



Programma Vernieuwing Rijksdienst
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*

Vijfde voortgangsrapportage Programma Vernieuwing Rijksdienst

Datum 20 mei 2010

1	Inleiding	4
2	Beter beleid, goede uitvoering	10
2.1	<i>Andere beleidsturing en benchmarking</i>	10
2.1.1	Delivery	10
2.1.2	Benchmark Beleid	10
2.2	<i>Kennis- en adviesfunctie</i>	12
2.2.1	Oprichting Planbureau Leefomgeving	12
2.2.2	Harmonisering van de financiële en juridische grondslag van planbureaus	12
2.2.3	Kennisinstituut Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid	12
2.2.4	Kennis- en adviesfunctie	12
2.3	<i>Communicatie</i>	14
2.3.1	1Logo	14
2.3.2	Project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl	15
2.4	<i>Internationale functie</i>	17
2.4.1	Project Internationale functie	17
2.4.2	EU-personeelsbeleid	18
2.4.3	Samenwerking ABD en het ministerie van Buitenlandse Zaken	19
2.5	<i>Juridische functie en het wetgevingsproces</i>	19
2.5.1	Versterking Juridische Functie	19
2.5.2	Het wetgevingsproces	21
2.6	<i>Financiële functie</i>	23
2.6.1	Verminderen van de regel- en controledruk	23
2.6.2	Efficiency in de financiële kolom	24
2.6.3	Kwaliteit verbeteren financiële kolom	25
2.7	<i>Uitvoering en subsidies</i>	26
2.7.1	Uitvoering	26
2.7.2	Uitvoering subsidies	28
3	Minder lastendruk, betere handhaving	29
3.1	<i>Minder lastendruk</i>	29
3.1.1	Administratieve lasten bedrijfsleven	29
3.1.2	Administratieve lasten burgers, professionals en interbestuurlijk	32
3.1.3	Administratieve lasten binnen het Rijk	37
3.1.4	Standard Business Reporting	38
3.1.5	Slim geregeld, goed verbonden	40
3.1.6	Inspecties: Programma Vernieuwing Toezicht	42
4	Efficiënte bedrijfsvoering	47
4.1	<i>Kaderstelling en transparantie</i>	47
4.1.1	DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk	47

4.1.2	Huisvesting en facility management	47
4.1.3	Integrale Rijkswerkplek	48
4.1.4	Duurzame bedrijfsvoering	50
4.1.5	Werkmaatschappij	50
4.2	<i>P&O</i> <i>Beleid</i>	51
4.2.1	Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren	51
4.2.2	Flexibilisering Rijksdienst	52
4.2.3	Leerlijnen voor managers en professionals	54
4.3	<i>ICT</i>	55
4.3.1	Digitale Werkomgeving Rijksdienst	55
4.3.2	ICT beheer	56
4.3.3	Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten	57
4.4	<i>Rijksvastgoed</i>	57
5	Programma Overheid voor de Toekomst	59
5.1	<i>Overheid voor de toekomst: bevindingen tot nu toe</i>	59
5.2	<i>Overzicht modules</i>	61
6	Uitvoering van het programma	71
6.1	<i>Mobiliteitsorganisatie</i>	71
6.2	<i>Analyses ten behoeve van de programma-uitvoering</i>	72
6.2.1	OESO-onderzoek	72
6.2.2	Monitoring Vernieuwing Rijksdienst	72
7	Investeren in een betere en kleinere overheid	74
7.1	<i>Investeringsbudget</i>	74
7.2	<i>Investeringsprojecten</i>	74
7.2.1	Check op voorlopige resultaten	74
7.2.2	Investeringsprojecten: eerste tranche	75
7.2.3	Investeringsprojecten: tweede tranche	81
8	Stand van zaken moties en toezeggingen	88
8.1	<i>Inrichting kennisinstellingen en -kamers</i>	88
8.2	<i>Analyse van het kennis- en adviesstelsel</i>	88
8.3	<i>Toetsen kabinetsdoelstellingen</i>	88
Bijlage 1 - Uitvoering Programma Vernieuwing Rijksdienst: Projectenoverzicht		90

1 Inleiding

Van de onderdelen van het Programma Vernieuwing Rijksdienst krijgt de afslanking de meeste publicitaire en vaak ook politieke aandacht. Uiteindelijk is de vraag hoe het functioneren van de overheid kan worden verbeterd natuurlijk belangrijker. Dat is in deze vijfde voortgangsrapportage aan de orde. Het beoordelen van het functioneren en de kwaliteit van de overheid is, zoals eerder uiteengezet in de brief van 19 december 2008 (TK 31 490, nr.6), niet eenvoudig. Allereerst is de overheid een breed begrip waarvan het Programma Vernieuwing Rijksdienst maar een deel bestrijkt, te weten de rijksoverheid. Bovendien heeft de (rijks-) overheid een politiek en een ambtelijk deel, die elkaar wat prestaties en imago betreft beïnvloeden. Het Programma Vernieuwing Rijksdienst gaat niettemin vooral over de ambtelijke dienst. Ten derde blijkt dat over het algemeen vrij grote tevredenheid bestaat over concrete overheidsdiensten, zeker daar waar men niet afhankelijk is van samenwerking met anderen, maar is tegelijkertijd het oordeel over de overheid als geheel vaak negatief. In ieder geval geldt dat voor het vertrouwen in de overheid. Het bestaan van deze tegenstelling is inmiddels in veel onderzoeken (bijvoorbeeld in het rapport 'De staat van de publieke dienst' van het Sociaal en Cultureel Planbureau) gesignaleerd en dient bij de beoordeling van het functioneren van de overheid een rol te spelen. Ten slotte, de rijksoverheid is niet één organisatie (hoezeer ook in toenemende mate wordt samengewerkt), maar een complex, heterogeen systeem waar geen allesomvattend oordeel over mogelijk is. Het is verstandig deze overwegingen in het achterhoofd te houden.

Ondanks deze relativeringen is het mogelijk een oordeel te geven over de kwaliteit en met name de kwaliteitsverbetering die doel is van het Programma Vernieuwing Rijksdienst. Allereerst kan daarbij gekeken worden naar de voortgang van de in gang gezette verbeteringsprojecten. Zouden die niet naar wens verlopen, dan is moeilijk vol te houden dat er sprake zou zijn van een succesvolle aanpak. In deze rapportage is de voortgang per project aangegeven.

Met name stemt tevreden dat de grote strategische projecten in de bedrijfsvoering inmiddels volop in ontwikkeling zijn. Leidraad daarbij is het vergroten van de flexibiliteit en het tegengaan van verkokering. Te noemen zijn de belangrijke besluiten inzake het Functiehuis dat daardoor drastisch versimpeld kan worden; het nieuwe huisvestingsplan voor de

kerndepartementen, die allen op maximaal tien minuten lopen van elkaar komen; en de totstandkoming van een digitale werkplek. In combinatie met bijvoorbeeld de rijkspas en het uniforme logo is op dit terrein sprake van forse vooruitgang.

Naast deze voortgang van de projecten kan gewezen worden op een aantal andere indicatoren die genoemd zijn in de brief van 19 december 2008 (TK 31 490, nr.6).

Allereerst is een aantal rapportages afgerond. Er is een rapport opgesteld waarin getracht is nader grip te krijgen op de klanttevredenheids-onderzoeken. Daaruit blijkt (zoals hierboven ook al is gesteld) dat over het algemeen de tevredenheid van de klanten over concrete overheidsdiensten ruim voldoende tot goed is. Verheugend is ook dat veel organisaties binnen de rijksdienst actief van deze methodiek gebruik maken. Daardoor wordt het ook mogelijk meer analytisch inzicht te krijgen. Het positieve beeld wordt bevestigd door het meest recente algemene onderzoek naar het rapportcijfer van de overheid (dat overigens meer overheden bestrijkt dan alleen die van het Rijk). Ook daaruit komt een cijfer van bijna een 7 (6,9) als gemiddeld cijfer naar voren. Wel past daarbij de kanttekening dat daar waar in ketens door overheden moet worden samengewerkt het cijfer lager is (6,6). Aan de minst functionerende ketens wordt ondertussen extra aandacht geschonken.

Een andere belangrijke rapportage die het afgelopen jaar is afgerond is de zogenaamde Benchmark Beleidsdruk. Met die benchmark kan een redelijk vergelijkend inzicht worden gekregen in de beleidsdruk op de onderscheiden directoraten-generaal, die vervolgens ook gerelateerd kan worden aan de omvang. Dat overzicht geeft verrassende inzichten die nu nader worden geanalyseerd. Op basis hiervan is het mogelijk veel meer inzicht te krijgen in de vraag welke factoren verantwoordelijk zijn voor beleidsdruk, hoe die zich vertalen in capaciteit, terwijl daardoor tevens de capaciteit beter kan worden ingezet.

In de brief van 19 december 2008 (TK 31 490, nr.6) is als indicator tevens vermeld: de klachten over de overheid. In dat verband is vermeldenswaardig dat de Nationale Ombudsman in zijn jaarverslag over 2009 concludeert dat de klachten over de overheid met 6,5% zijn afgenomen. Dat is vooral het gevolg van een betere klantgerichtheid van grote (administratieve) organisaties, zoals de Belastingdienst, het UWV en de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND).

Voorts is een studie afgerond door prof.dr. A.F.A. Korsten c.s. ('Regeren met programma's: Interdepartementale kabinetsprogramma's van het kabinet-Balkenende IV: voortgang en samenwerking') waarin dertien samenwerkingsprojecten van de overheid zijn geanalyseerd. Deze studie is tot stand gekomen mede op instigatie van het Tweede Kamerlid Heijnen. Conclusie is dat op enkele uitzonderingen na volop tempo wordt gemaakt en eventuele strijdpunten tussen departementen worden overwonnen of beslecht. De interdepartementale samenwerking blijkt constructief georganiseerd. Daarmee worden volgens Korsten oude gedachten over een versnipperde en verkokerde rijksdienst naar het rijk der fabelen verwezen. Het onderzoek geeft aan hoe het werken met kabinetsprogramma's succesvol kan zijn en waar op gelet moet worden.

Een andere belangrijke rapportage is 'Vernieuwende verandering: continuïteit en discontinuïteit van vernieuwing van de rijksdienst' van prof.dr. M.J.W. van Twist c.s. Van Twist is ingegaan op de vernieuwing van de overheid in de afgelopen decennia. Het rapport geeft een fraai beeld van een grote serie geheel uiteenlopende vernieuwingsoperaties, waarbij telkens verschillende invalshoeken en instrumenten werden gebruikt. Van Twist constateert onder andere dat de in het Programma Vernieuwing Rijksdienst gekozen aanpak om sterk via de bedrijfsvoering doorwerkende verbeteringen door te voeren als relatief succesvol kan worden aangemerkt.

Dit alles bijeengenomen rechtvaardigt een positief oordeel over de kwaliteitsontwikkeling van de overheid. Het moge echter duidelijk zijn dat die verbetering niet een eenmalige actie is of afhankelijk is van een aantal projecten. Het gaat om een continue inspanning van velen over een breed terrein. Het helpt daarbij om te investeren in enerzijds concrete verbeteringsacties en ook vooral het inspireren van mensen op de werkvloer om zelf verbeteringen ter hand te nemen. En anderzijds om methoden en technieken te ontwikkelen om die verbeteringen te kunnen invoeren en de voortgang daarvan te monitoren.

Het algemene beeld van de voortgang van het programma is, zoals hiervoor is aangegeven, positief. In deze vijfde voortgangsrapportage wordt tevens een overzicht gegeven van de voortgang van de projecten. Per project wordt de stand van zaken weergegeven en worden opmerkingen gemaakt over de voortgang tot dusver en de vooruitzichten naar de toekomst. Het Programma Vernieuwing Rijksdienst kent een groot

aantal bovendepartementale projecten die op een breed front tot doel hebben de kwaliteit en efficiency van de overheid te bevorderen. Het positieve beeld wordt ondersteund door het grote aantal projecten dat goed loopt.

De Rijksauditedienst (RAD) heeft begin 2010 een quick scan uitgevoerd op het gebied van de kwaliteit van de voortgangsrapportages van het Programma Vernieuwing Rijksdienst. De aanbevelingen van de RAD zullen ter harte worden genomen.

Hieronder is een overzicht opgenomen van de vele successen die direct of indirect zijn voortgekomen uit het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

Beter beleid:

- twee planbureaus samengevoegd tot één Planbureau voor de Leefomgeving;
- herinrichting adviesstelsel in gang gezet;
- vermindering van het aantal adviesvragen voor 2009 en wederom voor 2010;
- rijksbrede communicatiepool opgezet;
- 1Logo ingevoerd;
- rijksbreed bindend subsidiekader aan de Tweede Kamer aangeboden, geïmplementeerd vanaf 1 januari 2010;
- kabinetsbesluit harmonisatie juridische en financiële grondslag planbureaus, aanwijzingen zijn voor de zomer 2010 gereed;
- opleiding overheidsjuristen gestart, september 2009 eerste lichting;
- oprichting Academie voor Overheidsjuristen;
- pilots kwaliteitsmeting juridische functie opgestart, uitrol over alle departementen in 2010;
- vanaf 31 maart 2010 is www.rijksoverheid.nl extern zichtbaar. Zeven rijksinternetsites zijn hierin geïntegreerd. De overige departementen volgen in 2010.

Minder administratieve lasten

Bedrijven:

- teruggedrongen administratieve lasten, onder meer merkbaar doordat bedrijven minder tijd en geld kwijt zijn aan allerlei informatieverplichtingen (bijvoorbeeld ter attentie van jaarrekeningen, BTW-aangifte, facturen);

- Vaste Verander Momenten; algemeen geldend besluit: met ingang van 1 januari 2009 twee vaste momenten voor nieuwe wetten die relevant zijn voor bedrijven;
- taakoverdracht tussen inspecties (VWA, AI) (VI, AI, VWA->SodM) gerealiseerd;
- de vaak als bron van irritatie genoemde eerstedagsmelding is per 1 januari 2009 afgeschaft;
- op 9 juni 2009 hebben de grootbanken afgesproken om XBRL te gebruiken om een versnelling in het kredietverleningsproces te bereiken;
- op 9 september 2009 is de *roadmap* voor de implementatie van XBRL tussen banken en overheid vastgesteld;
- e-inspecties: drie ict-toepassingen voor samenwerking in gebruik genomen: digitaal dossier, gemeenschappelijke inspectieruimte, gemeenschappelijk inspectierapport (versies voor kinderopvang, chemie).

Burgers, professionals, interbestuurlijk:

- administratieve lasten voor burgers, zowel bij het rijk als bij gemeenten ligt voor op schema bij het behalen van de 25% minder. In april 2010 is netto 25,5 % in tijd gereduceerd en 22,2% in geld;
- de wachttijd aan de gemeentelijke balie is teruggebracht van 7,7 tot 5,8 minuten;
- versnelling aanpak in verband met crisis: meer pro-actieve dienstverlening, door het invoeren van de geautomatiseerde kwijtschelding en door ervoor te zorgen dat mensen beter weten waar ze recht op hebben, bijvoorbeeld via www.regelhulp.nl;
- de administratieve lasten zijn verder gedaald door bijvoorbeeld het gebruik van risicoprofielen bij uitkeringen en door minder rompslomp bij de vermissing van reisdocumenten.

Betere bedrijfsvoering:

- er is besloten tot één Functiegebouw Rijk, dit wil zeggen vermindering van het aantal functieprofielen van dertigduizend naar circa vijftig;
- eerste Rijkspas is door minister Ter Horst in ontvangst genomen, in januari 2010 is de geleidelijke implementatie begonnen bij het ministerie van Algemene Zaken en het ministerie van Buitenlandse Zaken;
- Chief Information Officer (CIO) op elk departement benoemd;
- er is een rijksbrede richtlijn ingesteld voor inhuur van externe inhuur (maximaal 13% van totale personeelskosten);

- sinds 1 januari 2009 zijn twaalf departementen (exclusief ministerie van Defensie) aangesloten op salarisadministratie P-direkt;
- de Mobiliteitsorganisatie Rijk is opgericht en operationeel;
- overdracht ICT beheer van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Volksgezondheid, Welzijn en Sport naar Verkeer en Waterstaat, als voorloper voor een aparte Shared Service Organisatie;
- samenwerking op facilitair gebied (bijvoorbeeld 4FM en FASAM);
- benchmark bedrijfsvoering, benchmark beleid en rijksbrede tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd.

2 Beter beleid, goede uitvoering

2.1 Andere beleidsturing en benchmarking

2.1.1 *Delivery*

In de Nota Vernieuwing Rijksdienst (TK 2007-2008, 31 201, nr.3) is aangekondigd dat bestudeerd zou worden of de Britse delivery-aanpak een nuttige rol zou kunnen vervullen bij het in kaart brengen van de resultaten van beleid.

In mei 2010, bij gelegenheid van Verantwoordingsdag, zal het kabinet voor het derde achtereenvolgende jaar de resultaten van het beleid presenteren. In de algemene verantwoordingsbrief zal op verzoek van de Tweede Kamer (TK 2008-2009, 31 865, nr. 16, motie Koşer Kaya) speciale aandacht worden besteed aan vijf thema's, zijnde de effecten van de crisismaatregelen, de jeugdzorg, de krachtwijken (inclusief overlast en verloedering), duurzaamheid en onderwijs met meer kwaliteit en minder uitval. Deze thema's zijn door de Tweede Kamer benoemd om het op Verantwoordingsdag volgende debat meer politieke focus en zeggenschap te geven. Daarnaast zal de voortgang van alle in het beleidsprogramma 'Samen werken, samen leven' opgenomen kabinetsdoelen en prioritaire projecten worden gepresenteerd.

Om uitvoering te geven aan de motie Pechtold, inzake het beter controleerbaar maken van kabinetsdoelstellingen (TK 2008-2009, 31 951, nr. 11) zijn nadere afspraken gemaakt tussen het kabinet en de Tweede Kamer om de samenhang tussen de delivery-informatie en de departementale jaarverslagen verder te vergroten. Zo zal een heldere en systematische aansluiting worden gepresenteerd tussen de 74 kabinetsdoelstellingen en de daarvoor beschikbare budgetten. Hiernaast zullen de beleidseffecten van de kabinetsdoelstellingen beter inzichtelijk worden gemaakt door de jaarlijkse tussenstappen die ten grondslag liggen aan het delivery-overzicht expliciet in de departementale jaarverslagen op te nemen. Deze voorstellen, die al door een aantal experimentdepartementen worden geïmplementeerd, dragen bij aan de verbetering van het verantwoordings- en begrotingsproces.

2.1.2 *Benchmark Beleid*

De Benchmark Beleid is een vergelijkend onderzoek, waarin naast kwantitatieve vergelijkingen ook kwalitatieve aspecten van de

beleidspraktijk worden beschreven. Het uiteindelijke doel is het verbeteren van de prestaties van het Rijk. Belangrijke winst voor het Rijk hierbij is dat er onderling niet alleen aandacht is voor de inhoud van het beleid, maar ook voor de manier waarop beleid tot stand komt.

De onderzoeksuitkomsten van de Benchmark Beleid zijn in verschillende rapporten beschreven.

Ten eerste is in augustus 2009 het rapport 'Beleidsdruk in beeld – een kwantitatieve vergelijking in Directoraten-generaal' verschenen. Dit rapport beschrijft per Directoraat-Generaal (DG) welke druk zij in 2008 vanuit de politiek, de internationale omgeving, de stakeholders en de andere Directoraten-generaal heeft ondervonden. Ook zijn kengetallen ten aanzien van de eigen organisatie en werkwijze in dit rapport beschreven. Het rapport maakt de verschillen in de druk per DG inzichtelijk én gaat in op de veel gehoorde verbanden tussen de meetpunten. Dit rapport is een feitelijke beschrijving van de uitkomsten van de benchmark waar geen conclusies aan zijn verbonden.

