart 2008 het project Verkenningen van start gegaan, met een interdepartementale projectdirectie bestaande uit Defensie, BZ/OS, Financiën, Justitie en BZK. De verkenningen dienen beleidsopties te formuleren met betrekking tot de toekomstige ambities voor de Nederlandse defensie-inspanning.

De auditdiensten van Defensie en van VenW voeren gezamenlijk audits uit in het kader van de Regeling Grote Projecten van de Tweede Kamer. Samen met Buitenlandse Zaken werkt Defensie aan het initiatief Werken in de Toekomst (WIT), als invulling voor de rijkswerkplek. Dit programma is onderdeel van het programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst.

De vernieuwing op het gebied van de bedrijfsvoering van het Rijk krijgt met de Strategienota Rijksbrede Bedrijfsvoering steeds meer gestalte. Hierin wordt onderkend dat departementen met (een) grote uitvoeringsorganisatie(s) een voorsprong hebben als het gaat om het professionaliseren van de bedrijfsvoering. Defensie heeft al enkele jaren ervaring met het besturingsmodel dat ook gebaseerd is op de concerngedachte en brengt zijn kennis onder andere in bij het project Relatie Beleid en Uitvoering en via het Interdepartementaal overleg van CIO's.

Tot slot wil Defensie samen met andere departementen een onderzoek starten naar de mogelijkheden voor een Enterprise Research Planning (ERP)-expertisecentrum binnen de rijksdienst. Defensie ervaart problemen bij het bemensen van het ERP-project 'SPEER', waardoor de afhankelijkheid van externen (inhuur) toeneemt. Een rijksbreed ERP-expertisecentrum zou de loopbaanperspectieven van de



projectmedewerkers verbeteren en het opleidingsrendement vergroten. Met de departementen van Verkeer en Waterstaat, Financiën, Sociale Zaken en Justitie zijn daartoe reeds oriënterende gesprekken gevoerd.

#### 7.1.5 *Ministerie van Economische Zaken*

De Bestuursraad van EZ heeft een nieuw mobiliteitsbeleid vastgesteld dat gericht is op:

- voorlichting en bewustwording;
- jaarlijkse afspraken tussen medewerkers en leidinggevenden tijdens het functioneringsgesprek;
- het verplicht EZ-breed openstellen van alle vacatures;
- meer gerichte sturing via personeelsschouwen.

Conform de nieuwe sturingsfilosofie van EZ zal de nieuw gevormde Bestuursraad als eenheid meer leiding gaan geven aan het departement; betere samenwerking op inhoudelijke thema's en meer integrale beleidsafwegingen tussen dienstonderdelen. Ter ondersteuning van de Bestuursraad is Bureau SG van EZ per 1 mei 2009 omgevormd tot Bureau Bestuursraad. In de Bestuursraad zal de functie van plaatsvervangend Secretaris-generaal verdwijnen, zijn taken zullen worden overgenomen door de leden van de Bestuursraad en directeur van de nieuwe directie Bedrijfsvoering.

De drie stafdirecties voor Facilitair Management, Informatiemanagement en Automatisering en Personeel en Organisatie zijn nu gebundeld in één directie Bedrijfsvoering. Momenteel wordt de inrichting en werkwijze nader uitgewerkt. Hierin staan samenwerken, aansluiten bij interdepartementale ontwikkelingen en het waar mogelijk het uitbesteden van taken, centraal. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking met LNV op facilitair gebied (vooruitlopend op het in één gebouw gehuisvest zijn), de EZ-brede samenwerking op het terrein van ICT en inkoop en de aansluiting van EZ op de rijksbrede bundeling van salaris- en personeelsadministraties, P-Direkt. Op 1 januari 2010 zal directie Bedrijfsvoering in de nieuwe opzet officieel van start gaan.

Het Agentschap Uitvoering wordt gevormd door de samenvoeging van drie reeds bestaande baten-lastendiensten, te weten SenterNovem, EVD en Octrooicentrum Nederland. Door samenvoeging ontstaat een slagvaardige organisatie die ervoor zorgt dat de verschillende (subsidie-) instrumenten en programma's beter op elkaar worden afgestemd en dat de

verschillende doelgroepen, waar onder ondernemers, beter bediend worden.

#### 7.1.6 *Ministerie van Financiën*

De inhuizing van Het Agentschap is conform planning gerealiseerd, evenals de integratie van de afdeling Centraal Kasbeleid en Het Agentschap. Op het brede gebied van de bedrijfsvoering is het ministerie verder gegaan met het zoeken naar verbetering: Financiën heeft zich aangesloten bij het samenwerkingsverband tussen SZW, VROM en VWS op het gebied van de financiële administraties. Het doel is om gezamenlijk met departementen een financieel systeem te gebruiken waarbij rijksbreed kostenbesparing en efficiency wordt gerealiseerd. Daarnaast heeft het ministerie een rijksbreed audittraineeship ontwikkeld om jong talent de Rijksauditdienst in te laten stromen. Verder levert Financiën een bijdrage aan het Programma Versterking Juridische Functie Rijk en het project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl. Financiën participeert daarnaast in ontwikkelingen als de rijkspas en DWR.

#### 7.1.7 *Ministerie van Justitie*

Justitie wordt in het kader van de rijksbrede vernieuwing *kleiner en beter*.

- Kleiner: er moet in 2011 een structurele besparing zijn gerealiseerd;
- Beter: de ontwikkeling van een beter functionerend Justitie in 2011 aan de hand van vijftien projecten. Deze dragen bij aan verbeteringen op vijf hoofdthema's, te weten Cultuur, Leiderschap, Beleid, Personeel & Organisatie en Bedrijfsvoering. Hoewel de focus van dit programma op het bestuursdepartement ligt, heeft het programma KBJ vele raakvlakken met de taakorganisaties die ook hun eigen toegespitste verbeterprogramma's uitvoeren.

#### *Hoofdlijnen van de ontwikkelingen*

In een gezamenlijk overleg met de bestuurder hebben de Departementale Ondernemingsraad (DOR) en Groepsondernemingsraad Bestuursdepartement (GOR-BD) op 29 april 2009 het groene licht gegeven aan de projectplannen van Een Kleiner en Beter Justitie (KBJ). Eind december vorig jaar had de medezeggenschap al een positief advies uitgebracht over het werkprogramma Een Kleiner en Beter Justitie in zijn geheel. Voor twee projectplannen, te weten Flexibilisering en Arbeidsmarkt/Diversiteit, wordt de besluitvorming medio september verwacht. De medezeggenschap wordt op een interactieve wijze betrokken bij het programma KBJ. Het veranderproces KBJ sluit ook nauw aan bij het traject 'Wij maken de Toekomst' (bottom-up verbeterprogramma van de Departementale Ondernemingsraad).

### *Resultaten*

Langzamerhand gaat de Justitie-organisatie steeds meer merken van de concrete uitvoering.

- zo heeft op 3 maart 2009 de midterm-conferentie plaatsgevonden. De conferentie was vooral bedoeld om een bijdrage te leveren aan het verstevigen van het meerjarig beleidsperspectief;
- in het programma Leiderschap is gestart met de 360-graden feedback bij directeuren. Aan de hand van een basisvisie op leiderschap is nu een basisprofiel voor de functie van (beleids- of staf-) directeur bij het Bestuursdepartement vastgesteld. Het profiel wordt samen met bijvoorbeeld de introductie van de 360-graden feedbackmethode ingezet om continue te werken aan het verbeteren van leiderschap;
- van 25 tot en met 28 mei 2009 vond de week van de interactieve beleidsvorming plaats. Er werden diverse activiteiten, workshops en trainingen verzorgd, waarin medewerkers kennis konden opdoen over de ontwikkelingen en ervaringen op het gebied van interactieve beleidsvorming;
- het project 'Orde in de Complexiteit' is afgerond. Binnen dit projectverband is gekeken naar de complexiteit van beleid en regelgeving. De eindrapportage bevat aanbevelingen voor het verminderen en voorkomen van onnodige complexiteit in beleid en wetgeving bij Justitie. Naar aanleiding van de eindrapportage is in april 2009 in afstemming met directie wetgeving, DFEZ en DAD afgesproken om deze complexiteitsdoorlichtingen niet incidenteel aan te pakken maar deze taak structureel te verankeren binnen het ministerie van Justitie;
- binnen het directoraat-generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving (DGRR), het directoraat-generaal Preventie, Jeugd en Sancties (DGPJS) en directoraat-generaal Wetgeving, Internationale en Vreemdelingenzaken (DGWIAV) wordt het programma KBJ vertaald binnen hun eigen DG. Zo wordt er bijvoorbeeld intensief gestuurd op een betere uitwisseling tussen uitvoering en beleid en visa versa, investeren op het meer samenwerken met de stakeholders en andere betrokkenen, flexibilisering, resultaatgericht werken, invoering van programmamanagement.
- Op 10 juli 2009 heeft de Bestuursraad besloten dat er per 1 januari 2010 een Dienstencentrum geïmplementeerd zal zijn.
- Er is onderzoek gedaan naar een andere positionering van de audit functie binnen de Justitieorganisatie.

- Er is fors geïnvesteerd in de relatie met DGOBR, vooral op de disciplines HRM, Inkoop, ICT en Huisvesting/facilities.
- Er is gestart met een serie discussiecafés onder de naam 'Café KB, podium voor veranderaars'. Hierin wordt telkens één van de thema's uit het programma nader belicht.