Ten tweede zijn er verschillende rapporten gepubliceerd die dieper ingaan op de onderzoeksresultaten van de benchmark.

- Het rapport 'Beleidsdruk in beeld: politieke druk in de periode 1981-2008'. Dit rapport beschrijft de politieke druk op de departementen vanaf 1981 tot en met 2008. Het rapport is in oktober 2009 afgerond. De druk blijkt toe te nemen. Overigens blijkt dat de druk redelijk constant is verdeeld. Het is dus zeer waarschijnlijk dat departementen met een hoge politieke druk ook de komende jaren een hoge druk vanuit de politiek kunnen blijven verwachten;
- het rapport 'Invloed media op de Kamer en impact daarvan op ministeries' (januari 2010) gaat in op de achtergronden van de Kamervragen, de meest geciteerde bronnen en geeft inzicht in de herkomst van de vragen;
- in juni 2010 wordt er door de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) een rapport opgeleverd met een beschouwing van de beleidsdruk;
- in juni 2010 wordt een rapport door het project Benchmark afgerond waarin de druk tot de relatie van de context van het beleid wordt gebracht. Ook worden in dit rapport handvatten geboden om met de druk om te gaan.

2.2 Kennis- en adviesfunctie

2.2.1 Oprichting Planbureau Leefomgeving

Dit project is afgerond. Over de afronding is gerapporteerd in de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 29).

2.2.2 Harmonisering van de financiële en juridische grondslag van planbureaus

Het doel is de harmonisering van de juridische en financiële grondslag van het Centraal Planbureau (CPB), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Conform de brief van 6 april 2009 (TK 31 490, nr. 11) van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) waarin is aangegeven op welke wijze aan de harmonisering invulling wordt gegeven, worden door een interdepartementale werkgroep aanwijzingen inzake planbureaus van de minister-president opgesteld. In deze aanwijzingen wordt eveneens de toegang van het parlement tot de planbureaus geregeld. Het streven is om de aanwijzingen in september 2010 aan de Ministerraad voor te leggen.

2.2.3 Kennisinstituut Openbaar Bestuur, Publiek Management en Veiligheid

Het project is afgevoerd van de lijst van projecten in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst. Er bleek te weinig animo te zijn om dit initiatief door te zetten.

2.2.4 Kennis- en adviesfunctie

Doel van het project Kennis- en adviesfunctie is het realiseren van een stelsel van kennis- en advies, dat het strategisch potentieel van de rijksoverheid versterkt. Dat wil zeggen ontkokerd, flexibel, vernieuwend en onafhankelijk. Een belangrijk aspect hiervan is de versterking van de aansluiting tussen vraag en aanbod. Het project kent twee pijlers, namelijk de vaste strategische adviesraden en het geheel van de kennisinfrastructuur.

Voor wat betreft de strategische adviesraden, is het beleid gericht op het flexibeler en innovatiever maken van de raden. Dit is beschreven in de nota 'Kwaliteit van de verbinding' (TK 31 490, nr.3) die op 7 oktober 2008 is aangeboden aan beide Kamers van de Staten-Generaal. Een aantal raden wordt samengevoegd, het aantal vaste leden wordt beperkt, maar tegelijkertijd wordt de mogelijkheid geopend voor de benoeming van geassocieerde leden. Voor wat betreft de werkwijze is het beleid gericht op het vergroten van de samenwerking, wat al tot uiting komt in een

gebundeld werkprogramma en het opstellen van in meerdere gevallen gemeenschappelijke adviezen.

De stand van zaken voor de afzonderlijke adviesraden is momenteel als volgt.

Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur

De ontwerpwet is op 9 februari 2010 (TK 32 314, nr.1-4) bij de Tweede Kamer ingediend. Inmiddels is het wetsvoorstel controversieel verklaard. Dat betekent dus een aanzienlijke vertraging. De secretariaten van de oorspronkelijke raden – VROM-raad, VenW-raad en Raad voor het Landelijk Gebied – zijn per 1 januari 2010 geïntegreerd in de Raad van de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI).

Samenvoeging Algemene Energieraad en Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid

De Algemene Energieraad en de Adviesraad voor Wetenschap- en Technologiebeleid werken sinds 1 januari 2010 met een geïntegreerd secretariaat. De planning is er op gericht, dat nog in de loop van 2010 het wetgevingstraject is afgerond, zodat de nieuwe raad van start kan gaan. Nu het wetsvoorstel van de RLI controversieel is geworden, is verdere vertraging niet uitgesloten.

Adviesraad Internationale Vraagstukken

De herstructurering van de Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV) is lange tijd achtergebleven bij de eerder geschetste ontwikkelingen. De minister van Buitenlandse Zaken (BuZa) onderzoekt momenteel met betrokkenen de mogelijkheden tot aanpassing van de Wet op de AIV, zodat beter kan worden aangesloten bij de nota 'Kwaliteit van de verbinding' (TK 31 490, nr.3). In zijn brief van 2 maart 2010 aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal heeft de minister gemeld, na afronding van dit voorbereidingsproces, een wetsontwerp ter hervorming van de AIV in procedure te brengen.

Overig

Voor wat betreft de overige raden (Onderwijsraad, Raad voor het Openbaar Bestuur, Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling en de Raad voor de Volksgezondheid) lopen de ontwikkelingen door zoals vermeld in de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr.29). Zo wordt gewerkt aan beperking van het aantal raadsleden, er zijn of er komen geassocieerde

leden, en in het algemeen is er meer flexibiliteit in de werkwijze. Er komt tevens meer variatie in de wijze waarop adviezen worden uitgebracht: naast een rapport met aanbevelingen, is er ook meer aandacht voor publieksbrochures, een debatreeks en dergelijke.

De samenwerking tussen de adviesraden krijgt steeds meer vorm. Dat blijkt uit een gezamenlijk werkprogramma dat is geconcentreerd rondom een vijftal thema's, te weten schaarste en transitie, dynamiek en zekerheid in een open samenleving, nieuwe technologieën, openbaar bestuur van de toekomst over legitimiteit en vertrouwen en maatschappelijke achterstanden van de toekomst. Ook voor de werkprogramma's 2011 wordt gewerkt aan een bundeling rondom een aantal kabinetsbrede thema's. Door op deze wijze vorm te geven aan de inhoudelijke samenwerking tussen de adviesraden, wordt beter aangesloten bij de toenemende behoefte van departementen aan interdisciplinaire en multidisciplinaire adviezen. In het kader van de versterking van de samenwerking en afstemming tussen de adviesraden, is door de Rijksgebouwendienst (RGD) onderzocht wat de mogelijkheden voor gezamenlijke huisvesting van adviesraden zijn. Als de adviesraden onder één dak zijn gehuisvest, wordt de onderlinge samenwerking gestimuleerd. Er ontstaan dan ook meer mogelijkheden voor uitwisseling van medewerkers en bundeling van (ondersteunende) diensten en dat leidt zeker tot vergroting van doelmatigheid.

Naast de adviesraden en planbureaus maakt de rijksoverheid gebruik van een omvangrijke kennisinfrastructuur. Er is een inventarisatie uitgevoerd van deze aan de overheid gerelateerde kennisinstellingen. De inventarisatie is op 15 februari 2010 aan de Tweede Kamer (TK 31490, nr. 39) toegezonden. Voorts wordt dit overzicht verder bewerkt en geanalyseerd, wat zal uitmonden in een vervolgrapportage aan de Kamer.

2.3 Communicatie

In de Nota Vernieuwing Rijksdienst (TK 2007-2008, 31 201, nr.3) 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.

2.3.1 1Logo

Het doel van het project 1Logo is om bij te dragen aan een herkenbare, toegankelijke en eenduidige presentatie van de rijksoverheid door het ontwikkelen, beschikbaar stellen en implementeren van een rijksbrede huisstijl bij alle deelnemende organisaties van de Rijksoverheid vóór

1 januari 2011. Het project (medegefinancierd door het Programma Vernieuwing Rijksdienst) is gestart teneinde invulling te geven aan de doelstelling uit het coalitieakkoord om een stap te zetten op weg naar een eenduidige, herkenbare en toegankelijke rijksoverheid.

Het project 1Logo verloopt goed. Bij 47 organisaties van de rijksdienst is de rijkshuisstijl geheel of bijna helemaal ingevoerd. Bij 55 organisaties wordt nog hard gewerkt aan het invoeren van de nieuwe huisstijl. Eind 2010 is de verwachting dat het merendeel van de organisaties is overgegaan op het nieuwe logo. Voor enkele organisaties, zoals het Openbaar Ministerie en de Belastingdienst, zal de invoering van alle aspecten van de huisstijl doorlopen in 2011. Ook liggen er plannen klaar voor de aansluiting van de uitvoeringsorganisaties in 2010.

Naast meer herkenbaarheid voor burgers is verondersteld dat met de implementatie van een rijksbrede huisstijl efficiencyvoordelen behaald worden. De afronding van het project en ontbinding van de projectorganisatie is voorzien per eind 2010. Op dit moment wordt bekeken hoe het beheer van de nieuwe huisstijl wordt georganiseerd.

2.3.2 *Project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl*

Het project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (ONS) is op basis van voorstellen van de Voorlichtingsraad (VoRa) en medefinanciering vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst gestart. ONS bestaat uit vijf projecten met als doel een slankere, flexibel georganiseerde en kwalitatief hoogwaardige communicatiediscipline. ONS heeft als opdracht gemeenschappelijke diensten in te richten, die leiden tot meer efficiency en meer kwaliteit. De projecten zijn:

- inrichting van de Communicatiepool: in juni 2009 is gestart met een pilot voor een centrale pool waardoor communicatiecapaciteit rijksbreed kan worden ingezet. Departementen kunnen dertig (strategische) communicatieadviseurs voor korte of langere opdrachten (maximaal een jaar) inhuren. De pilot loopt goed. Inmiddels hebben 25 plaatsingen bij ministeries plaatsgevonden. Vanuit alle departementen zijn communicatieadviseurs ingehuurd voor interdepartementale projecten, tijdelijke vervangingen en projecten onder regie van de Directies Communicatie. De pilot loopt tot 1 juni 2010. In april 2010 evalueert het poolmanagement met de klankbordgroep en de geselecteerde adviseurs. Ook wordt

meegenomen of de pool op andere communicatierreinen kan worden ingezet, zoals woordvoering en speechschrijven;

- één gemeenschappelijke website en redactie: op 14 december 2009 vond de interne lancering van www.rijksoverheid.nl binnen het ministerie van Algemene Zaken (AZ) plaats. Op dit moment wordt gewerkt om de inhoud van de eerste zeven websites te migreren: regering.nl, postbus51.nl, minaz.nl, minez.nl, minocw.nl, minvws.nl en jeugdengazin.nl. Op 31 maart 2010 vond de externe lancering van www.rijksoverheid.nl plaats. Na de lancering zullen in de loop van 2010 de websites van de overige departementen overgaan naar www.rijksoverheid.nl en wordt de projectfase afgerond;
- één gemeenschappelijk intranet (Rijksportaal) voor alle rijksambtenaren met een gemeenschappelijk beheer- en redactiemodel. Gekozen is voor een groei-model. De technische realisatie van het Rijksportaal is uitbesteed aan het Programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR). In de eerste lancering zit de informatie van P-Direkt, Rijksweb en een eerste versie van een gemeenschappelijke digitale nieuws- en informatievoorziening (ALERT). Het project Rijksportaal en de hiermee samenhangende Nieuwsvoorziening lopen minder voorspoedig en vergen de nodige aandacht. De overgang van de eerste intranetten van de departementen van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Buitenlandse Zaken (BuZa) naar het Rijksportaal is vertraagd en is nu voorzien voor 1 juni 2010. De verwachting is dat negen van de dertien intranetten dit jaar migreren naar het Rijksportaal. Het laatste departement sluit in 2011 aan;
- een gemeenschappelijke digitale nieuws- en informatievoorziening (ALERT) voor de medewerkers van de rijksdienst. De basisversie van deze nieuwsvoorziening is gereed en wacht op de eerste lancering van het Rijksportaal;
- een thematische aanpak van de Postbus 51 campagnes om de herkenbaarheid naar het publiek en de eenduidigheid van de communicatieboodschappen van de rijksoverheid te versterken. Op het project is duidelijk voortgang geboekt. De koepelthema's 'Veiligheid' en 'Welvaart' zijn vergevorderd. Diverse campagnes die vallen onder deze thema's waren of zijn op televisie, radio, print, buitenreclame en online. De koepelthema's 'Duurzaamheid' en 'Gezondheid' worden op dit moment ontwikkeld. Voorbereidingen zijn gestart voor het laatste koepelthema 'Maatschappelijke samenhang'. De campagnestijl is in samenwerking met het project 1Logo ontwikkeld.

De oprichting en inrichting van de shared service organisatie (SSO) is een belangrijk resultaat van het project ONS. Deze organisatie zorgt in de nabije toekomst voor het beheer van de Rijkswebsite, de nieuwsvoorziening (inclusief het project Rijksoverheidvideo & foto) en de doorontwikkeling van het Rijksportaal. Deze SSO wordt bij het ministerie van AZ ingericht.

2.4 Internationale functie

2.4.1 Project Internationale functie

Het project Internationale functie ligt op schema. Dit interdepartementale project, onder supervisie van de minister van BuZa, levert deze zomer op basis van de aanbevelingen die daartoe zijn gedaan door de hoogambtelijke stuurgroep Huijts, concrete voorstellen op ter versterking van de internationale functie van het Rijk. De internationale functie van het Rijk staat voor een doeltreffende en doelmatige samenwerking op de voorbereiding en uitvoering van het Nederlandse buitenlandbeleid tussen BuZa en de steeds meer internationaliserende vakministeries. Hierbij wordt onder regie van de minister van BuZa optimaal gebruik gemaakt van het netwerk van posten in het buitenland.

De maatregelen die door middel van het project worden voorbereid hebben betrekking op drie aspecten. Ten eerste een betere beleidsafstemming in Den Haag en een beter gecoördineerde aansturing van de posten in het buitenland. Naast het over het algemeen goed functionerende coördinatiemechanisme voor de EU-agenda is een veelheid van ambtelijk overleg ontstaan ten aanzien van overige onderwerpen van buitenlands beleid. Bij het laatste is behoefte aan stroomlijning en betere afstemming op hoofdlijnen van beleid. Intussen zijn stappen gezet om daartoe te komen. De inzet is om al het overleg over niet specifieke EU-aangelegenheden in één ambtelijk gremium onder te brengen. Voorstellen worden uitgewerkt om daartoe de bestaande Coördinatie Commissie voor Internationale Aangelegenheden (CORIA) te gebruiken en aan dit overleg een meer strategische oriëntatie te geven. Voorts zal de minister van BuZa na besluiten in het kader van de heroverweging zijn visie op herinrichting van het postennet geven.

De tweede categorie maatregelen die het project zal opleveren, heeft betrekking op intensivering van de uitwisseling van personeel in het domein van de internationale functie. De gedachte hierachter is dat alleen aanpassing van beleidsafstemming onvoldoende is om de samenwerking

binnen de internationale functie te verbeteren. Juist door onderling personeel uit te wisselen, worden de cohesie en het delen van kennis bevorderd. Helaas tonen departementen zich door de personeelsreductie terughoudend bij het inzetten van personeel op andere departementen. Als antwoord hierop heeft het Programma Vernieuwing Rijksdienst het zogenaamde Kwaliteitsfonds opgericht. Zie voor meer informatie hierover de zesde voortgangsrapportage Vernieuwing Rijksdienst. In het kader van personeelsuitwisseling vindt tevens onderzoek plaats naar de mogelijkheid om tussen het ministerie van BuZa en één of twee andere ministeries afspraken te maken die vergelijkbaar zijn met het tussen BuZa en Economische Zaken (EZ) bestaande Concordaat.

De derde groep maatregelen heeft betrekking op het doorvertalen van de notitie 'Eén Rijk, Eén Regeling' naar de posten in het buitenland waar, zoals bekend, bijna een kwart van de personeelsbezetting bestaat uit personeel dat is uitgezonden door vakministeries en diensten. De praktijk laat, naast voorbeelden van uitstekende samenwerking, ook situaties zien waarbij sprake is van een zekere mate van verkokering. Daarnaast loopt de regelgeving op het gebied van de bedrijfsvoering uiteen, zonder dat daarvoor steeds goede grond is aan te geven. Op drie posten met veel zogenoemde attachés is onlangs een pilotproject gestart om proefondervindelijk tot verbeteringen te komen en het functioneren van de organisatie als één team onder leiding van de chef de poste te borgen. Tegelijk werkt een Haagse werkgroep generieke voorstellen uit.

Het Planbureau Internationaal is inmiddels afgevoerd van de lijst van projecten in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst, vanwege onvoldoende kans van slagen van dit initiatief.

2.4.2 *EU-personeelsbeleid*

Het beeld ten aanzien van de voortgang van dit project blijft gemengd. Op onderdelen wordt voortgang geboekt (EU-klasje in het rijkstraineeprogramma, bewustwording ministeries inzake het belang van detacheringen, voorbereidingen op het EU-concours, er komen voorstellen ten aanzien van interdepartementaal detacheren en er ligt een concept-notitie over EU-opleidingen), maar desondanks lukt het niet de concreet gestelde doelen te halen. Het aantal END'ers neemt verder af (juni 2009: 92, nu: 91 en de doelstelling is 120 per jaar). Het percentage rijkstrainees dat een EU-plaatsing heeft stijgt maar langzaam. De Algemene Bestuursdienst Dienst (ABD) heeft de interne evaluatie van de EU-bestendigheid van het huidige bestand nog steeds niet afgerond. Het EU-opleidingenaanbod is weliswaar groot, maar er is nog veel werk aan de

winkel. Het aantal EU-gerelateerde interdepartementale detacheringen is gering. De bekendstelling van EU-concoursen door de departementen, alsmede het aanbieden van studiefaciliteiten is goed. Hiervan getuigt ook de organisatie van en het grote animo voor een bijeenkomst over de carrièremogelijkheden bij de Europese Unie.

De opgerichte interdepartementale werkgroep ziet voor zichzelf een toekomstige rol als platform voor overleg en uitwisseling van *best practices* tussen de departementen, maar ziet weinig mogelijkheden de bestaande belemmeringen voor Europees personeelsbeleid verder aan te pakken. De secretarissen zullen gezamenlijk een voorstel ontwikkelen voor een vervolg, waarschijnlijk met inzet van de directeuren Internationale Zaken en P&O van de departementen.

2.4.3 *Samenwerking ABD en het ministerie van Buitenlandse Zaken*

De intensivering van de samenwerking tussen de ABD en het ministerie van BuZa begint langzaam meer vorm te krijgen. De afstemming tussen de ABD en de buitenlandse dienst als het gaat over benoemingen in hogere functies zal er toe gaan leiden dat het aantal benoemingen op ABD-niveau over en weer tussen BuZa en overige ministeries wat verder toeneemt. Daartoe worden geschikte functies en functionarissen geïnventariseerd, alsmede de mogelijkheid van reciprociteit.

Zes junior beleidsmedewerkers van andere ministeries (Financiën, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), EZ, Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en SZW) hebben meegedaan aan de drie maanden durende leergang Basisopleiding Beleidsmedewerker Buitenlandse Zaken (BBBZ6) voor 2009. Bezien wordt welke vervolgstappen hieraan kunnen worden gegeven.

2.5 **Juridische functie en het wetgevingsproces**

2.5.1 *Versterking Juridische Functie*

Het Programma Versterking Juridische Functie Rijk is, zoals vermeld in de eindrapportage van het programma (TK 32 124, nr. 9) tot een einde gekomen. Het afgelopen jaar hebben de directeuren Wetgeving en Juridische Zaken van de verschillende ministeries en de Raad van State hard gewerkt aan een nieuwe impuls voor de verbetering van de juridische kennis, de aandacht voor de juridische randvoorwaarden en de juridische sturing met het oog op de kwaliteit van de juridische functie.

Dat vereist een hoge kwaliteit van de juristen die werken bij het Rijk. Het programma heeft een eindrapport opgeleverd met een visie op de toekomst van de juridische functie en ook een aantal concrete resultaten behaald.

Zo zijn op het gebied van het werving- en personeelsbeleid activiteiten ondernomen om het werken bij de juridische diensten aantrekkelijker te maken:

- in 2009 is een postdoctorale opleiding opgericht voor overheidsjuristen;
- in het najaar van 2009 heeft een open dag voor rechtenstudenten plaatsgevonden;
- door het jaar 2009 heen zijn er masterclasses en studentenstages georganiseerd, ondersteund door de folder 'Jurist bij het Rijk' met informatie over functies bij het Rijk en vervolgoopleidingen (Academie voor Wetgeving, Academie voor Overheidsjuristen, RAIO, Rijkstraineeship);
- voor zittende juristen is er ruimte gecreëerd om dual te promoveren en op andere manieren bij te dragen aan de wetenschap;
- er is aandacht geweest voor de beleidssensitiviteit van juristen en juridische kennis van niet-juristen door opleidingen, zoals de module Beleid en Wetgeving bij de Academie voor Wetgeving, aan te bieden.

In navolging van de aanbevelingen van de visitatiecommissie Hoekstra is een set aan interdepartementale indicatoren vastgesteld om de kwaliteit van de juridische functie in beeld te brengen en is een systeem ontwikkeld om deze indicatoren toe te passen. De kwaliteitseisen zijn het afgelopen jaar in pilots getoetst, wat heeft geresulteerd in een handleiding hoe met deze eisen om te gaan.

De directeurs Wetgeving en Juridische Zaken hebben tevens besloten om nog nauwer samen te werken. Onderzocht is welke mechanismen goede samenwerking in de weg staan. Voorwaarden voor goede samenwerking zijn:

- aandacht en steun van het management bij de start en gedurende een wetgevingstraject voor de inrichting van de (project)organisatie, de aanpak van het traject, beschikbaarheid van voldoende mensen en middelen, rolverwachting en -invulling en voldoende mandaat;
- zorgen dat het gezamenlijke doel, de gezamenlijke taak en ieders rol daarbinnen helder blijft, óók onder invloed van veranderingen;

- bewust en expliciet kiezen voor projectsturing of lijnsturing met goede escalatie structuren;
- structureel en via een vaste methodiek ruimte en tijd inrichten voor reflectie over dilemma's en spanningen gedurende het wetgevingstraject, met als doel om gezamenlijk tot alternatieve oplossingen te komen. Resultaten van deze onderzoeken worden meegenomen bij toekomstige wetgevingstrajecten.

Het Programma Legis (zie ook paragraaf 2.5.2) zorgt daarbij voor een betere ondersteuning op de werkplek van het wetgevingsproces, van het eerste concept tot de uitvoering, door alle regels die bij het maken van regelgeving moeten worden toegepast veel gemakkelijker toegankelijk te maken en soms zelfs automatisch in de opmaak te verwerken.

2.5.2 *Het wetgevingsproces*

Het Programma Legis, gestart na toekenning van investeringsgelden vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst, richt zich op het realiseren van services die verschillende handelingen in het wetgevingsproces kunnen vereenvoudigen. Doel van het programma is het, in samenwerking met alle actoren in het wetgevingsproces, verbeteren van de kwaliteit van wetgeving en het wetgevingsproces ten behoeve van de vermindering van regeldruk, een efficiëntere en effectievere uitvoering en een betere dienstverlening door de overheid.

Het programma levert daartoe – in samenwerking met alle actoren in het wetgevingsproces – een wetgevingsarchitectuur op: een samenhangend stelsel van principes, standaarden, diensten en (specificaties voor) applicaties ter ondersteuning van de wet in wording (het beleids- en wetgevingsproces) en de wet in werking (uitvoering, naleving, toezicht, handhaving etc.) en ondersteunt implementatie daarvan bij alle actoren in het wetgevingsproces.

In 2009 is veel tijd en energie gestoken in het inrichten van de programma-organisatie en het betrekken van de stakeholders. Aan de betrokkenheid van de ministeries moet ook in de komende periode veel aandacht worden besteed. Voorkomen moet worden dat Legis vervalt tot een operatie van het ministerie van Justitie; wetgeving wordt immers ontwikkeld in alle departementen. In 2009 zijn de geplande activiteiten – zij het met enige vertraging – afgerond. Voor 2010 zijn alle voorgenomen activiteiten ingepland. Het ontwikkelen van een toetsingskader voor de kosten-batenanalyse is in 2009 niet gerealiseerd. Dit is nu voorzien in 2010.

Op dit moment loopt een aantal activiteiten in het kader van Legis:

- internetconsultatie, de ontwikkeling van het Integraal Afwegingskader beleid en wetgeving (IAK) en van een gemeenschappelijke voorziening voor de uitwisseling van voortgangsgegevens betreffende wetgeving. Via de website van internetconsultatie zijn tot dusver 24 regelingen ter consultatie aangeboden, waarvan ondertussen zestien zijn gesloten. Van het IAK is een tweede versie opgeleverd, met als belangrijkste verbetering dat het aantal interdepartementaal geldende afspraken over kwaliteitsaspecten van beleid en regelgeving is teruggebracht van meer dan honderd naar zestien. Dus minder bestuurlijke drukte en meer efficiëntie;
- van de voorziening voor de uitwisseling van voortgangsgegevens betreffende wetgeving is de functionele ontwerpfasen bijna afgerond;
- het wetenschappelijk onderzoek naar de huidige situatie in het wetgevingsproces - uitbesteed aan een samenwerkingsverband van de TU Delft en Universiteit Leiden - bevindt zich in de laatste fase. Het onderzoek biedt de basis voor het bereiken van stroomlijning van werkprocessen;
- binnen Legis is een voorziening beschreven die de voorschriften, die gelden bij het maken van regels, toegankelijk maakt. In december 2009 is gestart met het realiseren van deze voorziening. Een voorbeeld van een andere voorziening is een digitaal startpunt voor wetgeving (aanmaken nieuw wetgevingsproject). Om gebruik te maken van de beschikbare voorzieningen heeft Legis al een platform ingericht, waarop partijen uit de wetgevingspraktijk kunnen aansluiten;
- de aanpak voor de tweede tranche, die beschrijft hoe eerste versies van beide voorzieningen in 2010 gerealiseerd dienen te worden, is in december 2009 vastgesteld door de Programmaraad Legis. In de komende periode zal Legis zich richten op de uitvoering van projecten om deze voorzieningen te realiseren. Daarnaast richt Legis zich op het identificeren van knelpunten in regelgeving in de samenwerking met het Standard Business Reporting (SBR) Programma om te komen tot een handreiking met generieke principes over de wijze waarop bij het maken van regels rekening gehouden kan worden met de uitvoering en handhaving van regels;
- Legis wil in het kader van de herinrichting van processen uit de wetgevingspraktijk processen op een eenduidige wijze modelleren en simuleren. Tevens wil Legis workshops over 'business process

management' op een eenduidige wijze geven aan actoren uit de wetgevingspraktijk;

- door middel van de realisatie van voorzieningen in de wetgevingspraktijk zal de wetgevingspraktijk meer aansluiten op de e-Overheid. Het gebruik van voorzieningen zal achterblijven als gebruikers onvoldoende betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling en realisatie van deze services. Om deze reden heeft Legis gebruikersgroepen ingericht die van het begin af aan betrokken worden bij de realisatie van voorzieningen.

2.6 Financiële functie

2.6.1 Verminderen van de regel- en controledruk

2.6.1.1 Kader financieel beheer rijkssubsidies

In december 2009 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het uniforme subsidiekader. De implementatie daarvan in de subsidieregelingen vindt nu plaats. Het kader is per 1 januari 2010 van kracht geworden voor het opstellen van nieuwe wet- en regelgeving voor rijkssubsidies en subsidies van Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's). Bestaande wet- en regelgeving dient voor 1 januari 2012 aan de aanwijzingen te zijn aangepast. De voortgang van de implementatie wordt gewaarborgd door een interdepartementale werkgroep. Ook op gemeentelijk niveau vinden op basis van het model Algemene subsidieverordening - geënt op het rijkssubsidiekader - aanpassingen plaats. Gesprekken met het Interprovinciaal Overleg (IPO) en een aantal provincies over een (model)verordening subsidies - ook geënt op het subsidiekader - lopen voorspoedig.

2.6.1.2 Vereenvoudiging comptabele regelgeving

Nadat alle regelgeving rondom begrotingsadministraties zijn vereenvoudigd wordt thans alle regelgeving rondom kasbeheer opgeschoond en gemoderniseerd. Voor de zomer in 2010 zal dit traject zijn afgerond. De modernisering van de Comptabiliteitswet heeft vertraging opgelopen. De beschikbare capaciteit is in de afgelopen periode ingezet voor andere regelgevingstrajecten zoals de Wet Tekortreductie Rijk en Medeoverheid en aanpassing voorhangprocedure artikel 34 CW.

2.6.1.3 Doelmatig verantwoordingsproces

Een belangrijke doelstelling uit de Nota Vernieuwing Rijksdienst (TK 2007-2008, 31 201, nr.3) 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 ministeries van VWS, BuZa en LNV. Uiteindelijk zijn Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM), Wonen, Wijken en Integratie (WWI) en Jeugd en Gezin (JenG) ook toegevoegd aan het experiment. De experimentdepartementen hebben begrotingen die naar aard en omvang sterk van elkaar verschillen.

In 2010 zal het experiment worden geëvalueerd in nauwe samenwerking met de Tweede Kamer en de Algemene Rekenkamer. Hiervoor is op 19 januari 2010 een brief uitgegaan naar de Tweede Kamer (TK 31 865, nr. 18). Aan de hand van de uitkomsten van de evaluatie zal worden bepaald of de nieuwe werkwijzen definitief rijksbreed ingevoerd worden.

2.6.1.4 Vereenvoudiging rechtmatigheidscontroles

Eind 2009 is de evaluatie van het experiment met verruiming van tolerantiegrenzen uitgevoerd. Hierbij is ook een belevingsonderzoek gehouden naar controledruk. In het voorjaar van 2010 zullen de resultaten van de evaluatie en de vervolgacties naar aanleiding van het belevingsonderzoek naar de Tweede Kamer worden gestuurd.

2.6.2 Efficiency in de financiële kolom

2.6.2.1 Inventarisatie financiële administratie

In het kader van de samenwerking tussen de departementen SZW, VWS en Financiën, die gebruik willen gaan maken van een gemeenschappelijk financieel systeem voor de inrichting, het beheer en de uitvoering van de financiële administratie, is een bestuursovereenkomst getekend op 23 april 2010. Het programmaplan is vastgesteld en uitvoering van het programma start per direct. Uiterlijk 1 januari 2012 zullen alle drie de departementen aangesloten zijn. Het ministerie van Financiën is daarnaast van plan een rijksbreed opleidingsprogramma voor medewerkers in de financiële administratie op te zetten, eventueel aangevuld met een traineeship voor deze beroepsgroep.

2.6.2.2 *Auteursomgeving*

Het doel van het project Auteursomgeving is het stimuleren en gemakkelijker maken van interdepartementale samenwerking in het begrotingsproces.

Het ontwerp en de bijbehorende realisatieplanning is gereed. In de zomer van 2010 wordt een pilot uitgevoerd met het ICTU en vier departementen om de laatste fase van het auteursproces te digitaliseren waardoor tijdwinst kan worden geboekt bij de departementen. In deze pilot zal maximaal gebruik worden gemaakt van reeds bestaande middelen binnen het Rijk.

2.6.3 *Kwaliteit verbeteren financiële kolom*

2.6.3.1 *IBOS via Haagse Ring*

Dit project is uitgevoerd in 2009 en heeft er toe geleid dat alle departementen nu zijn aangesloten via de Haagse Ring. In 2010 zullen nog enkele verbeterlagen worden uitgevoerd. De doelstelling van het project is daarmee behaald en het project is dan ook afgerond.

2.6.3.2 *Financial traineeprogramma*

Dit project is afgerond. Over de afronding is gerapporteerd in de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 29).

2.6.3.3 *Nationale verklaring*

Het groeitraject voor de nationale verklaring voor de Europese subsidiefondsen in gedeeld beheer verloopt volgens planning. In maart 2010 is - naast de Europese Landbouwfondsen - ook voor de Europese Structuurfondsen en de Europese Migratiefondsen een verklaring afgegeven. Voor de structuurfondsen en migratiefondsen ziet de verklaring toe op de werking van het operationele deel van de financiële systemen. In de komende jaren wordt de nationale verklaring voor deze fondsen uitgebreid met verklaringen inzake de rechtmatigheid van Europese subsidie-uitgaven.

2.6.3.4 *De Auditfunctie*

De Rijksauditedienst (RAD), waarin tot op heden de auditdiensten van de ministeries van BZK, VROM, VWS en Financiën zijn opgenomen, is 1 oktober 2008 van start gegaan. De voorbereidingen voor de evaluatie na de eerste twee jaar zijn ter hand genomen, zodat de evaluatie daadwerkelijk in het najaar van 2010 kan worden uitgevoerd.

2.7 Uitvoering en subsidies

2.7.1 Uitvoering

2.7.1.1 Relatie beleid en uitvoering

Doel van het project is het bevorderen en structureel verbeteren van de relatie en samenwerking tussen beleidsdepartement en uitvoeringsorganisaties en inspecties, zodanig, dat de vier P's van goed bestuur (prestaties, processen, personen en principes) op een concrete manier zijn verankerd in afspraken die het beleid met uitvoeringsorganisaties en inspecties met elkaar maken. De achterliggende ambitie is ervoor te zorgen dat er in 2011 sprake is van 90% tevredenheid bij het topmanagement over de relatie beleid-uitvoering en de vormgeving daarvan.

In augustus 2009 is de visie 'Zicht op een betere relatie tussen beleid en uitvoering. Van aansturen naar samenwerken' gepresenteerd. De visie bevat een aantal handvatten, verbetermogelijkheden en best practices die de departementen helpen bij het bereiken van de streefdoelen ten aanzien van prestaties, processen, personen en principes in hun relaties met uitvoeringsorganisaties en inspecties. De presentatie van de visie markeerde de overgang van de beleidsontwikkende fase naar de uitvoerende fase. Een nieuwe projectorganisatie moest worden opgezet, een nieuw plan van aanpak moest worden geschreven en een (samenhangend) activiteitenpakket, dat nodig was om de implementatie te ondersteunen, moest worden uitgewerkt. In het najaar van 2009 is gestart met de uitvoering.

Om inzicht te verkrijgen in de vraag hoe het staat met de tevredenheid van het topmanagement over de relatie tussen beleid en uitvoering worden gedurende de looptijd van het project enkele tevredenheidsmetingen gehouden. De eerste is inmiddels uitgezet en de resultaten daarvan zullen spoedig bekend zijn. De mate waarin de departementen vorderen met de implementatie van verbeteracties moet blijken uit jaarlijkse voortgangsrapportages van de departementen. De eerste voortgangsrapportage wordt in juni 2010 verwacht.

Er is een platform uitsluitend voor baten-lastendiensten opgericht, dat inzicht moet gaan geven in thema's en problemen die specifiek zijn voor deze diensten. Het platform heeft als belangrijkste doel de uitwisseling van kennis en ervaring. De belangstelling is groot. Het platform is in december 2009 voor het eerst bijeengekomen. Enkele centrale thema's

zijn ondertussen onderkend en belegd ter verdere uitwerking. Het platform heeft een aantal thema's benoemd die het gaat uitwerken met hulp van 'sponsors':

1. theorie en praktijk besturingsmodel: besturing/governance/sturing op input;
2. beleid en uitvoering: horizontale verantwoording/betrokkenheid uitvoering bij beleid;
3. inhoudelijke aspecten: omgang met shared service organisaties/relatie met Europa.

Een interdepartementaal visitatietraject dat als belangrijkste doel heeft het 'leren van elkaar', zal naar verwachting in het voorjaar van 2010 van start kunnen gaan. Alle departementen hebben een casus aangeleverd en een aantal heeft ondertussen ook een uitwerking en probleemstelling, die voldoet aan de criteria die aan de visitatie zijn gesteld.

Er zijn twee expertmeetings in voorbereiding, waarbij een confrontatie van theoretische inzichten met de praktijk over de thema's met betrekking tot de relatie beleid en uitvoering centraal zal staan.

In 2010 worden de resultaten van de nulmeting tevredenheid over de relatie tussen het beleidsdepartement en de uitvoeringsorganisaties bekend. Deze zullen een eerste indicatie geven voor het behalen van de ambitie bij het topmanagement van 90% tevredenheid in 2011 inzake de relatie tussen beleid, uitvoering en toezicht. De resultaten zullen ook gebruikt worden voor het bijstellen van de visie 'Zicht op een betere relatie tussen beleid en uitvoering'.

2.7.1.2 *Intensiveren uitvoeringstoets*

Als onderdeel van het verbeteren van de relatie tussen beleid en uitvoering zal de uitvoeringstoets geïntensiveerd worden. De uitvoeringstoets maakt deel uit van een breder kader: het Integraal Afwegingskader beleid en regelgeving (IAK).

Het kabinet heeft op 11 december 2009 een brief aan het parlement gestuurd over het IAK (TK 31 731, nr.6). Het IAK is een nieuwe werkwijze voor een integrale voorbereiding van beleid en wetgeving, ondersteund door een ICT-hulpmiddel en geïnspireerd door de toepassing van *Regulatory Impact Assessments (RIA's)* in een aantal Europese landen. Met deze werkwijze is het beter mogelijk om vooraf alle relevante informatie over de effecten van beleid en wetgeving voor de verschillende partijen integraal af te wegen en achteraf de gemaakte keuzes helder toe

te lichten aan alle betrokkenen. Dit zorgt voor beleid en wetgeving met minder regeldruk voor burgers, bedrijven, medeoverheden en instellingen. Maar zorgt ook voor meer transparantie in het beleid- en wetgevingsproces en een betere afstemming tussen beleid, wetgeving en uitvoering.