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

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

- de beleidskern LNV is begin 2009 omgevormd tot een flexibele organisatie. Met het verschijnen van 'LNV, zichtbaar onderweg' is in de zomer van 2008 het verandertraject voor de beleidskern gestart. Doel: het realiseren van een doelgerichte en flexibele beleidskern in verbinding met de samenleving. Het verandertraject van de beleidskern grijpt in op zowel de structuur, sturing als cultuur en werkwijze. Met de structuuringrepen als, plaatsing van alle medewerkers in één beleidskern onder de SG, het creëren van doorlaatbare wanden tussen de directies, het instellen van programma's en programma directies via één gezamenlijk jaarplan voor de beleidskern, zijn belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd voor het werken als een doelgerichte en flexibele beleidskern. De lange termijn veranderingen op het gebied van cultuur en werkwijze worden breed opgepakt via een programma Cultuurontwikkeling beleidskern LNV.
- 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. In de nieuwe directie Organisatie en Bedrijfsvoering; Het streven is de directie om per 1 januari 2010 de nieuwe directie en dienst formeel te doen instellen;
- voor de fusie van de AID, PD en VWA is eind 2008 een Voorgenomen Kaderbesluit uitgebracht. In dat voornemen zijn de koers en de contouren van de Nieuwe VWA duidelijk weergegeven. Na uitvoerige behandeling van dit Voorgenomen Kaderbesluit in de medezeggenschap, het DGO en de Tweede Kamer is dit besluit begin juli 2009 vastgesteld en is de fusie/reorganisatie inmiddels in uitvoering genomen. In nauw overleg met de vakorganisaties en de medezeggenschap wordt - in het kader van dynamisch organiseren - een tripartite 'Convenant TWO-vorming' op- en vastgesteld waarna

wordt overgegaan tot het daadwerkelijk invulling geven aan een Tijdelijke werkorganisatie (TWO), de voorloper van een divisie bij de Nieuwe VWA.

#### 7.1.9 *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.

- De IB-groep en CFI fuseren per 1 januari 2010. Groningen wordt de hoofdvestiging. De fusie komt mede tot stand om de dienstverlening naar onderwijsinstellingen en studenten te verbeteren en verder te stroomlijnen
- De reorganisatie van OCW is ingezet. Het komt er nu op aan ook daadwerkelijk taken te schrappen;
- OCW wil een moderne werkgever zijn die zijn medewerkers een goede loopbaan biedt. Het pakket maatregelen dat daarvoor is genomen is in de zomer van 2009 met medezeggenschap en bonden geëvalueerd;
- OCW wil zijn toezicht op scholen stroomlijnen, en hen met minder vragen en voorschriften bestoken. De Inspectie van het Onderwijs wordt daartoe momenteel gereorganiseerd en zal haar inspecties concentreren op scholen met een verhoogd risicoprofiel;
- Alle bedrijfsprocessen zijn tegen het licht gehouden en op veel plaatsen gebundeld.

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

SZW zit op koers voor wat betreft de structuurwijziging. Op het kerndepartement zijn per 1 januari 2009 de drie beleids DG-en teruggebracht naar twee en is de SG-kolom opnieuw ingericht. Bij de Arbeidsinspectie is de administratieve ondersteuning gecentraliseerd in Utrecht en is gestart met het (geleidelijk) afstoten van de regiokantoren. Op 1 juni 2009 is de Directie Bedrijfsvoering van start gegaan en zijn de afzonderlijke bedrijfsvoeringsdirecties opgeheven. Vooruitlopend hierop is de ICT-dienstverlening op 1 mei 2009 overgegaan naar de Shared Service Organisatie van Verkeer en Waterstaat. Een aantal bedrijfsvoeringstaken is, tot het moment dat deze overgaan naar de interdepartementale samenwerkingsverbanden, nog tijdelijk bij deze nieuwe directie Bedrijfsvoering ondergebracht. De planning is dat SZW vanaf 1 september 2009 gebruik maakt van de diensten van Haagse Hoogte, op 1 januari 2010 aansluit op P-Direkt en dat per 1 april 2010 4 FM van start gaat.

De wijze waarop de medezeggenschap, aansluitend op de nieuwe organisatiestructuur, wordt ingericht is nog onderwerp van overleg met de Departementale Ondernemingsraad.

Maatschappelijke en toezichtontwikkelingen (zoals de kabinetsreactie op de Commissie-Oosting, de fusie van UWV en CWI en het programma Vernieuwing Toezicht) hebben geleid tot het neerzetten van een toekomstbestendige visie op de inspectietaken van de Inspectie Werk en Inkomen (IWI) waarbij de IWI met name systeemtoezicht zal verrichten. De concentratie op systeemtoezicht betekent dat IWI een forse afslanking kan realiseren.

In 2008 is besloten de functie van de pSG per uiterlijk 1 januari 2012 te laten vervallen. Inmiddels is duidelijk dat de bedrijfsvoering, mede vanwege alle interdepartementale ontwikkelingen op dit vlak, nog langere tijd de aandacht zal vragen. Gelet op de nieuwe visie op toezicht en de afslanking van IWI ligt het voor de hand deze herijking van taken binnen SZW in één hand te brengen met de uitvoering en de andere opsporingstaken van SZW.

Deze twee ontwikkelingen hebben geleid tot het besluit om de functie van pSG te behouden en de functie van IG te combineren met de functie van DG Uitvoering en Handhaving (over de uiteindelijke naamgeving van dit DG vindt nog nader overleg plaats). De bedrijfsvoeringsportefeuille komt daarmee niet –zoals eerder voorzien- onder verantwoordelijkheid van de DG Uitvoering en Handhaving maar blijft ondergebracht bij de pSG die ook de Auditdienst en Directie Bestuursondersteuning in portefeuille krijgt en belast zal worden met een aantal specifieke SZW-brede onderwerpen met een thematisch karakter.

Naast een kleiner SZW is de oriëntatie ook gericht op een beter SZW. Met inbreng van managers en medewerkers heeft het MT SZW onlangs de ontwikkelagenda 2009 – 2012 vastgesteld. In de ontwikkelagenda is de ambitie 'SZW in 2012' vastgelegd. De ontwikkelagenda bevat vijf thema's en een aantal overkoepelende activiteiten. Alle thema's en de overkoepelende activiteiten zijn vertaald naar verschillende projecten die in de lijn worden opgepakt. De vijf thema's zijn: heldere missie en visie van SZW, SZW en de buitenwereld, samenwerken binnen SZW, moderne toerusting medewerkers en zo gaan we met elkaar om.

#### 7.1.11 *Ministerie van Verkeer en Waterstaat*

De Vernieuwing VenW is, in lijn met de rijksbrede ontwikkelingen, gericht op een integraler, compacter ministerie met betere kwaliteit, minder bestuurlijke en ambtelijke drukte, meer vertrouwen en minder mensen.

Integraler en compacter werken betekent dat meer samenhang in de VenW-organisatie is aangebracht. De voorgenomen herschikkingen binnen de bestuurskern van VenW zijn inmiddels gerealiseerd. De samenwerking op de grensvlakken tussen beleid en uitvoering, beleid en inspectie en inspectie en uitvoering wordt verbeterd en gestimuleerd.

##### *Resultaat- en kwaliteitgericht werken en mobiliteit*

Binnen alle onderdelen van VenW hebben gesprekken met medewerkers plaatsgevonden volgens de leidraad Resultaat- en Kwaliteitgericht Werken (RKW). VenW heeft binnen de Bestuurskern een programma ontwikkeld voor mobiliteit en flexibiliteit van medewerkers. Sinds de start in januari 2009 waren er medio juni 42 medewerkers van functie gewisseld. Het programma draagt zichtbaar bij aan meer eenheid in de Bestuurskern. Een ander voorbeeld van deze eenheid is de vorming van één OR voor de Bestuurskern, die onlangs van start is gegaan. Bij Rijkswaterstaat wordt sterk geïnvesteerd in leertrajecten. Nadat ervaring opgedaan is met deze programma's, kunnen deze VenW-breed worden ingezet.

##### *Bedrijfsvoering*

VenW neemt actief deel in de interdepartementale ontwikkeling en verbetering van de bedrijfsvoering onder leiding van DGOBR. Meer in het bijzonder betreft het de samenwerking en bundeling, waarin de Shared Service Organisatie van VenW een belangrijke interdepartementale partner is. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking op het gebied van kantoorautomatisering met SZW en VWS.

##### *Interdepartementale en interbestuurlijke verbindingen*

In de komende periode wordt samenhang en gemeenschappelijkheid gezocht in de inhoudelijke beleidsreferenties zoals: uitgangspunten, strategische kennisontwikkeling, werkwijzen, trendanalyses en gebiedsaanpak.

*Integrale gebiedsaanpak (interbestuurlijke aanpak fysiek-ruimtelijke opgaven)*

Er wordt gewerkt aan één gedeeld beeld van de fysiek-ruimtelijke opgaven per regio/landsdeel en aan afstemming van de bijbehorende investeringsafspraken.

*Sneller en Beter (interdepartementaal project)*

Het oogmerk is een halvering van de doorlooptijden van infrastructuurprojecten. Procesgang en werkwijzen worden opnieuw ingericht, verkort en uniform gemaakt. Door vroegtijdige participatie, getrechterde besluitvorming, betere voorbereiding en zinvolle effectbepaling is eind 2010 de gemiddelde projectduur teruggebracht van veertien naar zeven jaar.

*Randstad Urgent (interdepartementaal programma)*

De basis voor het programma zijn harde bestuurlijke afspraken over 33 projecten. Met Randstad Urgent worden inmiddels zichtbare resultaten geboekt. In september 2008 is de aanleg van de 2e Maasvlakte gestart. In november 2008 startte de versterking van de Delflandse kust en in januari 2009 ging de spa de grond in voor de spoortunnel onder Delft.