De behaalde resultaten van de afgelopen periode zijn:

- in de kabinetsbrief wordt aangekondigd dat elk ministerie in 2010 bij tenminste twee beleidstrajecten het IAK gaat toepassen om ervaring op te doen. De Secretaris-generaal Justitie en de Secretaris-generaal Vernieuwing Rijksdienst hebben hun collega's gevraagd om vóór 1 maart 2010 voorstellen te doen voor proefprojecten. Er zijn twintig proefprojecten aangemeld, waarvan er zes in februari 2010 zijn gestart en met twee in april 2010 wordt begonnen. De voorstellen bevinden zich in een verschillende fase van het beleids- en wetgevingsproces. Bij sommige voorstellen wordt begonnen met een probleemanalyse, voor andere geldt dat zij in de fase van effectbeoordeling zijn beland. Voor alle trajecten geldt dat het hele IAK-proces wordt doorlopen en ervaring wordt opgedaan met de IAK-werkwijze en het ondersteunende IAK-systeem;
- er is een nieuwe versie 2.0 van het IAK (toegankelijk via rijksweb) ontwikkeld. In 2010 zal deze versie inhoudelijk en technisch worden doorontwikkeld in het kader van het Programma Legis, zodat het IAK actueel blijft en de gebruiksvriendelijkheid verder wordt verbeterd;
- op 2 maart 2010 is het onderzoek van professor C.M. Radaelli (University of Exeter, Verenigd Koninkrijk) naar de toepassing van *RIA's* en de organisatorische inbedding en verantwoordingsstructuur die daarbij wordt gehanteerd in andere landen. Dit onderzoek wordt benut om te verkennen hoe toepassing van het IAK op een voorstel het meest effectief structureel organisatorisch ingebed en verantwoord kan worden.

2.7.1.3 Kaderwet zelfstandige bestuursorganen

Dit project is afgerond. Over de afronding is gerapporteerd in de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 29).

2.7.2 Uitvoering subsidies

Dit project is afgerond. Over de afronding is gerapporteerd in de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 29).

3 Minder lastendruk, betere handhaving

3.1 Minder lastendruk

3.1.1 Administratieve lasten bedrijfsleven

Kabinetsdoelstelling 16 uit het beleidsprogramma heeft betrekking op minder regels, minder instrumenten en minder loketten. Binnen deze kabinetsdoelstelling wordt de regeldruk voor bedrijven merkbaar verminderd. Het kabinet heeft zijn ambities 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). Op 22 april 2010 heeft het kabinet de vijfde integrale voortgangsrapportage, tevens eindrapportage, aan de Tweede Kamer verstuurd.

Voor enkele van de doelstellingen geldt dat die nu al zijn gehaald, ruim een jaar voor het beoogde einde van het programma. Het gaat dan met name over de doelstellingen met betrekking tot de vaste verandermomenten, lex silencio en de structurele informatievoorziening aan ondernemers over wetten en regels. Voor andere doelstellingen geldt dat ze op koers liggen om de doelstelling te halen zoals gepland. Voor de toezichtlasten geldt dat het terugdringen daarvan bijzonder weerbarstig bleek en dat de 25% reductie naar verwachting pas na 2012 behaald kan worden. Niettemin heeft het kabinet steeds de overtuiging gehouden dat de doelstellingen van het programma konden worden gehaald.

Aan het einde van het eerste kwartaal 2010 was ongeveer 13% aan netto administratieve lastenvermindering daadwerkelijk gerealiseerd. Deze huidige realisatie van 13% zal verder oplopen tot een reductie van netto 20% in 2011 door maatregelen die door het kabinet genomen zijn en gewoon kunnen en zullen worden uitgevoerd.

Enkele voorbeelden van doorgevoerde maatregelen:

- iedere ondernemer kan vanaf 1 juli 2009 zelf kiezen om per maand of per kwartaal BTW-aangifte te doen;
- met de invoering van een eigen verklaring wordt meedoen aan een Europese aanbesteding voor bedrijven steeds makkelijker;
- de nationale typegoedkeuring voor bedrijfsauto's en aanhangwagens is afgeschaft en de technische eisen die gelden om een voertuig als taxi gekeurd te krijgen zijn sterk vereenvoudigd;

- de verplichting om bij een aanvraag van een bouwvergunning een uittreksel van de Kamer van Koophandel (KvK) te overleggen is per 1 juli 2009 vervallen;
- een derdenbeslag kan met ingang van juli 2009 elektronisch in plaats van schriftelijk worden getekend.

Door de nalevingskosten aan te pakken heeft het kabinet nu een reductie van €329 miljoen gerealiseerd. Met de in kaart gebrachte maatregelen verwacht het kabinet dat de totale reductie oploopt tot €544 miljoen in 2011. Dit bedrag kan nog verder stijgen als gevolg van het vervolgtraject van de aanpak van door het bedrijfsleven aangegeven knelpunten.

Voor het lastenarm inrichten van de Rijkssubsidieregelingen voor bedrijven is door het kabinet het rijkssubsidiekader vastgesteld (zie paragraaf 2.6.1.1). Naast invoering van het kader op rijksniveau, is het ook de bedoeling dat het kader zoveel mogelijk zal gaan gelden voor subsidies van gemeenten en provincies. Indien zij ook het kader gaan gebruiken, levert dit een aanzienlijke extra lastenreductie op.

Ondernemers kunnen per branche alle informatie over wijzigingen in wet- en regelgeving, vergunningen, subsidies, toezicht en belastingen vinden op Antwoordvoorbedrijven.nl. Het aantal bezoekers van de website Antwoordvoorbedrijven.nl is verder gestegen tot 1,5 mln bezoekers per op jaarbasis.

Veel informatie is opgenomen in zogenaamde branchewijzers. Ondernemers kunnen daarmee in één oogopslag zien met welke regels zij te maken hebben in hun branche. Het doel was om in 2011 voor 62 branches specifieke branchewijzers te realiseren. Dit doel is midden 2009 gehaald.

De Lex Silencio Positivo (LSP) zou oorspronkelijk bij 24 vergunningstelsels van de rijksoverheid worden ingevoerd. Naar aanleiding van een door de Kamer gevraagde heroverweging voor ruimere toepassing van de LSP bij vergunningstelsels binnen én buiten de Dienstenrichtlijn heeft het kabinet besloten bij in totaal 89 vergunningstelsels de LSP in te voeren (TK 29 515, nr. 274 en 293; Staatsblad 17 december 2009, nr. 571). Daarnaast worden 45 vergunningstelsels afgeschaft of omgezet in algemene regels. De oorspronkelijke doelstelling van 24 extra LSP-stelsels is eind 2009 met de implementatie van de Dienstenwet nagenoeg bereikt.

Nederland heeft langs een aantal wegen bij de Europese Commissie (EC) aangedrongen op concrete maatregelen, waar Nederlandse bedrijven van profiteren. Zo zijn vorig jaar onder meer 62 concrete voorstellen aan Commissievoorzitter Barroso overhandigd. Vijfentwintig voorstellen waar Nederland zich de afgelopen jaren hard voor heeft gemaakt, zijn opgenomen in de reductieplannen van de Commissie.

In de afgelopen periode is een aantal belangrijke stappen gezet bij de implementatie van maatregelen ter vermindering van de regeldruk bij gemeenten. Zo heeft de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) een aantal concrete verbeteringen in het model Algemene Plaatselijke Verordening (APV) doorgevoerd. Daarnaast is een convenant gesloten met de 36 grootste steden (G4+G32). In het convenant is een aantal specifieke afspraken gemaakt waarmee de gemeenten aan de gang gaan, zoals het invoeren van het Bewijs van Goede Dienst, het verminderen van lokale toezichtlasten en het aanpakken van specifieke vergunningstelsels.

In uiterlijk 2011 verbeteren tweehonderd gemeenten - met gezamenlijk meer dan 50% van het aantal bedrijven in Nederland - de dienstverlening aan bedrijven met behulp van het Bewijs van Goede Dienst. Tot nu toe werken vijftig gemeenten met het Bewijs van Goede Dienst. Verder hebben ondertussen nog eens vijftig gemeenten zich op bestuurlijk niveau bereid verklaard om te gaan werken met het Bewijs van Goede Dienst.

Een belangrijke rol bij het terugdringen van regeldruk speelt ook het tijdelijke adviescollege toetsing administratieve lasten (ACTAL) dat bestaat tot 1 juni 2011. De missie van ACTAL is het bijdragen aan de cultuuromslag bij regelgevers, zodat zij de regeldruk voor bedrijven, burgers, instellingen en professionals automatisch en blijvend verlichten ('verinnerlijking').

ACTAL en de departementen streven naar het sluiten van een convenant, waarin staat dat het departement zelf verantwoordelijk wordt voor de relevante toetsing, zoals deze nu - ex ante - door ACTAL wordt uitgevoerd. Een convenant met ACTAL is een mijlpaal op weg naar de verinnerlijking van de aandacht voor regeldruk bij de departementen. Convenanten zijn ondertussen gesloten met: LNV, VROM/WWI, Justitie, OCW, EZ en VWS/JenG.

Enkele voorbeelden van maatregelen in voorbereiding:

- de vereenvoudigde loonaangifte (door de Tweede Kamer controversieel verklaard);
- het systeem van vrije vergoedingen en verstrekkingen aan werknemers wordt met ingang van 2011 sterk vereenvoudigd;
- de winstaangifte wordt veel korter en eenvoudiger. Er is al een verkorte aangifte voor de vennootschapsbelasting, waarbij het gebruik van Standard Business Reporting grote voordelen biedt. Daarin worden 70% minder gegevens gevraagd. Deze draait over het belastingjaar 2009 nog in een pilot, maar wordt komend jaar breed toepasbaar (voor de aangiftes over 2010);
- de rechtsvorm BV wordt aantrekkelijker gemaakt. Formaliteiten zoals het verplichte minimumkapitaal van €18.000 en de verplichte bankverklaring vervallen vanaf medio 2010. Daarnaast wordt meer flexibiliteit geboden aan de BV's; aandeelhouders kunnen een eigen bestuurder benoemen, meer vrijheid bij het bepalen van stemverhoudingen. Ook de verplichte verklaring van geen bezwaar wordt afgeschaft. Het wetsvoorstel is niet controversieel verklaard, maar door het in de Tweede Kamer aangenomen amendement Irrgang-Tang kan enige vertraging optreden;
- in navolging van het Bewijs van Goede Dienst voor gemeenten wil het kabinet samen met de top 10 van dienstverlenende overheidsorganisaties toewerken naar toepassing van het Bewijs van Goede Dienst. Eind 2010 beschikken naar verwachting vijf van de tien organisaties over een Bewijs van Goede Dienst;
- vanaf 2010 circa 25 vergunningen en 1600 formulieren samengevoegd tot één omgevingsvergunning.

3.1.2 Administratieve lasten burgers, professionals en interbestuurlijk

3.1.2.1 Administratieve lasten burgers

Het kabinet wil de meest belangrijke knelpunten in de dienstverlening en regeldruk voor burgers aanpakken om mede daarmee te komen tot de doelstelling van 25% minder administratieve lasten. Over deze realisatie is gerapporteerd aan de Tweede Kamer in de voortgangsbrief 'Voortgang dienstverlening, regeldruk en informatiebeleid' van 18 december 2009 (TK 2009-2010, 29 362, nr. 157) en de 'Eindrapportage Dienstverlening, regeldruk en informatiebeleid' van 26 april 2010.

Het afgelopen jaar is de administratieve lastendruk voor burgers verder afgenomen. In april 2010 is netto 25,5% in tijd gereduceerd, eind 2011 zal de netto vermindering 30,7% zijn ten opzichte van ultimo 2002. Voor

de out-of-pocket kosten is de netto vermindering in april 2010 22,2% en is de verwachting dat eind 2011 netto 24,7% is behaald.

In algemene zin zijn gemeenten het afgelopen jaar erg actief geweest op het terrein van dienstverlening en de vermindering van regeldruk. De regeldruk is in april 2010 ten opzichte van 2007 met 30% afgenomen in tijd en 11% afgenomen in out-of-pocket kosten. Eind 2010 is de verwachting dat de reductie 41% in tijd en 21% in kosten is. Gemeenten worden ondersteund en gestimuleerd via het programma 'Minder Regels, Meer Service' (samenwerking tussen het BZK-Programma Regeldruk en Administratieve lasten (REAL) met de VNG en de Regiegroep Regeldruk (gericht op bedrijven)) en de door het Programma REAL geïnitieerde zeven regionale ambassadeurs onder voorzitterschap van burgemeester Wolfsen van Utrecht.

Top 10 knelpunten en de Versnellingsagenda

Vóór het zomerreces in 2009 heeft het kabinet een aanvullend beleidsakkoord opgesteld. In dit kader is de Versnellingsagenda 'Betere dienstverlening met minder regeldruk' opgesteld die tot eind 2010 loopt. In de Versnellingsagenda is een aantal projecten geselecteerd waarmee sneller en meer voortgang kan worden geboekt. Dit is vooral het gevolg van de inzet van extra middelen op het terrein van de top 10 knelpunten van burgers. Door deze doelstellingen versneld te realiseren profiteren niet alleen mensen in de meer kwetsbare posities in de domeinen zorg en sociale zekerheid van de maatregelen, maar ook de burgers die minder intensief contact hebben met de overheid. Bovendien draagt deze intensivering van het dienstverleningsprogramma bij aan een efficiëntere bedrijfsvoering bij de overheidsorganisaties zelf.

De aanpak van de top 10 knelpunten en de Versnellingsagenda werpen hun vruchten af. Gemeenten, departementen en uitvoeringsorganisaties werken op steeds meer fronten aan de vermindering van de regeldruk en de verbetering van de dienstverlening. Om enkele voorbeelden te noemen:

- begin 2009 waren er negen gemeenten aangesloten op regelhulp.nl. Eind april 2010 zijn dit er 242;
- het aantal gemeenten dat vanaf 2010 werkt met geautomatiseerde kwijtschelding van gemeentelijke belastingen is in 2009 verdubbeld naar 210 gemeenten;
- de VNG heeft in 2009 een model subsidie verordening ontwikkeld;

- er zijn 150 aanmeldingen van gemeenten voor de training 'Webrichtlijnen' en ook meer dan honderd organisaties hebben zich aangemeld voor de workshop 'Mediationvaardigheden'.

Naast de activiteiten in het kader van de Versnellingsagenda zijn de onderstaande resultaten geboekt voor wat betreft de top 10 knelpunten.

Eenvoudige aanvraag en verantwoording van bijstand

Het implementatietraject, om de (bijzondere) bijstand merkbaar efficiënter te organiseren, waaraan 65 gemeenten hebben deelgenomen, is in 2009 succesvol afgerond met een conferentie met meer dan driehonderd deelnemers. Steeds meer sociale diensten nemen de goede voorbeelden uit het implementatietraject over. Zo heeft 53% van de sociale diensten het rechtmatigheidsformulier (ROF-je) vervangen door mutatieformulieren, vraagt circa 60% minder dan tien bewijsstukken bij de aanvraag van bijzondere bijstand en beslist 15% van de sociale diensten binnen zeven dagen over een aanvraag van bijzondere bijstand en hoeft hierdoor niet meer te werken met voorschotten. Ondertussen zijn 120 gemeenten aangesloten op Berekenuwrecht.nl en maken 210 gemeenten gebruik van de geautomatiseerde kwijtscheldingstoets gemeentelijke belastingen. Bij bijna 50% van de getoetste huishoudens leidde dit in 2009 tot een 'ambtshalve kwijtschelding'.

Vermissing reisdocumenten

Om de administratieve lastendruk bij de vermissing van een reisdocument te verminderen is in Amsterdam de proef 'Vermissing van reisdocumenten' gestart. Bij vermissing is het dan niet langer noodzakelijk om eerst aangifte van de vermissing te doen bij de politie, voordat bij de gemeente een vervangend reisdocument kan worden aangevraagd. De proef met vermissing van reisdocumenten heeft in het eerste half jaar van 2009 een tijdwinst van 3.000 uur (6.000 aangiften) opgeleverd voor agenten in Amsterdam. Daarnaast zijn de administratieve lasten voor burgers met ruim 12.000 uur verminderd. Een tweede proef wordt gestart in het korps regio Zuid-Holland-Zuid.

Een 7 voor overheidsdienstverlening

De overheid wil minimaal een zeven scoren voor haar dienstverleningskwaliteit. Uit onderzoek van TNS en NIPO (september 2009) blijkt dat individuele organisaties van de overheid gemiddeld al bijna een zeven scoren (6,9). Dit daalt als er meerdere organisaties betrokken zijn bij een levensgebeurtenis (de ketensamenwerking). Door

BZK is naar dertien levensgebeurtenissen die voor burgers het minst worden gewaardeerd aanvullend onderzoek gedaan om een beeld te krijgen van de hier al lopende verbeterinitiatieven. Op de levensgebeurtenissen, waar deze verbeteringen nog onvoldoende merkbaar zijn, worden de verantwoordelijke departementen aangestuurd om met aanvullende verbeteracties te komen. BZK stelt hierbij haar instrumenten beschikbaar (onder andere life events als verbindende factor (LEAF), DigiD, Mediationvaardigheden, Klantervaring in Kaart, Begrijpelijke Formulieren).

Knelpunten burgers en NUP

Met het Nationaal Uitvoeringprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP) wordt een belangrijke invulling gegeven aan het oplossen van een aantal knelpunten in de top 10. Zo kunnen ondertussen ruim vijf miljoen burgers hun gemeente bellen via een 14+ nummer, waar zij gelijk worden geholpen. De afspraken die in het NUP zijn gemaakt worden jaarlijks, in de maand oktober, gemonitord. De grote lijn die uit de meest recente meting kan worden getrokken is dat de voortgang bij de bouw van de bouwstenen grotendeels op schema ligt, maar dat de implementatie achterblijft. Dit blijkt ook uit de recent uitgevoerde Gateway. De oplevering van de negentien bouwstenen uit het NUP is vrijwel afgerond. De Gateway is echter wel kritisch over de regie. Om deze reden worden nu aanbevelingen geformuleerd ten aanzien van de verbetering van de regie in het opdrachtgeverschap en de uitvoering.

De staatssecretaris van BZK zal de medeoverheden en uitvoeringsorganisaties die achter liggen in de aansluiting hierop aanspreken, nu ook het beheer van een aantal bouwstenen is geregeld. Voor de implementatie van GBA als basisregistratie is vanuit de Versnellingsagenda een aanpak gefinancierd. In dat kader kregen alle gemeenten deskundigen op bezoek om hen hierbij te assisteren. De implementatie van de NUP-bouwstenen zal een grote bijdrage leveren aan de administratieve lastenreductie. De vermindering voor burgers uit het NUP bedraagt 9,1 miljoen uren. De bijdrage van het NUP aan de vermindering van out-of-pocket kosten voor burgers is becijferd op €13 miljoen.

3.1.2.2 De administratieve lasten van de professional

Binnen de domeinen Zorg, Onderwijs, Veiligheid en Sociale zekerheid is het doel om voor de professionals de grootste ergernissen op het gebied van regeldruk in hun dagelijks werk weg te nemen. De uitkomsten van het onderzoek zijn dat de aanpak zich vooral moet richten op het verbeteren van automatisering, formulieren en communicatie, het toepassen van

mediationvaardigheden en het uitbreiden van Vaste Verander Momenten (VVM). De toepassing VVM is per 1 januari 2010 uitgebreid naar burgers en professionals en medeoverheden. Een voorbeeld van een reductie-maatregel maakt onderdeel uit van het beleid van VWS. Dit beleid is gericht op het vertrouwen in de cliënt en in de zorgprofessional. Het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) heeft de indicatiestelling vereenvoudigd. VWS heeft daarmee maatregelen genomen tot vereenvoudiging van de indicatiestelling AWBZ. Een ander voorbeeld is het wetsvoorstel op het onderwijstoezicht dat in november 2009 aan de Tweede Kamer is gestuurd (TK 2009-2010, 32 193 VIII, nr.1). Dit wetsvoorstel introduceert risicogericht en proportioneel toezicht, waardoor de toezichtlasten voor onderwijsinstellingen in het primair en voortgezet onderwijs afnemen. Het ministerie van OCW werkt ook aan de vervanging van het handelingsplan door een ontwikkelingsperspectief in het (voortgezet) speciaal onderwijs. Hiermee wordt één van de grootste irritaties van docenten weggenomen, zoals die binnenkomen op het regeldrukmeldpunt www.mijnechtewerk.nl. Binnen het domein Veiligheid wordt gewerkt aan de verbetering van het klachtrecht. Politiekorpsen krijgen juridische ondersteuning en trainingen in het toepassen van mediationvaardigheden. Daarnaast worden succesvolle projecten van individuele politiekorpsen die leiden tot minder regeldruk zoals de boetevolgservice, beperkte toepassing van geneeskundige verklaring, teamondersteuning eenvoudige zaken en het gebruik van voicerecorders, uitgerold onder de andere korpsen.