*Deltaprogramma (interdepartementaal programma)*

Het Deltaprogramma is gericht op een daadkrachtige en integrale aanpak van de waterveiligheid en zoetwaterbeschikbaarheid op lange termijn. Per onderwerp wordt een trekkende bewindspersoon aangewezen, eventueel in een bestuurlijk duo met een regionale bestuurder.

*Kennis en Innovatie*

VenW werkt aan een stevige samenwerking met de departementen VROM, LNV, EZ op het gebied van een gezamenlijke agenda voor strategische kennisontwikkeling en innovatie. Voorbereidingen zijn getroffen voor de samenvoeging van de Raad voor Verkeer en Waterstaat, de VROM-raad en de Raad voor het Landelijk gebied tot één Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI).

In maart 2009 is de Rijksacademie voor Projectmanagement – de Projectacademie – van start gegaan, een samenwerking tussen Rijkswaterstaat, Rijksgebouwendienst en ProRail. Het doel hiervan is het professionaliseren en positioneren van projectmanagement binnen de rijksoverheid.



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

Eind 2008 is gestart met het ontwikkelen van een visie. In eerste instantie zijn daar zo veel mogelijk medewerkers bij betrokken. Het resultaat van die inspanningen is de VWS-visie geworden, die 'Nederland gezond en wel' als motto heeft.

##### *Interdepartementale ontwikkelingen*

VWS sluit zoveel mogelijk aan bij interdepartementale ontwikkelingen. De komende periode staat in het teken van verdere uniformering en standaardisering van processen, onder meer in de bedrijfsvoering. Deze ontwikkelingen helpen niet alleen bij de taakstelling, maar zullen ook de kwaliteit van het werk vergroten. Voorbeelden van deze ontwikkelingen zijn de overheveling van de interne auditdienst naar de nieuwe Rijksauditedienst van het ministerie van Financiën (oktober 2008), de overheveling van de ICT-dienstverlening naar de shared-serviceorganisatie van Verkeer en waterstaat (tweede helft 2008) en de oprichting van de Directie Bedrijfsvoering op 1 februari 2009. In die nieuwe directie zijn de Facilitaire Dienst, de Directie Informatiehuishouding en de Dienst Financieel en Personeel Beheer opgegaan. Omdat er meer en meer uitvoeringstaken buiten VWS worden vervuld, zal deze directie de schakelfunctie vormen tussen klanten en externe uitvoerders. De nieuwe directie is eigenlijk een tijdelijke eenheid; want vele medewerkers gaan in de loop van 2009 over naar het samenwerkende facilitair bedrijf FASAM van BZK en Justitie. Hierover zijn - met OCW en FASAM - onderhandelingen gaande.

Ten slotte werkt VWS aan het project Subsidies Nieuwe Stijl. Een projectteam heeft de mogelijkheden onderzocht en gekeken of subsidieverstrekking efficiënter kan, of er subsidies kunnen worden geschrapt en of de verstrekking intern moet blijven of misschien buiten de deur kan. Over de resultaten van dit onderzoek hebben de bewindslieden op 7 mei 2008 een brief gestuurd aan de Tweede Kamer. Daarin stellen zij dat het aantal subsidies aan projecten gehalveerd zou kunnen worden.

Ook bij de buitendiensten wordt gewerkt aan het verder invullen van de gedachte kleiner en beter. Het RIVM zet vooral in op het versterken van kennisallianties en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden met andere spelers in het veld om de taakstelling te realiseren. Tevens wordt een aantal ondersteunende taken uitbesteed. Op het terrein van de kennis en adviesfunctie gaan RMO en SCP nauwer samenwerken.

7.1.13 *Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer*

Voor stimulering van het natuurlijk verloop, mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers heeft VROM functiegroepen aangewezen die extra aandacht krijgen van het management en het mobiliteitsbureau van VROM. Op dit moment hebben zich ruim 200 medewerkers aangemeld voor extra ondersteuning.

Voor verbetering van de wendbaarheid is het programma Wendbaarheid & Flexibilisering opgezet. Onderdelen daarvan zijn het traject leiderschapsontwikkeling (TLO) het project Vitaliteit, Diversiteit, Projectmatig en programmammatig werken en dynamisch organiseren. Ontkoking komt ook terug in de structuur van de organisatie. Zo is er een milieudirectie naar de portefeuille Ruimte gegaan, zijn de milieudirecties samengevoegd tot 3 logische eenheden en zijn de verschillende ondersteunende eenheden gebundeld voor een meer gezamenlijke ondersteuning. Ook de BR zelf werkt aan ontkoking van de organisatie door middel van de instelling van een collegiaal sturende BR met gezamenlijke ondersteuning.

Het ontwikkelen van medewerkers is essentieel voor een organisatie die flexibel wil kunnen inspelen op veranderingen. Ontwikkeling van medewerkers is een lijnverantwoordelijkheid van het management, daarbij ondersteund door P&O. Hiervoor zijn ontwikkelgesprekken met de medewerkers gehouden en is per directie een vlootshouw georganiseerd.

## 8 Investeren in een betere en kleinere overheid

### 8.1 Investeringsprojecten

In de Tweede Voortgangsrapportage is aangegeven voor welke projecten in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst een investeringsimpuls is gegeven door het kabinet. In onderstaande teksten wordt per gehonoreerd investeringsproject informatie over de voortgang van de projecten gegeven. Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl, Rijksauditedienst, E-inspecties, Digitale werkomgeving Rijksdienst, Benchmark Beleid en Bedrijfsvoering, I-functie Rijk, Administratieve Lasten Burgers, overheden en professionals, Slim geregeld Goed verbonden, Standard Business Reporting, LEGIS zijn elders in deze Voortgangsrapportage weergegeven.

#### 8.1.1 Casusadoptie

Casusadoptie is een methode om het 'van buiten naar binnen werken' binnen de (rijks)overheid te bevorderen. Bij een casusadoptie pak je als (top)ambtenaar een concreet probleem of initiatief van een burger of ondernemer op. Door hierbij het perspectief van deze burger of ondernemer te volgen, krijg je beter zicht op hoe de overheid werkt, wie wat doet en waarom. Je ervaart bureaucratie, ziet waar het fout loopt en wat beter zou kunnen. Beter in die zin, dat de burger of ondernemer daadwerkelijk geholpen wordt.

De kracht van casusadoptie is dat het hier niet bij blijft. Het is de bedoeling dat je als ambtenaar leert van dat ene exemplarische geval en dat je dat vertaalt naar de grotere groep van burgers en bedrijven die met hetzelfde onderwerp worstelen.

#### *Resultaten*

Het interdepartementale projectteam Gewoon doén heeft in de periode juni 2008 tot juni 2009 verschillende casusadopties helpen opstarten, begeleiden en afgerond. In deze periode zijn vier trajecten afgerond en vier nieuwe gestart. Op korte termijn komen hier nog vijf casusadopties bij. Naast voornoemde heeft het team actief de methode onder de aandacht gebracht van rijksambtenaren middels workshops, scholing en andere bijeenkomsten.

### 8.1.2 *Digitale dienstverlening*

Het programma digitale dienstverlening, dat zich richt op het intensiveren van de digitale dienstverleningsprocessen van LNV, is goed op weg. De strategische positionering van het programma is via een beleidskader voor e-LNV uitgewerkt. Sinds begin 2009 is een kwartiermaker aan de slag om het programma de juiste plaats te geven binnen en buiten LNV. Het programma werkt in opdracht van de Bestuursraad (SG). De CIO van LNV heeft de rol als gedelegeerd coördinerend opdrachtgever op zich genomen. Voor de programmasturing en begeleiding is een regiegroep ingesteld, bestaande uit MT-leden van beleidsdirecties en directeurs van stafdiensten en uitvoering. Ook wordt voor een goede externe verankering het contact met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en andere ministeries aangehaald. Als voorbeeld kan genoemd worden de recente instelling van het groene GEO-platform. Voor een aantal individuele projecten is business cases en roadmaps opgesteld en loopt de werving van projectmanagers en inhoudelijke ondersteuning.

### 8.1.3 *Digitaal Klantdossier fase 2*

Doel van dit project is de realisatie van één digitaal klant dossier voor werk en inkomen. Werkzoekenden kunnen in eerste aanleg een drietal elektronische diensten verkrijgen; inschrijven voor werk en het aanvragen van een uitkering Werkloosheidswet (WW) of de Wet werk en bijstand (WWB). Daarnaast kunnen zij een groot deel van hun gegevens raadplegen. De gegevens die de ketenpartners hebben vastgelegd, worden in het dossier opgeslagen en kunnen door zowel de professionals als klanten worden ingezien en gebruikt. Burgers hoeven dan maar één keer hun gegevens op te geven. De voordelen voor de overheidsprofessional zijn de uitbreiding van het aantal gegevensbronnen, de hogere gegevenskwaliteit, minder noodzaak tot verificatie, minder administratieve handelingen, meer tijd voor kwalitatieve klantbenadering en het is daarmee een impuls voor procesoptimalisatie.

Uitvoerders van dit programma zijn de gezamenlijke ketenpartners UWV, UWV Werkbedrijf (voormalig CWI) van en gemeenten. Het Digitaal Klantdossier is sinds 3 januari 2008 landelijk opengesteld. Sinds die datum kunnen WW en WWB-klanten van de keten van werk en inkomen hun eigen gegevens raadplegen via internet. Het beschikbaar stellen van gegevens gebeurt via een groeimodel. Medewerkers in de keten van werk en inkomen kunnen via SUWI-net de gegevens van klanten oproepen. Het Digitaal Klantdossier werk en inkomen maakt gebruik van een groot aantal bouwstenen uit de infrastructuur van de e-overheid: DigiD, BSN, Samenwerkende Catalogi, MijnOverheid.nl, e-Formulieren, OSB, TMF en

de basisregistraties GBA, Voertuigen en op termijn BLAU, IBG en Kadaster.