3.1.2.3 *Interbestuurlijke administratieve lasten*

Het kabinet reduceert deze kabinetsperiode langs een aantal wegen de interbestuurlijke lasten, door:

- het stroomlijnen, vereenvoudigen en uniformeren van de interbestuurlijke informatie;
- het terugdringen van verantwoordingslasten van medeoverheden aan het Rijk;
- het verminderen van het aantal specifieke uitkeringen;
- te sturen op hoofdlijnen en versoering van het interbestuurlijke toezicht.

Het kabinet streeft naar maximaal 45 specifieke uitkeringen aan het einde van de kabinetsperiode. In mei 2009 stond de teller op 109 specifieke uitkeringen. Een toelichting op dit aantal is verwoord in het Onderhoudsrapport Specifieke Uitkeringen (OSU) 2009 (TK 31700-B, nr.15). Eind mei 2010 verschijnt OSU 2010, met daarin een actueel overzicht. Een aantal specifieke uitkeringen is of wordt beëindigd en

bovendien zijn en worden specifieke uitkeringen omgezet in decentralisatie uitkeringen. Per 1 januari 2010 is de verzameluitkering ingevoerd, wat zal resulteren in een vermindering van het aantal specifieke uitkeringen. Met de invoering van de verzameluitkering zijn alle kleine specifieke uitkeringen (<€10 000 000) gebundeld tot één verzameluitkering per departement. Medeoverheden leggen verantwoording af over de verzameluitkering op slechts één indicator: het besteed bedrag. Dit zal leiden tot een vermindering van de bestedingsvoorwaarden van deze specifieke uitkeringen.

Het jaar 2009 - het derde jaar van Single information Single audit (SiSa) - is succesvol afgerond. Het percentage tijdige aanleveringen van de SiSa-verantwoording nam met 6% toe naar 93%. Ook konden gemeenten en gemeenschappelijke regelingen in 2009 verantwoording afleggen via SiSa over specifieke uitkeringen die zij van de provincies ontvangen (SiSa tussen medeoverheden). SiSa heeft al gezorgd voor een flinke structurele vermindering van de verantwoordings- en controlelasten. Een verdere lastenvermindering wordt door verdere stroomlijning van verantwoordingsvoorschriften en bestedingsvoorwaarden nagestreefd.

Daarnaast wordt het interbestuurlijke toezicht versoepeld door het specifieke toezicht zoveel mogelijk af te schaffen. Dit houdt in dat allerlei interbestuurlijke toezichtbepalingen in sectorwetten - zoals goedkeuringen of verklaringen van geen bezwaar - zijn beoordeeld en waar dat mogelijk is zal worden voorgesteld om deze bepalingen te schrappen. In plaats hiervan wordt volstaan met de generieke toezichtinstrumenten schorsing/vernietiging en de in de plaatstreding bij taakverwaarlozing. Het wetsvoorstel Revitaliseren Generiek Toezicht, waarin één en ander nader wordt uitgewerkt, zal in de eerste helft van 2010 worden aangeboden aan de Tweede Kamer. Ook wordt meer ruimte gelaten aan horizontale verantwoording in plaats van verticaal toezicht.

3.1.3 *Administratieve lasten binnen het Rijk*

De aanstelling van ambtenaren in vaste dienst geschiedt al sinds 1 maart 2001 in algemene dienst van het Rijk (Staatsblad 2001, nr. 99). Een ambtenaar in vaste dienst die een andere functie bij een andere werkgever binnen het Rijk gaat vervullen wordt formeel niet meer ontslagen en aangesteld, maar overgeplaatst. Hierbij wordt ernaar gestreefd om de gevolgen van een interdepartementale overplaatsing zo veel mogelijk overeen te laten komen met een interne overplaatsing binnen een departement. Vanaf 1 januari 2010 is door rijksbrede afspraken het aantal administratieve lasten verminderd voor

rijksambtenaren, die zijn aangesteld in algemene dienst van het Rijk en overgaan van de ene naar de andere werkgever binnen het Rijk. Deze administratieve lasten verminderen doordat: in die gevallen de spaarloonregeling doorloopt, de identiteit niet opnieuw hoeft te worden vastgesteld, een (loonbelasting)verklaring niet opnieuw hoeft te worden ingevuld en de betrokkene dus geen fiscaal nadeel ondervindt. Tevens is er samen met de vakbonden in de Pensioenkamer een voorstel ingebracht om het Pensioenreglement aan te passen. Hierdoor is bij verplaatsing binnen de sector Rijk gedurende het jaar geen sprake van een inkomenwijziging vanwege afdracht pensioenpremies.

Daarnaast wordt er met P-Direkt ook gewerkt aan een systeemaanpassing om de andere bij interdepartementale overplaatsing voorkomende administratieve lasten te verminderen. Een groot deel van de administratieve gegevens die al bij de eerste indienststelling zijn vastgelegd, kan dan bij interdepartementale overplaatsing - op verzoek van de medewerker - van de ene naar de andere rijkswerkgever worden overgedragen. Daarbij kan worden gedacht aan persoons- en betalingsgegevens, getuigschriften en diploma's, eed of belofte aflegging, IKAP, verlof e.d. De systeemaanpassing en de bijbehorende werkinstructies voor de rijkswerkgevers zijn 1 januari 2011 gereed. Alleen administratieve lasten, dat wil zeggen 'dubbele' administratieve verplichtingen bij rijksbrede mobiliteit, kunnen worden aangepakt door regelingen rijksbreed uniform toe te passen. Is er sprake van differentiatie in het toepassen van de betreffende arbeidsvoorwaarden dan zal eerst besloten moeten worden tot rijksbrede harmonisatie alvorens met administratieve lastenvermindering kan worden begonnen. (Dit zal dan plaats moeten vinden in het kader van de harmonisatie van de Arbeidsvoorwaarden (ARP)).

3.1.4 *Standard Business Reporting*

Het SBR-Programma is het overheidsinitiatief dat in samenwerking met tal van betrokken organisaties binnen de overheid en het bedrijfsleven met de SBR-aanpak de regeldruk voor ondernemers wil verlichten.

De essentie van Standard Business Reporting (SBR) is het eenmalig en eenduidig vastleggen van verantwoordingsgegevens zodat op basis daarvan op een eenvoudige en betrouwbare wijze informatie kan worden uitgewisseld en kan worden bewerkt door overheid en bedrijfsleven. Het SBR concept is opgebouwd uit de volgende drie bouwstenen: (1) het gegevensbeheer, zoals uitgewerkt in de Nederlandse Taxonomie, (2) de

uitvraagprocessen die voor de verantwoordingsinformatie worden gebruikt en (3) de techniek waarmee de uitvraagprocessen worden gefaciliteerd.

In 2009 heeft een omslag plaatsgevonden in de focus van het programma: van ontwikkeling naar implementatie én grootschalig gebruik. In het afgelopen halfjaar is de focus op implementatie en grootschalig gebruik in het financieel/fiscale domein versterkt. Ook de organisatorische ophanging en de besturing van het programma zijn beschouwd. De omslag is gepaard gegaan met een aanpassing in de aansturing en uitvoering van het SBR-Programma aan de overheidskant. Het ministerie van EZ heeft vanaf 1 januari 2010 de regierol op zich genomen, waarbij de beleidsverantwoordelijkheid voor de implementatie van SBR in de verantwoordingsstromen bij de deelnemende departementen blijft. Daarnaast is de uitvoering van het programma ondergebracht bij Logius (voorheen GBO.Overheid), een onderdeel van het ministerie van BZK.

Voor de afstemming van de SBR implementatie-activiteiten binnen de rijksoverheid is er een nieuwe Stuurgroep SBR Overheid ingericht, voorgezeten door de SG EZ. Verder hebben hierin zitting de vertegenwoordigers van de belangrijkste uitvragende overheidsorganisaties, te weten de Belastingdienst, de Kamers van Koophandel, het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en de betreffende beleidsdepartementen (BZK en Justitie).

In aanvulling daarop is voor de inhoudelijke supervisie over het programma aan overheidszijde een programma-DG aangesteld, de zogeheten Rijksregisseur SBR, die de samenhang tussen de inspanningen van de verschillende overheden bewaakt. Verder treedt hij namens de overheid op als gesprekspartner met als doel om marktpartijen in het SBR-Programma mee te krijgen. Zo hebben de banken een intentieverklaring getekend om aan te sluiten op de ontwikkelde standaarden. Beoogd is ook om met name grote accountantsbureaus te betrekken. Daarnaast hebben overheid en marktpartijen afspraken gemaakt over een intensieve samenwerking in het nieuwe SBR-Platform. Dit is een klein en slagvaardig gremium waarin de belangrijkste spelers van de verschillende partijen die deel uitmaken van de verantwoordingsketen aan tafel zitten. De focus is gericht op het binnen twee jaar realiseren van het implementatieplan.

Voorts wordt een strategisch SBR-beraad in het leven geroepen waarin zowel markt- als overheidspartijen op hoog bestuurlijk niveau vertegenwoordigd zijn. Dit beraad, ook onder voorzitterschap van de Secretaris-generaal EZ, is het hoogste orgaan waar strategische beslissingen worden genomen betreffende de ontwikkeling van het SBR-Programma. De leden spreken elkaar aan op hun commitment ten aanzien van het SBR-Programma en de wijze waarop elk van de leden hier binnen de eigen organisatie invulling aan geeft.

Ten slotte is er een routekaart vastgelegd met daarin de activiteiten in 2010 en 2011, teneinde de gewenste berichtenstroom op gang te brengen. Die berichtenstroom is nu nog zeer beperkt.

In de rapportageperiode zijn de volgende resultaten geboekt:

- in december 2009 is de Nederlandse Taxonomie (NT) 2010 opgeleverd. Deze dient als basis voor de operationele berichtuitwisseling in 2010 en voor de doorontwikkeling naar de NT 2011;
- met een drietal grote banken (ABN-Amro, ING en Rabobank) zijn nadere afspraken gemaakt. Op 11 november 2009 zijn die beklonken in een samenwerkingsovereenkomst over een gezamenlijke aanpak van overheid en banken als uitvragende partijen met betrekking tot het gebruiken en uitwisselen van standaard bedrijfsrapportages, gebaseerd op open standaarden met behulp van de NT en gebruik makend van procesdefinities.

De aangescherpte focus op grootschalig gebruik wordt in de komende periode verder doorgevoerd. Aandachtspunten voor de komende periode zijn eerst en vooral: het wegnemen van de resterende belemmeringen voor opschaling en het effectueren van een gerichte communicatie om de operationele aanpak verder bekend te maken en de winst van de gekozen domeinoverstijgende aanpak uit te dragen. Daarnaast zal in 2010 nader onderzocht worden hoe SBR in andere domeinen toegepast kan worden, te beginnen met de rapportageverplichtingen van onderwijs- en zorginstellingen.

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. Dit gebeurt door optimalisatie van de informatieketen tussen overheden en bedrijven met behulp van proces- en gegevens-standaardisatie,

ondersteund door ICT. Het programma kent een casusgerichte aanpak: in samenwerking met bedrijven en overheden worden domeinen geselecteerd waar ketenoptimalisatie winst oplevert.

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 ICT-oplossing daadwerkelijk te implementeren. In 2009 lag de focus op de voortgang in en uitbreiding van het aantal casussen. In totaal lopen er zeven casussen: Verwijdering asbest, Import veterinaire goederen, Bouwen met winst, Rubber- en kunststofindustrie, Horeca digitaal, Toezicht vleesketen en eLogboek visserij.

In mei 2009 heeft de Commissie Regeldruk Bedrijven (Cie. Wientjes) een advies uitgebracht over de inzet van ICT voor de vermindering van regeldruk voor bedrijven. De commissie adviseert de overheid om aan te sluiten bij de primaire bedrijfsprocessen en bedrijfsmatig gegenereerde gegevens. Dit advies richt zich vooral op het verkrijgen van (verplichte) gegevens van bedrijven, maar ook bij het informeren van bedrijven. Het kabinet geeft in haar reactie aan dat in een aantal regeldichte domeinen ervaring zal worden opgedaan met deze aanpak via een aantal SGGV-casussen. De eerste casus - het Asbestvolgsysteem voor gecontroleerde en veilige asbestverwijdering - is eind 2009 overgedragen aan de ketenpartners. Dit is in gebruik bij een aantal woningcorporaties, bedrijven en gemeenten. De landelijke invoering start medio 2010 en volledig landelijk gebruik is voorzien per medio 2011.

Op programmaniveau wordt de verbinding gelegd met de andere Vernieuwing Rijksdienst-projecten zoals e-Inspecties en Digitale Dienstverlening (LNV). Waar mogelijk wordt getracht van elkaars inzichten en producten gebruik te maken.

Eind 2010 is voorzien dat vijftien casussen gestart zullen zijn. In het eerste jaar bleek de benodigde tijd en energie om bestuurlijk draagvlak te creëren fors te zijn. Ook het toevoegen van een tussenstap, namelijk om eerst een praktijktest te doen voordat tot brede invoering wordt overgegaan, maakte de doorlooptijd van de projecten langer dan voorzien. In de tweede helft van 2010 is een *midterm review* voorzien, waarin bezien wordt of nog nieuwe casussen zullen starten of dat de aandacht zal verschuiven naar de uitvoering en overdracht van nu lopende casussen en het monitoren van de bijdrage aan de administratieve lasten.

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 in 2009 twee evaluaties uitgevoerd. De eerste is uitgevoerd door ACTAL en betreft een tussenevaluatie van het Programma Vernieuwing Toezicht (zie vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst, 31 490, nr.29). Daarnaast is op initiatief van de Inspectieraad zelf en een jaar vroeger dan in het instellingsbesluit voorzien, de evaluatie van het functioneren van de raad uitgevoerd. De uitkomsten van deze evaluatie heeft de minister van BZK op 23 februari 2010 naar de Tweede Kamer gezonden (TK 2010, nr.0000043423). Deze brief aan de Tweede Kamer is vergezeld van de voortgangsrapportage Programma Vernieuwing Toezicht najaar 2009.

Herijking samenwerking in Inspectieraad

De belangrijkste uitkomsten van de evaluatie van de Inspectieraad zijn:

- de doelen van het Programma Vernieuwing Toezicht zijn onverminderd van kracht;
- de Inspectieraad richt zich collectief op vier onderwerpen, namelijk professionalisering, effectmeting, e-Inspecties en communicatie;
- op andere relevante onderwerpen zullen rijksinspecties in allianties de samenwerking vorm en inhoud geven;
- de domeinaanpak wordt onverminderd voortgezet. Daarbij ligt de verantwoordelijkheid voor de vermindering van toezichtlasten met 25% bij de eerstverantwoordelijke Inspecteur-generaal (IG) en dus niet bij de Inspectieraad als zodanig. Deze IG zal waar nodig het beleidsdepartement inschakelen om maatregelen te ontwerpen en uit te werken;
- de resultaten die zijn geboekt – zowel binnen als buiten de samenwerkingsdomeinen – worden breder over het voetlicht gebracht.

Bundeling van expertise

Een drietal inspectiediensten is gefuseerd. Het betreft de bundeling van de VWA, de Algemene Inspectiedienst (AID) en de Plantenkundige Dienst (PD) tot de nieuwe VWA (nVWA). Door de opzet – inrichting naar branches – zal dit gunstige gevolgen hebben voor diverse ondernemingen. Begin 2010 is gestart met het samenbrengen van de activiteiten van de Arbeids-

inspectie, Inspectie voor Werk en Inkomen en de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD) in het Inspectoraat-Generaal SZW i.o. De eerder aangekondigde verkenning tussen de Inspectie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM-inspectie) en het Staats-toezicht op de Mijnen is afgerond, waarbij uiteindelijk is besloten dat een intensieve samenwerking tussen de inspecties productiever is dan een feitelijke fusie. De reden hiervoor is dat het bedrijfsleven (off-shore industrie) vooral heeft gepleit voor instandhouding van een kleine, herkenbare en toegankelijke inspectiedienst.

Samenwerking in inspectiedomeinen

Naast de vier eerder genoemde, collectieve programma's werken de rijksinspecties samen in vier clusters van in totaal achttien domeinen. Voor ieder domein is een eindbeeld vastgesteld met voorgenomen verbeteringen in het toezicht in 2011. In het afgelopen half jaar zijn resultaten geboekt met afgestemde inspectiebezoeken, gezamenlijke risicoanalyses en jaarplannen en gezamenlijke rapportages. Zo zijn in het domein Binnenvaart met zes toezichthouders vier risico's vastgesteld waar het toezicht op wordt gericht. Het toezicht van de Arbeidsinspectie (AI) op het Arbeidstijdenbesluit vervoer (bij Eigen Vervoerders) is overgedragen aan de Inspectie Verkeer en Waterstaat (IVW) en IVW-inspecteurs in het domein Railvervoer zijn medebevoegd geworden voor toezicht voor aanrijgevaar bij werkzaamheden aan het spoor.

Selectief toezicht

Zowel in domeinen, als over de volle breedte is selectief toezicht de rode draad voor het vernieuwen van toezicht. De selectiviteit richt zich op het (voortdurend) bepalen van risico's en gewenste toezichtinspanning. Toezichthouders houden ook meer rekening met het nalevingsgedrag van bedrijven en instellingen en het gegeven of bedrijven actief interne kwaliteitssystemen hanteren. Goed nalevende bedrijven worden vaker overgeslagen en de aandacht wordt gericht op degenen die de wet slecht naleven. Voorbeelden daarvan zijn zowel te vinden in de domeinen, zoals Wegvervoer en Recreatie (attractieparken), als inspectiebreed (Toezicht op het onderwijs).

Innovaties in toezicht

De toezichtlast kan ook worden verminderd door het verminderen van de uitvraag naar gegevens. Het principe van eenmalige gegevensuitvraag leidde in de sector Ziekenhuizen tot het Jaardocument Maatschappelijke Verantwoordelijkheid. In het Toezicht op slachterijen wordt in het voorjaar van

2010 een pilot afgerond, waarbij in overleg met bedrijven, hun gegevens uit hun bedrijfsinformatiesysteem digitaal worden opgehaald en worden gebruikt als basis voor toezicht (Continuous Control Monitoring). Door toepassing van deze (ook door de Belastingdienst toegepaste) SBR-techniek wordt de fysieke uitvraag zo goed als geëlimineerd. De verwachting is dat deze systematiek de komende jaren niet alleen in deze sector, maar ook in andere sectoren op bredere schaal kan worden toegepast.