#### *Voortgang*

De vervolgfase DKD II betreft een uitbreiding bij de gebruikers van het DKD I (burgers en professionals), de functionaliteit (elektronische diensten voor burgers en professionals), gegevens en de randvoorwaarden van gegevensuitwisseling.

Concreet betekent dit dat de doorontwikkeling van DKD fase II zich richt op:

- Het verankeren van de resultaten van DKD fase 1;
- Het stimuleren van eenmalige gegevensuitvraag en hergebruik van gegevens in de werkprocessen van professionals;
- Het uitbreiden van het aantal e-formulieren zodat burgers nog meer diensten vanuit huis kunnen aanvragen;
- Het uitbreiden van klantgroepen;
- Uitbreiden van bronnen zoals IBG, NHR en Kadaster;
- Uitbreiden van de set gegevens die niet meer bij de klant mag worden uitgevraagd. Meer gegevens voorinvullen;
- Belangrijk speerpunt van DKD fase II zal de ondersteuning worden van de professional op de werkpleinen.

Het overgrote deel van de projecten loopt volgens planning zowel qua tijd als qua financiën. Het streven is om deze tweede fase medio 2010 af te ronden.

#### *8.1.4 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, Rijkswaterstaat, Kadaster en Geonovum. De minister van VROM is verantwoordelijk voor de realisatie van dit voorstel.

Na een zorgvuldige voorbereiding van enkele maanden hebben de partijen in april 2009 een samenwerkingsovereenkomst getekend voor de kwartiermakersfase. In principe zal deze fase vier maanden duren. In deze periode worden afspraken gemaakt over de na te streven doelen en zal de businesscase verstevigd worden. Na de kwartiermakersfase kunnen nieuwe partijen in de samenwerkingsovereenkomst stappen. Verschillende (overheids)partijen hebben al belangstelling getoond.

## **9 Stand van zaken moties en toezeggingen**

Tijdens het Algemeen overleg over de notitie 'Kwaliteit van de verbinding' van 10 december 2008, de Tweede Voortgangsrapportage van 18 februari 2009 en het wetgevingsoverleg BZK van 11 juni 2009 zijn de volgende toezeggingen gedaan:

### **9.1 Analyse van het kennis- en adviesstelsel**

De toezegging om te komen tot een nadere analyse van de kennis- en infrastructuur zoals deze functioneert ten behoeve van de rijksoverheid wordt op dit moment als volgt uitgevoerd.

TNO heeft de opdracht gekregen om, op basis van reeds bestaande inventarisaties, een actueel overzicht te maken. Uitgangspunt daarbij is de eerdere TNO-studie 'Vernieuwing van de publieke kennisinfrastructuur van Nederland. Eindrapportage inzake de niet-universitaire kennisinfrastructuur' uit juni 2006. Deze actualisering zal eind oktober 2009 gereed zijn. De geactualiseerde lijst zal, voorzien van een analyse, kort daarna aan de Kamer worden aangeboden.

### **9.2 Jaarplan Inspecties**

Conform de toezegging aan de Tweede Kamer over het toezenden binnen een maand van Jaarplan 2009 van de Inspectieraad is dit Jaarplan op 7 mei 2009 aan de Tweede Kamer gezonden (TK 31701, nr. 14).

### **9.3 Brief over Planbureaus**

Conform de toezegging is de Tweede Kamer per brief van 6 april van de minister van Binnenlandse Zaken (TK 31490, nr. 20) geïnformeerd over de eenduidige juridische financiële grondslag van de planbureaus en, daarmee samenhangend, de toegang van het parlement tot de planbureaus.

### **9.4 Notitie Overheid van de Toekomst**

Ter gelegenheid van het afscheid van de heer Van Kemenade als voorzitter van de Raad voor het Openbaar Bestuur heeft de minister van Binnenlandse Zaken in een toespraak de aanzet gegeven voor een discussie over de Overheid van de Toekomst. In het najaar van 2009 zal deze discussie aan de hand van de producten, opgeleverd door het project

Overheid van de Toekomst, moeten plaatsvinden in te organiseren debatten tussen nader te bepalen deelnemers.

#### **9.5 Toetsen kabinetsdoelstellingen**

In het wetgevingsoverleg van 11 juni 2009 is de toezegging gedaan om te onderzoeken of informatie van het programma Vernieuwing Rijksdienst kan worden getoetst door de Rijksauditdienst.

Er is overleg gestart met de Rijksauditdienst, waarbij het wellicht een optie is dat de Rijksauditdienst voor de grote projecten tot een beoordelingsmethodiek komt die bij kan dragen aan verbetering van het inzicht. Aan de Rijksauditdienst is gevraagd om voor een drietal projecten bij wijze van proef een dergelijke exercitie uit te voeren. Op basis daarvan zal een beslissing worden genomen over de verdere aanpak.

Het heeft voor de kwaliteit van de informatie geen toegevoegde waarde dat bijvoorbeeld de Rijksauditdienst naar de cijfers kijkt, zoals in het WGO van 11 juni 2009 ook is geopperd. De Algemene Rekenkamer en ook de Rijksauditdienst zelf zijn diezelfde mening toegedaan. De huidige gang van zaken is gelijk aan de wijze waarop de voortgangscijfers inzake het budget worden verzameld. Ook daarbij is geen sprake van nog weer een aparte accountantscontrole, als maar sprake is van een betrouwbare bron en een duidelijke methodiek.

#### **9.6 Regionale effecten**

De Kamer is bij brief d.d. 9 juli 2009 (TK 31490, nr. 26) hierover geïnformeerd.

#### **9.7 Update van de kwantitatieve informatie**

In het wetgevingsoverleg van 11 juni 2009 wordt gevraagd om aan te geven welke intensiveringen er tot op heden zijn gedaan. Over de meest recente toegekende intensiveringen is gerapporteerd in de derde voortgangsrapportage. Het kabinet bespreekt jaarlijks in het voorjaar de ontwikkeling van de omvang van de rijksdienst en besluit over het toekennen van intensiveringen voor politieke prioriteiten. In het voorjaar 2010 zal de kamer geïnformeerd worden over intensiveringen, gelijk na besluitvorming in het kabinet. Dit is overeenkomstig de afspraak om eenmaal per jaar te rapporteren over de kwantitatieve voortgang van het programma vernieuwing rijksdienst.

## 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 Verantwoordelijke	Projectstatus
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	Afgevoerd
3. Herziening adviesstelsel	BZK	Oranje
3.1 Inventarisatie uitgaven kennis & advies	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	Oranje
7. Kwaliteit juridische functie	JUS	Oranje
8. Wetgeving (LEGIS)	JUS	Oranje
9. Financiële functie	FIN	
9.1 Verminderen van de regel- en controledruk		
9.1.1 Kader financieel beheer rijkssubsidies	FIN	Afgerond
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	Oranje



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	Groen
9.4.2 Financial Traineeprogramma	FIN	Afgerond
9.4.3 Nationale verklaring	FIN	Groen
9.5 Eén gemeenschappelijke auditdienst		
9.5.1 Eerste fase	FIN	Afgerond
9.5.2 Tweede fase	FIN	Oranje
10. DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk	BZK	Afgerond
11. Rijkswerkplek		
11.1 Integrale Rijkswerkplek	BZK	Oranje
11.2 Digitale Werkomgeving Rijksoverheid	BZK	Oranje
12. Huisvesting		
12.1 Concernvisie huisvesting	BZK	Afgerond
12.2 Huisvestingsstrategie	BZK	Groen
13. ICT Beheer		
13.1 ICT Beheer Rijk	BZK	Oranje
14. P&O Beleid		
14.1 Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren		
14.1.1 Afstemmen vraag en aanbod opleidingen	BZK	Oranje
14.1.2 Percentage functioneringsgesprekken omhoog	BZK	Groen
14.1.3 Ontwikkelen van carrièremogelijkheden expert	BZK	Oranje
14.1.4 Academie voor Overheidsmanagement	BZK	Oranje
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	Groen
16. Uitvoering Algemeen		
16.1 Uitvoeringstoets dwingender en intensiveren	JUS	Oranje
16.2 Bevorderen relatie beleid en uitvoering	BZK	Groen
16.3 Aanpassen Kaderwet ZBO's	BZK	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	Rood
18.3 Slim geregeld, goed verbonden	EZ	Groen
19. Vervallen: zie 20		
20. Administratieve lasten burgers, professionals en medeoverheden	BZK	Groen
21. Vervallen: zie 20		
22. Administratieve lasten binnen het Rijk		
22.1 AL Bedrijfsvoering Rijk	BZK	Oranje
22.2 AL Financiën Rijk	FIN	Groen
23. Inspecties		
23.1 Inspecties	BZK	Oranje
24. Rijksvastgoed		
24.1 Fusie Domeinen en GOB	FIN - VROM	Groen
24.2 Vastgoed	VROM - DEF	Oranje
25. Delivery	AZ	Oranje
26. Investeringsprojecten	BZK	Groen
27. Sociaal flankerend beleid		
27.1 Kader sociaal flankerend beleid	BZK	Afgerond
27.2 Mobiliteitsorganisatie	BZK	Groen
28. Medezeggenschap	BZK	Oranje
29. Overheid voor de toekomst		
29.1 Rijksdienst voor de toekomst	BZK	Oranje
29.2 Rijksambtenaar voor de toekomst	BZK	Oranje
30. Monitoring voortgang		
30.1 Voortgangsrapportages	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 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	Groen
32.6 Kwaliteitscriteria rijksdienst	BZK	Groen