Toezichtlast

Rijksdiensten zoals de rijksinspecties en de douane veroorzaken in de achttien domeinen ongeveer €118 miljoen aan toezichtlasten. Doelstelling was om op achttien toezichtdomeinen de rijkstoezichtlasten met 25% te verminderen. Domeinen met betrekkelijk hoge toezichtlasten zijn Wegvervoer, Vleesketen en Ziekenhuizen. Opvallend hoog zijn de lasten in de Vleesketen (€59 miljoen), die vooral ontstaan door strenge EU-voorschriften over de manier van inspecteren. Uit de Voortgangsrapportage Vernieuwing Toezicht blijkt dat in vier van de achttien domeinen de 25% vermindering in 2011 ruim wordt gehaald: Land- en tuinbouw, Recreatie, Bouwnijverheid en Houtverwerkende industrie/ Metaalindustrie/ Nucleaire industrie. Over het geheel wordt echter een vermindering bereikt van slechts 4%. Tot voor kort bleef de prognose achter met een reductie van 8% voor 2011. Om te zorgen dat de doelstelling alsnog in beeld komt, zijn de afgelopen maanden extra plannen door inspecties en ministeries opgesteld op de belangrijkste domeinen: de Vleesketen, Transport en de Gezondheidszorg. Resultaat is dat er nu een totaalpakket plannen ligt dat naar schatting optelt tot 25% van de totale rijkstoezichtlasten in de achttien domeinen voor de periode tot en met 2015.

Daarbij heeft de Inspectieraad een Commissie Toezichtlasten Bedrijven ingesteld. Hierin zitten de Inspecteurs-generaal van de Inspectiediensten die het merendeel van de toezichtlasten veroorzaken en de verantwoordelijke portefeuillehouder Secretaris-generaal EZ. De commissie biedt een extra waarborg dat de rijksinspecties goede afspraken maken over de mogelijkheden om samen te werken en de toezichtlasten voor bedrijven en instellingen te verminderen.

Samenwerking met andere toezichthouders

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

deelname van gemeenten nodig. Uit een aantal pilots is gebleken dat vooral in de domeinen Horeca, Land- en tuinbouw en MKB-industrie door samenwerking substantiële winst kan worden geboekt. Vooral het wederzijds informeren over het nalevingsgedrag (oog- en oorfunctie) draagt bij tot selectiever toezicht door zowel rijksinspecties als gemeenten. Het nieuwe digitale dossier van de Arbeidsinspectie is hiervoor een efficiënt hulpmiddel gebleken. Het inspectieloket Land- en Tuinbouw van (voorheen) AID wisselt met ruim 180 gemeenten de controleplanningen uit.

Uit de pilots is tevens gebleken dat in een aantal domeinen de raakvlakken te gering zijn om tot productieve samenwerking te komen. In die gevallen wegen de kosten van afstemming niet op tegen de opbrengst. De kwaliteit van het lokale toezicht is bepalend voor de samenwerkingsmogelijkheden. De Inspectieraad ondersteunt het Programma Verbetering Toezicht Gemeenten van de Regiegroep Regeldruk, dat gericht is op versterking van het gemeentelijke toezicht.

Er zijn nog diverse andere toezichthouders waarmee samengewerkt wordt. In de domeinen Chemie en Afvalverwerking krijgt de samenwerking met de provincies gestalte en tevens is overleg gestart met het Openbaar Ministerie (OM) over de toepassing van systeemtoezicht. Bij 45 grotere chemiebedrijven in de regio Rijnmond werken zelfs twaalf 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, Korps Landelijke Politiediensten (KLPD), havenmeesters en marechaussee en met waterschappen wordt samengewerkt in het Land- en tuinbouwdomein.

e-Inspecties

Het Programma e-Inspecties heeft als centrale opdracht de rijksinspecties te ondersteunen bij de keuzes, vormgeving en inpassing van informatiseringoplossingen die bijdragen aan de vernieuwing van het toezicht. Het programma kent zes lijnen:

1. het ondersteunen van gegevensuitwisseling van ICT-voorzieningen tussen inspecties en andere overheidsorganisaties is één van de belangrijkste doelstellingen van e-Inspecties;
2. de samenwerking in toezicht wordt ondersteund door ICT-toepassingen;

3. samenwerking in bedrijfsvoering en werkprocessen wordt bevorderd door het zichtbaar maken van mogelijkheden voor delen van applicaties en voorzieningen;
4. samen met Logius worden beheerarrangementen ingericht;
5. er wordt gebruik gemaakt van e-Overheidoplossingen en samengewerkt met andere overheidsprogramma's;
6. er wordt een kader ontwikkeld voor het maken en beoordelen van keuzen door ontwikkeling van een referentiearchitectuur die past bij bestaande en nog te ontwikkelen 'overheidsreferentiearchitecturen'.

De belangrijkste resultaten tot op heden zijn: het Digitaal Inspectie Dossier (beschreven), het Digitaal Dossier Verboden Consumentenvuurwerk (opgeleverd), het Digitaal Dossier Wegvervoer (pilotvorm), de Gemeenschappelijke Inspectieruimte BRZO (Besluit Risico's Zware Ongevallen, opgeleverd en in productie) en het Generiek Digitaal Dossier Bedrijven en Instellingen (opgeleverd). Aan Logius is opdracht gegeven de laatste twee resultaten in beheer te nemen. Ten slotte is een verkenning naar een referentiearchitectuur voor toezichthouders afgerond.

In 2009 heeft na een evaluatie door de Inspectieraad en een Gateway-review een stevige koerswijziging plaatsgevonden en zijn scope en sturing herzien. De belangrijkste redenen hiervoor waren dat resultaten uitbleven doordat ICT-toepassingen in pilotvorm onvoldoende generiek bleken, de pilot-aanpak niet voldoende efficiënt en effectief was en inspecties als uiteindelijke opdrachtgever op te grote afstand zaten. Zo is in de huidige opzet de Inspectieraad opdrachtgever van het Programma e-Inspecties, waarbij Inspecties opdrachtgever is voor projecten uit te voeren door de ICT Uitvoerings-organisatie (ICTU). Het programmabureau e-Inspecties werkt als facilitator en aanjager en de verantwoordelijkheid voor de realisatie ligt bij de individuele inspecties.

Ook in 2010 ligt het accent op het mogelijk maken van gegevensuitwisseling. Het programma is van aanbodgericht naar vraaggericht gegaan. Daarnaast wordt er geschreven aan een projectplan voor 2010 en verder. Daarin is de oorspronkelijke planning, vanwege de koerswijziging, aangepast. Bovendien is de planning afhankelijk van de realisatie van e-Overheidsvoorzieningen, zoals e-Herkenning en het Nationaal Handelsregister (NHR).

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 (TK 2007-2008, 31 201, nr.3) 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. Op het gebied van de bedrijfsvoering is veel in gang gezet; er ontstaan steeds meer interdepartementale, ontkokerde en efficiënte samenwerkingsvormen binnen de rijksdienst. In 2009 heeft deze trend zich doorgezet en inmiddels zijn er diverse resultaten, zoals gezamenlijke huisvesting van een aantal ministeries, facilitaire samenwerking en het Functiegebouw, 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 het organisatie- en personeelsbeleid. De opdracht van DGOBR is het verder professionaliseren van de bedrijfsvoering van het Rijk.

Per bedrijfsvoeringkolom nemen de verschillende interdepartementale commissies de leiding ten aanzien van het specifieke bedrijfsvoeringsterrein. De projectfase van DGOBR is hiermee afgerond.

4.1.2 *Huisvesting en facility management*

Gezamenlijke huisvesting

Het kabinet heeft in april 2009 (TK 31 490, 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: dat wil zeggen twee ministeries per gebouw.

Hiermee wordt uitvoering gegeven aan de huisvestingstrategie Den Haag, die de volgende uitgangspunten heeft:

- de beleidskernen zullen geconcentreerd worden rondom het Binnenhof en uitvoerende diensten worden zo veel mogelijk elders gehuisvest;
- daarnaast wordt het automatisme dat elk departement een eigen gebouw heeft, losgelaten;
- in 2020 is elke Rijkskantoorwerkplek een gefaciliteerde rijkswerkplek;
- het ruimtegebruik is dan in lijn met de markt en facilitaire voorzieningen worden gezamenlijk gebruikt.

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. Het huisvesten van onderdelen van Defensie bij BuZa bleek geen meerwaarde op te leveren. De huisvestingsstrategie Den Haag is thans in uitvoering genomen. Daarmee is het project afgerond.

Facility Management

Met de instelling van de baten-lastendienst 4FM per 1 april 2010 wordt de samenwerking op facilitair gebied tussen de ministeries van BuZa, SZW, VROM en Verkeer en Waterstaat (VenW) vormgegeven. Dit gaat gepaard met een besparing van 25% op de personeelskosten. De minister van BZK heeft op 8 januari 2010 de voorhangbrief (TK 32 281, nr. 1) voor de vorming van deze baten-lastendienst naar de Tweede Kamer gestuurd. Inmiddels zijn de beoogde managers voor de drie bedrijfseenheden bedrijfsvoering, regie en uitvoering aangetrokken en is het plaatsingsproces voor medewerkers uit de deelnemende ministeries afgerond. VWS heeft de wens en intentie om aan te sluiten bij 4FM. De ministeries van BZK en Justitie werken op facilitair gebied samen binnen Fasam. Het streven is te komen tot meer synergie tussen 4FM en Fasam.

4.1.3 Integrale Rijkswerkplek

Om te bereiken dat rijksambtenaren snel en zonder complicaties gebouwonafhankelijk kunnen werken, is er behoefte aan een gestandaardiseerde werkomgeving, de Rijkswerkplek. Belangrijk onderdeel van de integrale Rijkswerkplek is de Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR). De totstandkoming van deze werkomgeving wordt medegefinancierd vanuit de investeringsgelden van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

De Rijkswerkplek krijgt de vorm van een Corporate Standard voor de fysieke werkomgeving van het Rijk. Voor de inrichting van de fysieke (ruimtelijke) werkomgeving wordt een methode ontwikkeld en worden normen gehanteerd die voor de rijksoverheid uitgangspunt zijn. Deze kunnen dan worden toegepast bij renovatie en nieuwbouw van rijksgebouwen. Nadere eisen, te stellen aan onder andere inrichtingsaspecten, zullen in de komende periode worden uitgewerkt. Via betrokkenheid bij de lopende herhuisvestingprojecten wordt het proces van kaderstelling afgestemd op de concrete behoefte.

Een onderdeel van het Programma Rijkswerkplek is de Rijkspas. Het doel van het Programma Rijkspas is het ontwikkelen en realiseren van een uniforme Rijkspas voor een veilige, flexibele, effectieve en efficiënt geregelde toegangscontrole bij de Rijksoverheid. Ook dit programma wordt deels gefinancierd door het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

Met de Rijkspas kan fysieke toegang gekregen worden tot het eigen departement. Ook is het mogelijk om met de pas interdepartementale toegang te verkrijgen. Een derde toepassing die de Rijkspas biedt is zogenaamde logische toegang tot pc's en netwerken, waarbij naast aanloggen met de Rijkspas ook beveiligd printen en e-mailen tot de mogelijkheden behoort. Ten slotte kan de Rijkspas worden gebruikt als departementaal identiteitsbewijs.

In 2009 hebben alle departementen hard gewerkt om hun brongegevens op orde te krijgen. In januari 2010 is de Rijkspas uitgerold over de departementen van AZ en BuZa. De Rijkspas wordt dit jaar verder gefaseerd uitgerold over de overige tien kerndepartementen. Defensie volgt later. Daarnaast doen ook dertien niet-kerndepartementen mee. Het Programma Rijkspas ondersteunt de deelnemende organisaties bij de implementatie van de rijkspas.

Twee belangrijke producten van het Programma Rijkspas zijn het 'Normenkader', waaraan organisaties moeten voldoen om gebruik te mogen maken van de rijkspas en het Beheer van de Rijkspas. De Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) en de RAD voeren per organisatie vooraf een audit uit om na te gaan of de organisaties klaar zijn om de rijkspas te kunnen gebruiken. Het toekomstig beheermodel is uitgewerkt. Het programma draagt de resultaten in 2010 over aan de beheerorganisatie Logius, waarna het programma dit jaar formeel wordt afgesloten.

4.1.4 *Duurzame bedrijfsvoering*

Het rijksbrede Programma Duurzame Bedrijfsvoering ondersteunt de ministeries om de bedrijfsvoering duurzaam aan te pakken. Het programma is ingesteld voor de periode 2009-2011 en richt zich op bewustwording en op projecten op het gebied van duurzaam inkopen, duurzame huisvesting, faciliteiten en mobiliteit.

De bewustwording heeft als doel om bij investeringen en het inrichten van werkprocessen duurzaamheid als één van de afwegingscriteria mee te nemen. Ook worden gedragsveranderingen nagestreefd in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers. Bij de concrete activiteiten gaat het om duurzame bedrijfsvoering, rijksmarktplaats, Energie Ambitieprogramma en elektrische dienstvoertuigen.

Op het terrein van de energiedoelstellingen voor de huisvesting van de rijksoverheid heeft de Rijksgebouwendienst (RGD) het Energie Ambitieprogramma opgesteld. Dit programma draagt bij aan jaarlijks 2% energiebesparing, met als einddoel 25% reductie in 2020 en klimaatneutrale energievoorziening in 2012. Door de RGD wordt samen met de departementen gewerkt aan een uitrolstrategie. Vanaf 2010 kunnen de eerste panden worden aangepakt. Er zijn 82 productgroepen opgesteld. Door de minister van VROM zijn voor 45 productgroepen die door de overheid worden ingekocht duurzaamheidscriteria vastgesteld. Deze zijn ontwikkeld door Agentschap NL. Vanaf 2010 kan, op basis van de nulmeting in 2009, worden gevolgd of de beoogde energiebesparing wordt bereikt.

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 de rijksorganisatie nemen diensten af en de klantevaluaties laten een positief beeld zien. De projectfase is daarmee afgerond. In 2010 bereiden de Expertisecentra binnen de Werkmaatschappij de vorming van een nieuwe rijksbrede HRM adviesorganisatie voor. Er zal nader worden onderzocht in hoeverre zes expertise centra op P-terrein, die momenteel zes bedrijfseenheden vormen, kunnen worden gebundeld tot één bedrijfseenheid. Deze verdere samensmelting, inrichting en ontwikkeling van de expertisecentra tot één

integrale dienstverlener van HRM-specialismen van en voor het Rijk wordt voorbereid zodat een ieders expertise ten volle wordt benut.

4.2 P&O Beleid

4.2.1 Verhogen kwaliteit van de rijksambtenaren

Het functioneringsgesprek is een instrument voor het sturen op duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Het percentage functioneringsgesprekken lag in 2008 op 76%. Het streefpercentage is tenminste 90% in 2011. Via een interdepartementale werkgroep is eind 2009 geïnventariseerd hoe departementen de kwantiteit en de kwaliteit van de gesprekken verhogen. Daaruit blijkt dat ministeries veel in de vernieuwing van de gesprekscyclus investeren en dat de invulling per departement verschilt. Het rapport met daarin aanbevelingen hoe departementen zelf en hoe rijksbreed de gesprekscyclus verbeterd kan worden verschijnt in het tweede kwartaal van 2010. Voor 2009 kan slechts een indicatie gegeven worden van het percentage gevoerde functioneringsgesprekken. Dit bedraagt 70,7 %. Dit is een indicatie, omdat bij de ministeries die in 2009 zijn overgegaan op het HR-systeem van P-Direkt (de ministeries van AZ, BZK, Justitie, LNV en VROM) problemen hebben voorgedaan met de registratie van de gevoerde gesprekken. Daarom is het geschetste beeld niet compleet. Het feitelijk gevoerde aantal gesprekken ligt hoger.

In september 2009 is een traject ingezet om te komen tot de vorming van een Academie voor Hoger Publiek Management, waarin een continue leeromgeving voor de ambtelijke top (schalen zeventien en hoger) van de rijksdienst ontstaat. Centraal daarin staat het bevorderen van de ambtelijke professionaliteit en de managementvaardigheden. Uitgangspunt is dat we niet alleen naar een kleinere rijksdienst streven, maar ook naar een zeer hoogwaardige rijksdienst en dat daarvoor ook systematisch investeren in de kwaliteiten van de ambtelijke top geboden is en blijft. In februari 2010 is de eerste fase (de verkenningsfase) afgerond. In de zomer van 2010 vindt nadere besluitvorming plaats over het verdere vervolg.

In 2009 is het initiatief genomen tot oprichting van de Rijksacademie voor Bedrijfsvoering, een academie waar in de toekomst kennis, expertise en opleidingen omtrent alle facetten van bedrijfsvoering gebundeld worden.

In 2009 ontwikkelde de rijksdienst het Essentieprogramma 'Het vak van ambtenaar' voor startende ambtenaren. Het Essentieprogramma heeft als

doel het bewustzijn bij nieuwe ambtenaren over vijf kernwaarden te vergroten via een tweedaags programma. De vijf kernwaarden zijn: concern rijk, rechtstatelijk en democratisch besef, Europees en internationaal besef, burger- en politiekbewustzijn en integriteitbesef. In februari en maart 2010 hebben circa 45 nieuwe ambtenaren aan de drie pilots meegedaan. De evaluatie en het voorstel voor het vervolg van het programma in 2010 zal in het tweede kwartaal van 2010 door de ABD en DGOBR aan het Overleg van Secretarissen-generaal (SGO) voorgelegd worden.

Zoals beschreven in de Nota Vernieuwing Rijksdienst (TK 2007-2008, 31 201, nr.3) verdient de ontwikkeling(-smogelijkheden) van de deskundige ('professionele expert') extra aandacht. In het voorjaar van 2010 is, met enige vertraging, de beleidsnotitie opgeleverd waarin de visie op de professionele expert centraal staat. Naast deze visie is een pilot ontwikkeld bij een directie van het ministerie van BZK en een directie van het ministerie van Justitie, die onderling nauw samenwerken. Doel van de pilot is om te komen tot een structurele uitwisseling van medewerkers van beide directies. De verwachting is dat de uitwisseling in 2010 concreet gestalte krijgt.

4.2.2 *Flexibilisering Rijksdienst*

Het doel van flexibilisering van rijksoverheidsorganisaties is het flexibeler en sneller inspelen op veranderingen in de politiek en maatschappij. Het project Dynamisch Organiseren draagt bij aan deze doelstelling. Het flexibiliseren van zowel de organisatie-inrichting als de personele inzet is hierbij nodig. Momenteel worden de drie aspecten van dynamisch organiseren in kaart gebracht. In de eerste plaats of en hoe departementen centraler zijn gaan plaatsnemen dat willen zeggen of medewerkers onder een Directeur-generaal of Secretaris-generaal zijn geplaatst. Ten tweede hoe ver departementen zijn met het invoeren van het Functiegebouw Rijk. En ten derde het matchingsmechanisme van medewerkers aan een functie per departement. Op basis van deze bevindingen worden de succes- en faalfactoren van dynamisch organiseren bepaald. Aan de principes van dynamisch organiseren zal bekendheid worden gegeven, zodat rijksbreed organisatieveranderingen op grond van deze principes plaatsvinden. In overleg met de bonden en de ondernemingsraden binnen de rijksoverheid wordt er zorg voor gedragen dat medewerkers met een veilig gevoel van taken kunnen wisselen. Zo wordt de wendbaarheid van de personele inzet vergroot.

Het Functiegebouw Rijk faciliteert mobiliteit en flexibiliteit door het bieden van een transparant functielandschap en vergelijkbaarheid van functies. Het Functiegebouw faciliteert wat van de individuele rijksambtenaar wordt gevraagd: enerzijds 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. Op 20 november 2009 heeft de Ministerraad besloten dat de implementatie van het Functiegebouw Rijk bij alle departementen binnen de rijksdienst zal plaatsvinden. Ieder departement dient uiterlijk twee jaar na de finale-oplevering (die medio 2010 wordt verwacht) het Functiegebouw volgens de gekozen systematiek en format te hebben geïmplementeerd. Voor de Belastingdienst is een uitzondering gemaakt. De implementatie zal hier later plaatsvinden, nadat de interne bedrijfsvoering op orde is. Het rijksbrede implementatieplan is op 16 maart 2010 vastgesteld in het overleg van directeuren P&O binnen de Rijksdienst (ICOP).

De arbeidsmarktcommunicatie van het Rijk vindt via het geïntegreerde imago en de wervingscampagne plaats. 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 2008 is het rijkslogo in alle personeelsadvertenties te zien. Op grond van de afslanking was te verwachten dat het aantal vacatureplaatsingen over de jaren heen zou afnemen. Deze verwachting wordt gestaafd door de feiten. Van 2008 op 2009 was al een significante afname te zien van circa 25%. Voor 2010 wordt rekening gehouden met een verdere afname van het aantal vacatures ten opzichte van 2009.

Het project Arbeidsvoorwaarden Rijkspersoneel heeft als doel de harmonisatie van diverse arbeidsvoorwaarden binnen de sector Rijk. De te harmoniseren arbeidsvoorwaarden zijn geïnventariseerd en geprioriteerd. Van elf regelingen is vastgesteld dat die zonder meer voor harmonisatie in aanmerking komen. Dit zijn zeer uiteenlopende regelingen, waaronder de vergoedingen voor bedrijfshulpverleners en de studiefaciliteitenregelingen. Aan de hand van de huidige voorzieningen bij de ministeries wordt daarover de komende vier maanden met de bonden overlegd met als doel daarover ten behoeve van de nieuwe CAO afspraken te maken over rijksbrede regelingen. Met de koppeling aan de CAO wordt ook de gewenste vaart in de voortgang gestimuleerd. Van acht onderwerpen is vastgesteld dat harmonisatie niet voor de hand ligt gezien de verschillen in de bedrijfsvoering tussen de departementen; dit betreft vooral de

regelingen rond compensatie voor inconvenientie werktijden. Van de resterende zes onderwerpen is vastgesteld dat die vanwege grote verschillen dan wel een beperkt belang geen prioriteit hebben om te harmoniseren. Dit betreft bijvoorbeeld de harmonisatie van nadere regels rond verzuimbegeleiding, de toepassing van de raamregeling telewerken en subsidie op de prijzen van het bedrijfsrestaurant. Deze onderwerpen worden opgepakt nadat de eerste tranche is afgerond, naar verwachting in de tweede helft van 2010.

Het ontsluiten en inzichtelijk maken van de rechtspositie van rijksambtenaren zal digitaal worden vormgegeven. Hiervoor worden de komende maanden voorbereidingen getroffen zodat ook deze doelstelling van het project wordt gerealiseerd.

4.2.3 *Leerlijnen voor managers en professionals*

Het Programma Managementleerlijnen 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.

Het programma bevindt zich in de afrondende fase. Een aantal noodzakelijke voorwaarden en activiteiten om te komen tot een rijksbrede talentinfrastructuur zijn in (onderstaande) deelprojecten opgepakt. Het is duidelijk dat de toenemende departementale focus vanwege de taakstelling een tegengesteld effect heeft op concernontwikkeling in het algemeen en met name op de ontwikkeling van een rijksbrede talentinfrastructuur.

In het programma is gekozen voor een werkwijze waarin Bureau ABD (BABD) nauw afstemt en samenwerkt met andere departementen binnen het Rijk. Synergie en allianties binnen het Rijk dragen bij aan een rijksbrede talentinfrastructuur. In de netwerkaanpak heeft iedere speler zijn rol. Het afronden van het Programma Managementleerlijnen betekent dat de rol van BABD verschuift van initiator en uitvoerder naar bewaker van kwaliteit en professionaliteit van concern-MD.

Stand van zaken deelprojecten:

De projectformulering van de ABD-toelatingscriteria en de opbouw van een portfolio, voor een onderbouwing van de kwaliteiten en beelden over rijksambtenaren, zijn afgerond en worden geïmplementeerd. In 2009 is het portfoliomanagement gebruikt bij kandidaten voor de selectie van het ABD-Kandidatenprogramma. Portfoliomanagement wordt binnen BABD

verankerd in de werkwijze van loopbaanbegeleiding en vacaturevervulling. De toelatingscriteria past BABD inmiddels toe in de werving en selectie. Na een evaluatie eind 2010 wordt vastgesteld hoe deze criteria moeten worden toegepast.

Het Essentieprogramma (zie ook paragraaf 4.2.1) voor het vak van de ambtenaar voor alle nieuwe medewerkers van buiten het Rijk in schalen 11 tot en met 14 is als pilot uitgevoerd door de Rijksacademies, onder regie van BABD en DGOBR. Er zijn drie groepen gestart met in totaal 42 deelnemers. Evaluatie volgt in april 2010. DGOBR heeft gelden gereserveerd voor de uitvoering van het Essentieprogramma na de pilotfase.

De brochure over een rijksdienstbrede management-development visie, leerlijnen en loopbaanmogelijkheden is tot stand gekomen in samenwerking met de Mobiliteitsorganisatie (MO) en DGOBR/OPR en wordt april 2010 opgeleverd. Na evaluatie zal de MO vervolggaven voor haar rekening nemen, waarbij BABD, DGOBR en mogelijk andere partijen betrokken blijven als redactieraad.

4.3 ICT

4.3.1 Digitale Werkomgeving Rijksdienst

Het Programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) werkt aan een digitale werkomgeving voor alle rijksambtenaren van de dertien ministeries. DWR vergroot hiermee de mogelijkheden voor moderne werkvormen en interdepartementale samenwerking en zorgt ervoor dat rijksambtenaren ongeacht hun fysieke of organisatorische werkplaats kunnen werken. De DWR is de facto een I- en ICT-standaard voor de rijksbrede werkplekinrichting. DWR bestaat uit: het Rijksportaal (zie voor een toelichting paragraaf 2.3.2), de DWR-Cliënt en de Samenwerkfunctionaliteit (SWF). De technische realisatie van de ICT-diensten is volgens planning gerealiseerd. Met het opzetten van de bijbehorende diensten is later gestart dan gepland, waardoor het programma met het leveren van diensten vertraging heeft opgelopen.

De DWR-Cliënt is het besturingssysteem en de daarbij behorende kantoorautomatisering. De uniforme desktop wordt ontwikkeld voor 21.000 ambtenaren. In januari 2010 had het ministerie van Financiën de eerste pc draaiend met de nieuwe desktop. Vijf departementen hebben aangegeven in 2010 de uniforme desktop te zullen implementeren. Uitrol bij het ministerie van VenW was gepland in de tweede helft 2009. Er was

meer tijd nodig voor het technisch ontwerp en de aansluitvoorwaarden. Ondanks dat dit meer doorlooptijd kostte dan voorzien heeft dit geen gevolgen voor de totale doorlooptijd van het project.

In oktober 2009 is gestart met een pilot van SWF met vijfhonderd gebruikers en deze pilot is tot medio februari 2010 uitgebreid met nog eens 1.500 gebruikers. Dit geeft wel enige vertraging, maar is noodzakelijk alvorens de SWF breed aan te bieden. De verwachting is dat medio 2010 circa 10.000 ambtenaren gebruikmaken van de SWF.

Op DWR zijn tot op heden drie Gateway-reviews uitgevoerd; één review bij de opstart van het programma, één review op de businesscase en één review om vast te stellen of DWR gereed is om in productie te gaan. De focus lag bij de laatste review in december 2009 vooral op de 'gereedheid voor dienstverlening' en heeft geleid tot de status oranje/groen en verbeteracties op de onderwerpen beheer, implementatie, ontwikkeling en de businesscase/tarifering. De uitkomst van het onderzoek was positief. Het verbeterplan is op 12 januari 2010 vastgesteld.

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 (SSO-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 (nu Logius) bij BZK wordt momenteel een businesscase over positionering van de beheerorganisatie uitgewerkt.

Om al deze bewegingen te coördineren worden door de Interdepartementale Commissie van Chief Information Officers (ICCIO), in samenwerking met DGOBR, eerste stappen gezet in de ontwikkeling van een visie die recht doet aan de ambitie om als één concern op te treden. In deze rijksbrede visie zijn onder meer afspraken gemaakt over generieke ICT-voorzieningen en de samenwerking. Hierover is in de brief van 29 januari 2010 aan de Tweede Kamer gerapporteerd (TK 26 643, nr. 148).

Generieke ICT-voorzieningen zijn voorzieningen die alle ministeries gebruiken. Voor de generieke ICT-voorzieningen worden breed inzetbare

componenten gehanteerd die voorwaardelijk zijn voor samenwerking en standaardisatie. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld de Haagse Ring (digitaal netwerk dat ministeries met elkaar verbindt) en de Digitale Werkomgeving Rijk. Bovendien zijn er overheidsbrede ICT-voorzieningen die voor de rijksoverheid van belang zijn zoals BSN, DigiD en het stelsel van basisregistraties. Daarnaast gelden rijksbrede afspraken over het gebruik van standaarden, informatiebeveiliging en architectuur. Wanneer gezamenlijk, op grond van zakelijke overwegingen, besloten is om ICT-voorzieningen generiek te maken sluit elk ministerie verplicht op deze voorziening aan.

De groeiende samenwerking tussen de ministeries en afspraken over standaardisatie leiden tot een toename van het aantal generieke componenten, een bundeling en vermindering van het aantal (zowel interne als externe) ICT-dienstverleners.

4.3.3 *Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten*

Alle ministeries beschikken over een Chief Information Officer (CIO). De minister van BZK heeft de eerste jaarlijkse rapportage over grote ICT-projecten op 1 juli 2009 aangeboden aan de Tweede Kamer (TK 2008-2009, 26 643, nr. 143).

Vanuit de Tweede Kamer is door de werkgroep ICT-projecten bij de overheid een aantal suggesties gedaan voor met name de inhoud van de rapportage. In een Algemeen Overleg op 8 oktober 2009 heeft daarover overleg met de Kamer plaatsgevonden. De Ministerraad besloot in januari 2010 op verzoek van de Kamer om ook de grote ICT-projecten van de ZBO's in het vervolg in de rapportage op te nemen. Het project Coördinatie rijksbrede ICT-projecten is afgerond.

4.4 **Rijksvastgoed**

Domeinen Onroerende Zaken en het Gemeenschappelijk Ontwikkelingsbedrijf zijn per 1 juli 2009 samen verder gegaan 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 30 juni 2009, nr. 118). Op 17 december 2009 heeft de Tweede Kamer een brief ontvangen ten behoeve van de start van de voorhangprocedure. Op 1 januari 2010 is het RVOB een (tijdelijke) baten-lastendienst geworden, waarmee de fusie is afgerond.

Voor 2010 was een evaluatie van het rijksvastgoedstelsel voorzien. Hierbij zou het geheel van beleidskaders en samenwerkende uitvoeringsorganisaties die het rijksvastgoedstelsel vormen tegen het licht gehouden worden. De kernvraag voor het onderzoek is of dit geheel effectief en efficiënt in de vastgoedfuncties voorziet waaraan het Rijk behoefte heeft. Vergelijkbare vragen voor dit onderwerp komen ook aan de orde bij de brede heroverwegingen.

Omdat 'het complex vastgoed/grond/domeinen' ook het rijksvastgoedstelsel omvat, heeft de minister van Financiën ermee ingestemd dat de Raad voor Vastgoed Rijksoverheid haar voorbereiding voor de evaluatie opschort en partijen de primaire focus richten op datgene wat in het kader van deze heroverwegingen onderzocht dient te worden. De heroverwegingsrapporten zijn inmiddels gereed. In rapport 19 over de bedrijfsvoering wordt aandacht besteed aan de mogelijkheden van besparingen op het terrein van vastgoed. Daarbij komen vergaande voorstellen aan de orde die tot forse besparingen zouden kunnen leiden. Ook de onderlinge relaties tussen de vastgoeddiensten zijn daarbij in beeld. Na politieke besluitvorming over deze voorstellen kan de relevantie van een evaluatie opnieuw bekeken worden.

Het samenwerkingsproject Rijksgebouwendienst en Dienst Vastgoed Defensie (RGD-DVD) met de daarin geïdentificeerde samenwerkingsonderwerpen is onlangs afgesloten. Op basis van de resultaten zal op een aantal terreinen tot verdere samenwerking over gegaan worden, soms zal dit de vorm kunnen krijgen van kennisspecialisatie en in enkele gevallen zal dit tot taakspecialisatie tussen de diensten leiden. Gekeken zal worden op welke terreinen de andere vastgoeddiensten hierbij kunnen aansluiten, al of niet in relatie tot activiteiten die uit de heroverwegingen voortvloeien.

5 Programma Overheid voor de Toekomst

Algemeen

Zoals aangekondigd in de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 29) zijn de projecten Rijksdienst en Rijksambtenaar voor de toekomst geïntegreerd in een omvattend Programma Overheid voor de Toekomst. Doel van dit programma is het bevorderen van de meningsvorming over de randvoorwaarden, de inrichting en het functioneren van de toekomstige overheid. Het Programma Overheid voor de Toekomst bevordert daartoe de dialoog tussen sleutelspelers binnen en buiten de rijksdienst over de volgende onderwerpen:

1. 40 jaar vernieuwing van de rijksdienst
2. Vernieuwing samenwerkingsvormen
3. Planning en control-cyclus van de rijksdienst
4. Nieuwe werkwijzen van de ambtenaar
5. Benchmarking en kwaliteitsonderzoek
6. Toezicht voor de toekomst: risico's en verantwoordelijkheden
7. Vernieuwing in het buitenland
8. Overheid en staatsrecht
9. Kennis voor de Toekomst
10. Politiek-ambtelijke verhoudingen voor de toekomst

De modules vinden voor het merendeel hun basis in wetenschappelijk onderzoek. In dit hoofdstuk worden achtergrond, doelstelling en ondernomen activiteiten voor elk van de modules toegelicht. In een eerste algemene paragraaf worden de eerste hoofdlijnen voor een overheid voor de toekomst geschetst zoals die tot nu toe naar voren zijn gekomen.

5.1 Overheid voor de toekomst: bevindingen tot nu toe

De vernieuwing van de overheid door het Programma Vernieuwing Rijksdienst vindt plaats op het moment dat de overheid aan de vooravond staat van een periode van relatief grote schaarste. Rekening houdend met dit gegeven moet de overheid zich in zijn functioneren steeds meer rekenschap geven van de ontwikkeling van de netwerk-samenleving, waarin ontwikkelingen steeds sneller gaan en burgers zich steeds minder gevoelig tonen voor autoriteit.

Wil de overheid in deze context effectief en efficiënt kunnen opereren dan moet zijn voldaan aan een aantal ontwerpeisen. De overheid moet om kunnen gaan met spanningsvolle verwachtingen, beschikken over aanpassingsvermogen, en, rekening houdend met de staatsrechtelijke context, op efficiënte en effectieve wijze werken aan oplossingen voor complexe maatschappelijke problemen.

De overheid zal zich hiertoe moeten blijven vernieuwen. Bestudering van '40 jaar vernieuwing van de rijksdienst' leert dat cynisme over vernieuwing niet gerechtvaardigd is; weliswaar gebeurt niet alles, maar er gebeurt wel van alles. De realiteit is dat waar de maatschappij zich continu ontwikkelt en verandert, het niet meer dan vanzelfsprekend is dat de overheid zichzelf ook continu herijkt: vernieuwing is met andere woorden nooit af. Die herijking kan in grote en kleine bewegingen zitten, waarbij de grootte niets hoeft te zeggen over de uiteindelijke betekenis. Belangrijk is ook de notie dat vernieuwing van de overheid noodzakelijk is en pijnlijk kan zijn en, op straffe van verlies van legitimiteit en effectiviteit, niet mag verworden tot een project met amusementswaarde.

Ook voor de toekomst zal de overheid de verbetering van de kwaliteit moeten zoeken in het versterken van de verbindingen tussen de verschillende onderdelen van de rijksdienst. Daarbij kan de rijksdienst niet alleen zichzelf meer in de vorm van netwerken gaan organiseren maar ook, bij het voorbereiden en maken van beleid, de samenwerking en verbinding zoeken met de bestaande netwerken in de samenleving. Onderzoek in het kader van het Programma Overheid voor de Toekomst wijst uit dat de interdepartementale programma-directie zich de afgelopen jaren heeft bewezen als een werkvorm waarmee een goede verbinding tussen de verschillende beleidsonderdelen tot stand kan worden gebracht. Het werken in een programma-vorm blijkt een goed middel te zijn om verkokering tegen te gaan en belangentegenstellingen tussen departementen te overwinnen. Het is daarmee een werkvorm geworden die door de overheid als standaard kan worden gehanteerd bij de aanpak van complexe maatschappelijke problemen die de betrokkenheid van meerdere departementen verlangt. Wel moet voldaan zijn aan een aantal ontwerpeisen, die uit de module Vernieuwing samenwerkingsvormen naar voren zijn gekomen en in de bijbehorende paragraaf in dit hoofdstuk zijn opgenomen.

De ontwikkeling van de netwerk-samenleving leidt ook tot het vervagen van de grens tussen de private en publieke sector. Deze vervagende grens

draagt niet alleen bij aan de maatschappelijke complexiteit, maar biedt de overheid in de toekomst ook mogelijkheden om in toenemende mate bij het uitvoeren van zijn taken gebruik te maken van de in de maatschappij aanwezige kennis. Aanvullend aan het versterken van de verbindingen tussen de onderdelen van de rijksdienst moet er ook ruimte worden geschapen om vanuit de rijksdienst de verbinding te zoeken met de maatschappij; met burgers, bedrijven, met andere bestuurslagen om zo ook verticale ontkokering te bewerkstelligen.

Een belangrijke rol bij het leggen van zowel de interne als de externe verbindingen kan zijn weggelegd voor de ambtelijke dienst, mits de politiek-ambtelijke verhoudingen voldoende gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen in de eigen professionaliteit. Ontwikkelingen op het terrein van ICT en de stormachtige opkomst van sociale media bieden de ambtelijke dienst in potentie veel ruimte voor nieuwe manieren van werken, waarbij bestaande grenzen non-existent lijken te zijn. Waarbij niet is gezegd dat er geen grenzen zijn: steeds zal moeten worden bekeken of de staatsrechtelijke context ruimte laat voor de nieuwe werkwijzen.

Een eerste conclusie van het Programma Overheid voor de Toekomst is dan ook dat de prioriteit bij het inrichten van de overheid ook in de toekomst moet liggen bij het verder versterken en uitbreiden van de verbindingen tussen de onderdelen van de rijksdienst, en het leggen van verbindingen vanuit de rijksdienst met de maatschappij. Het is zaak dat de ambtelijke dienst, met door wederzijds vertrouwen gekenmerkte politiek-ambtelijke verhoudingen, daartoe voor de toekomst wordt geëquipeerd.

5.2 *Overzicht modules*

1. Veertig jaar vernieuwing van de Rijksdienst

Vernieuwing van de overheid in de toekomst is gebaat bij het leren van lessen van de vernieuwing van de rijksdienst in het verleden. In het kader van deze module is de geschiedenis van de vernieuwing van de rijksdienst belicht.

Leidend hierbij zijn de bevindingen uit het rapport 'Vernieuwende veranderingen: continuïteit en discontinuïteit van vernieuwing van de rijksdienst', in opdracht van het programma opgesteld onder leiding van prof. dr. M.J.W. van Twist. Uit het rapport zijn lessen te leren over in het

verleden gekozen veranderstrategieën, probleemanalyses en oplossingsrichtingen. Het rapport is een poging het institutioneel geheugen over het hoe en waarom van vernieuwingsprogramma's van de rijksdienst te codificeren.

Via incidentele en structurele activiteiten wordt de kennis uit het rapport over de rijksdienst verspreid. Op 18 maart 2010 is een congres georganiseerd waarbij door circa driehonderd practitioners, wetenschappers en vernieuwers uit het heden en het verleden is gereflecteerd op de bevindingen uit het rapport. De belangrijkste observaties die tijdens dit congres naar voren kwamen zijn:

1. 40 jaar vernieuwing van de rijksdienst geeft het beeld van gestage verandering, soms sluipenderwijs. Schijnbaar technische operaties kunnen fundamentele betekenis hebben voor de organisatie van de rijksdienst, visionaire vergezichten hebben vaak beduidend minder effect. Daarbij geldt: niet alles gebeurt, maar er gebeurt wel van alles;
2. vernieuwing van de rijksdienst is nooit af: de samenleving verandert, hetgeen een voortdurende herijking van de overheid verlangt. Dit uitgangspunt moet gehanteerd worden bij vernieuwing van de overheid, ook om het 'doing better, feeling worse'-complex tegen te gaan;
3. vernieuwing van de rijksdienst is het meest kansrijk als die gekoppeld wordt aan een besparingsopgave, sterke sturing heeft van het topambtelijk apparaat, en de politieke luwte wordt gekozen om schijnbaar technische operaties door te voeren die van grote betekenis kunnen zijn;
4. 40 jaar vernieuwing van de rijksdienst leert dat de effectiviteit en efficiency van de overheid wordt bevorderd door een heldere verdeling van de verantwoordelijkheden. Werken op basis van vertrouwen, ontvlechting van beleid, uitvoering en toezicht zijn hierbij nog steeds van belang. De scope van de ministeriële verantwoordelijkheid moet hierbij opnieuw worden bepaald, waarbij uitvoeringsdiensten transparant moeten worden gemaakt, met verantwoording naar de samenleving;
5. vernieuwing van de rijksdienst is gebaat bij een goed verwachtingsmanagement richting politiek en samenleving over het tijdpad van implementatie;
6. vernieuwing van de rijksdienst is voor de ingrijpende veranderingen gebaat bij politieke steun; het is aan de politiek om principiële keuzes te maken over het takenpakket dat de ambtelijke dienst dient uit te

voeren, vervolgens kan de omvang van de ambtelijke dienst daarop worden afgestemd;

7. vernieuwing van de rijksdienst moet in de toekomst betrekking hebben op fundamentele consequenties, over de invulling van de ministeriële verantwoordelijkheid, de rechtstatelijke betekenis van organisatiebewegingen en de aansluiting op parlementaire processen;
8. vernieuwing van de rijksdienst is voor de toekomst gebaat bij een betere verbinding met de samenleving;
9. vernieuwing van de rijksdienst moet in de toekomst ook meer de verbinding leggen met andere overheden; decentralisaties naar gemeenten en provincies moeten doorwerken in de organisatie van het Rijk;
10. vernieuwing van de rijksdienst gaat niet alleen over de vierkante kilometer in Den Haag: de vernieuwing van uitvoering en toezicht, grotendeels in de politieke luwte tot stand gebracht zijn zeer geslaagde voorbeelden van vernieuwing.

Om de lessen over de vernieuwing structureel in te bedden in het institutionele geheugen van de rijksdienst wordt in samenwerking met verschillende opleidingstrajecten binnen de rijksdienst gewerkt aan een opleidingsmodule over de vernieuwing van de rijksdienst. Deze module wordt gericht ingezet in de opleidingstrajecten voor rijkstrainees en het hoger management van de rijksdienst (ABD).

2. Vernieuwing samenwerkingsvormen

Eén van de doelstellingen uit de Nota Vernieuwing Rijksdienst (TK 2007-2008, 31 201, nr.3) is het bevorderen van de samenwerking over de grenzen van departementen heen. In de debatten over de voortgang van het Programma Vernieuwing Rijksdienst met de Tweede Kamer is dit ook een continu aandachtspunt geweest van de Kamer.

In het kader van de module Vernieuwing samenwerkingsvormen is onderzoek gedaan naar de succes- en faalfactoren van de interdepartementale samenwerking. De rijksdienst heeft nu een aantal jaar ervaring met een aantal werkvormen waarin deze ontkokerde samenwerking binnen het primaire proces vorm kan krijgen. De voortgang van een aantal van deze werkvormen is in een tweetal rapporten aan nader onderzoek onderworpen: het gaat daarbij om de rapporten 'Regeren met programma's', in opdracht van het Programma Vernieuwing Rijksdienst opgesteld onder leiding van prof. dr. A.F.A. Korsten, dat op 8 maart 2010 aan de Tweede Kamer is verstuurd (TK 31 490, nr. 40) en

het rapport 'Het nieuwe tussen', opgesteld onder leiding van prof. dr. M.J.W. van Twist.

Het rapport 'Regeren met programma's' velt een positief oordeel over de kwaliteit van de samenwerking binnen de interdepartementale programma's en leert lessen over hoe een interdepartementaal programma idealiter moet worden opgezet om de ontkokerde samenwerking van de grond te krijgen. Nadere discussies met experts binnen de rijksdienst over dit rapport hebben geleid tot een aantal stelregels die voor het goed functioneren van interdepartementale programma's van belang zijn:

- interdepartementale programma's zijn gebaat bij een goede 'as'. De as bestaat hier uit de project- of programmamanager/directeur, de hoogste ambtelijk leidinggevende in 'de lijn' (meestal een directeur-generaal), en de coördinerende en verantwoordelijke bewindspersoon. Deze drie moeten elkaar treffen, met elkaar overweg kunnen, elkaar respecteren, informeren, sturen, steunen, bemoedigen en durven aanspreken. Ze overleggen niet steeds gezamenlijk, maar ze zijn als schakels verbonden;
- interdepartementale programma's zijn gebaat bij verdere standaardisering van de bedrijfsvoering van de rijksdienst;
- interdepartementale programma's zijn gebaat bij een duidelijk raamwerk/frame. Dat kader moet in het begin worden bepaald waarbij aandacht gegeven wordt aan en continu voeling gehouden wordt met deelnemende departementen, belanghebbenden en de besluitvorming;
- interdepartementale programma's zijn niet de enige werkvorm die van belang is. Er moet ook aandacht zijn voor het versterken van de zwakke plekken in de staande organisatie.

Programmatisch werken is een werkvorm waarmee over de grenzen van departementen heen kan worden gewerkt. De studie 'Het nieuwe tussen' besteedt in breder verband aandacht aan de wijze waarop de rijksoverheid tracht te komen tot nieuwe manieren van werken. In dit rapport wordt de wijze waarop in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst gezocht is naar het flexibel organiseren van het primaire proces door verandering door te voeren in de bedrijfsvoering als een mogelijke *best practice* aangeduid.

In het kader van de module Vernieuwing samenwerkingsvormen van het Programma Overheid voor de Toekomst zijn op basis van een aantal

studies naar de voortgang van de samenwerking in deze werkvormen in de praktijk meerdere bijeenkomsten belegd.

3. Planning en control-cyclus

De jaarlijks repeterende planning en control-cyclus (P&C cyclus) is van zeer groot belang voor de rijksdienst en voor de afzonderlijke departementen. Dit proces vormt een belangrijk instrument voor de departementen om verantwoording te kunnen afleggen aan de Staten-Generaal: verantwoording over de voortgang en kwaliteit van de uitvoering van de begroting. De P&C cyclus vraagt tegelijkertijd veel capaciteit en wordt door 'de lijn' vooral als een financiële zaak beschouwd. Leidinggevenden beoordelen deze veel tijd vragende opdracht als een noodzakelijk kwaad.

Binnen deze module staat de vergroting van de effectiviteit en doelmatigheid van de P&C cyclus binnen de overheid centraal. Hoe kan het verantwoordingsproces politiek relevanter worden gemaakt? Welke maatregelen zijn noodzakelijk om de verantwoording over de doelstellingen uit het beleidsprogramma van ons kabinet, de zogenaamde Delivery, goed te laten aansluiten op de P&C cyclus? Voor de beantwoording van bovenstaande vragen wordt tevens gekeken naar de resultaten van de projecten die in het kader van de Nota Vernieuwing Rijksdienst (TK 2007-2008, 31 201, nr.3) zijn gericht op de financiële functie (zie paragraaf 2.6).

In april 2010 is rondom deze vragen een bijeenkomst georganiseerd met wetenschappers, beleidsdirecteuren en (oud) directeuren Financieel Economische Zaken (FEZ).

4. Nieuwe werkwijzen

De module richt zich op de vraag hoe en in welke mate de rijksambtenaren hun manier van werken zouden moeten aanpassen om adequaat in te kunnen spelen op huidige trends en ontwikkelingen in de maatschappij (bijvoorbeeld de 'digitale revolutie'). Met deze vraag worstelt niet alleen het Rijk, maar ook veel andere grote en kleine organisaties. Deze vernieuwende tendens heeft de werktitel 'Het Nieuwe Werken'. 'Het Nieuwe Werken' betreft het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

Activiteiten en behaalde resultaten

Het belangrijkste resultaat binnen de module is dat er een visie op het Nieuwe Werken bij het Rijk is ontwikkeld. Aan de totstandkoming van de visie heeft een breed maatschappelijk netwerk bijgedragen. De visie bestaat uit een analyse van de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen voor de werkwijzen van ambtenaren en een viertal concrete verandervoorstellen omtrent (1) het inzetten van 'hubs', (2) het inrichten van dynamische werkomgevingen, (3) het realiseren van een open overheid, en (4) het gebruik van portfolio's ter verbetering van de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers.

5. Benchmarking en kwaliteitsonderzoek

De hoofddoelstelling van het Programma Vernieuwing Rijksdienst is een betere en kleinere overheid. Door middel van de verfijnde telmethodiek die in het kader van de Vernieuwing Rijksdienst is ontwikkeld, kan inmiddels op inzichtelijke wijze verantwoording worden afgelegd over de omvang van de rijksdienst.

Om ook de ontwikkeling van de kwaliteit, of beter gezegd het prestatievermogen van de rijksdienst in kaart te brengen is, conform de brief aan de Tweede Kamer bij de derde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 22), in het kader van deze module gewerkt aan een voorziening waarmee de kwaliteit van de rijksoverheid gestructureerd in beeld kan worden gebracht. Deze voorziening heeft als doel het vormgeven en uitvoeren van kwaliteitsmetingen en het rijksbreed ontsluiten van de opgedane inzichten ten gunste van de kwaliteitsontwikkeling.

Het voorstel voor deze voorziening is gebaseerd op een nationale en internationale verkenning van de wijze waarop kwaliteitsbureaus zijn ingericht, welke spelers op het terrein van de kwaliteit van het Rijk actief zijn, welke modellen gebruikelijk zijn en welke kwaliteitsdoelen andere overheden aan zichzelf stellen.

6. Toezicht voor de toekomst: risico's en verantwoordelijkheden

In het Algemeen Overleg van de Tweede Kamer met de minister van BZK van 24 september 2009 is door de Kamer gevraagd om een bredere beschouwing over de rol en verantwoordelijkheid van de overheid bij de omgang met risico's. Er werd naar voren gebracht dat de maatschappelijke acceptatie van risico's alsmaar afneemt, en dat

Nederland toe is aan een fundamenteel debat over de verantwoordelijkheid van de overheid, zodat de discussie hierover niet bij elk incident opnieuw hoeft te worden gevoerd.

De module effent het pad voor een beschouwing over de verantwoordelijkheid van overheid en burgers voor risico's, zoals toegezegd door de minister van BZK. Bouwstenen voor de beschouwing komen tot stand door gesprekken met experts en een breed opgezet debat, mede op basis van door wetenschappers op te stellen essays.

In deze verkennende fase wordt aandacht besteed aan een aantal tendensen, waarvan sommige tegengesteld aan elkaar lijken te zijn. Zo is het opmerkelijk dat de tolerantie voor ongelukken en incidenten erg laag is, terwijl het leven voor onze burgers objectief gezien nog nooit zo veilig is geweest. Een vaak emotioneel geladen risicoperceptie en de lage risicotolerantie bij het publiek bepalen meer dan eens de politieke besluitvorming.

Verder wordt bij risico's die in beeld komen niet vaak de vraag gesteld wie ervoor verantwoordelijk is. De onuitgesproken verwachting is in veel gevallen dat risico's beheerst zullen worden door de overheid. Zelfs in gevallen waarin de verantwoordelijkheid expliciet wordt toebedeeld aan burgers of bedrijven is een incident, maar al te vaak aanleiding om die afspraak op losse schroeven te zetten. Een ander gegeven is de toenemende vraag naar preventie, in combinatie met ons wetenschappelijke en technologische vermogen om alsmaar meer risico's te kunnen waarnemen. Op gebieden waar we een nultolerantie hanteren, zal dus altijd een overschrijding van die norm meetbaar zijn. Dat roept de vraag op of nultolerantie nog wel een proportionele en hanteerbare norm is.

Slotakkoord van de module is de conferentie 'Dag van het Risico' op 19 mei 2010. De resultaten daarvan worden gebruikt bij de aansluitend door BZK tot stand te brengen beschouwing over risico's en verantwoordelijkheden.

7. Vernieuwing in het buitenland

In opdracht van het Programma Overheid voor de Toekomst is door het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden een onderzoek naar vernieuwing van buitenlandse overheden uitgevoerd. Voor dit internationaal vergelijkend onderzoek zijn negen westerse landen bestudeerd op enkele thema's van overheidsvernieuwing (onder andere

het ambtelijk apparaat, de verhouding tussen politici en ambtenaren, verantwoording, bedrijfsvoering en prestatie management).

In de studie wordt geconstateerd dat de Nederlandse rijksdienst niet alleen staat in haar structurele pogingen tot vernieuwing van de overheid. Vraagstukken als de scheiding en verbinding van beleid en uitvoering, de wijze van verantwoording over gevoerd beleid en de efficiënte organisatie van de bedrijfsvoering komen ook in de onderzochte landen als probleemkwesaties naar voren.

Daarbij geldt dat de context waarin de overheid moet veranderen in veel van de onderzochte landen dezelfde is als in Nederland: ook andere overheden hebben te maken met vergrijzing, druk op het imago van de overheid, beperkte middelen, noodzaak tot verhoging van de efficiency en effectiviteit. In veel landen is sprake van vernieuwing van de overheid en zijn er inspirerende initiatieven waar de Nederlandse overheid van kan leren: de verschillende vormen van prestatiecontracten en prestatie management in Denemarken en Canada, de inzet op verbetering van dienstverlening die de Australische overheid hanteert en de verschillende uitingsvormen van Shared Service Centres in verschillende landen.

8. Overheid en staatsrecht

In verschillende overleggen met de Tweede Kamer over het Programma Vernieuwing Rijksdienst is meerdere malen het mogelijke verband tussen de vormgeving van de individuele ministeriële verantwoordelijkheid en de mate van verkokering van de rijksdienst ter sprake gekomen. Daarbij is door de minister van BZK toegezegd dat zij nader op dit onderwerp zou ingaan in het kader van het Programma Overheid voor de Toekomst.

In de module Overheid en staatsrecht wordt de vernieuwing en ontkokering van de rijksdienst daarom vanuit staatsrechtelijk perspectief bekeken. Daarbij wordt met name aandacht besteed aan artikel 44 van de Grondwet dat regelt dat ministers de éénhoofdige leiding hebben over een ministerie. De vraag wordt gesteld hoe deze individuele ministeriële verantwoordelijkheid zich verhoudt tot ontschotting tussen de departementen in de bedrijfsvoering en de beleidsvorming (programmatisch werken) en tot wensen om meer politiek-bestuurlijke en ambtelijke collegialiteit te organiseren.

Het door de Raad voor het Openbaar Bestuur en het ministerie van BZK georganiseerde symposium op 4 november 2009 over 'Meer eenheid in het regeringsbeleid' vormde het startschot binnen deze module. Hier werd het boek 'Naar een collegiaal en samenhangend overheidsbestuur; de lokale bestuurspraktijk als wenkend perspectief voor het Rijk?' gepresenteerd.

In vervolg op dit symposium is in het kader van de module Overheid en staatsrecht in april 2010 een rondetafelgesprek georganiseerd tussen bestuurskundigen, staatsrecht deskundigen en (top)-ambtenaren.

9. Kennis voor de toekomst

Voor een toekomstbestendige overheid van hoge kwaliteit is de fase van beleidsvoorbereiding en de rol van kwalitatief hoogwaardig wetenschappelijk advies daarin van groot belang. De instellingen die deze kennis en adviezen kunnen verschaffen zijn niet alleen van belang voor het openbaar bestuur; de kennis wordt gedeeld met vele actoren in de samenleving.

In het kader van de module Kennis voor de toekomst worden activiteiten verricht aan de hand van twee vragen: welke instellingen op dit moment de rijksoverheid van kennis en advies dienen en, ten tweede, hoe kan de vraag van de overheid naar kennis en advies en het aanbod vanuit deze instellingen beter op elkaar kunnen worden afgestemd.

Ter beantwoording van de eerste vraag is een inventarisatie opgesteld van aan de overheid gelieerde kennisinstellingen. Deze inventarisatie zal in april 2010 aan de Tweede Kamer worden gezonden. Ter verbetering van de verbinding tussen vraag en aanbod van kennis en advies zal dit voorjaar een kennismarkt worden georganiseerd waarbij adviesraden, planbureaus en departementen elkaar kunnen ontmoeten ter afstemming van de vraag op aanbod.

10. Politiek-ambtelijke verhoudingen voor de toekomst

In een speech voor de werkconferentie van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (2 juni 2009) heeft de minister van BZK het belang van goede politiek-ambtelijke verhoudingen benadrukt. De minister sprak van een 'broos evenwicht', waarbij zaken als ministeriële verantwoordelijkheid en ambtelijke professionaliteit aan de orde zijn.

In het kader van de module politiek-ambtelijke verhoudingen is gekeken naar de huidige relatie tussen beide professies en naar mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Daarbij is ook gekeken naar de ontwikkelingen in de politiek-ambtelijke verhoudingen in het buitenland, te weten Zweden, het Verenigd Koninkrijk, Vlaanderen en Duitsland. Fundamenteel voor deze internationale analyse was het discussiestuk 'Politisering en politiek benoemde functionarissen in het Verenigd Koninkrijk, Zweden, Duitsland en Vlaanderen', in opdracht van Secretaris-generaal Vernieuwing Rijksdienst opgesteld door drs. S. Handke.

Een interessante bevinding uit deze module is afkomstig uit een bijdrage aan de bijeenkomst op 4 februari 2010 waarin hoogleraar aan de Australian National University Paul 't Hart de kenmerken van de politiek-ambtelijke verhoudingen in Australië toelichtte. Kernpunt en kracht van de politiek-ambtelijke verhoudingen in Australië is gelegen in het begrip en respect voor en de bescherming van het rollenspel van politici (als bestuurder) en ambtenaren. De taken zijn duidelijk, het bestuurlijke primaat van politici staat buiten kijf, maar anderszins is er ook respect voor de ambtelijke professionaliteit. Vooral op dit punt ziet 't Hart lessen voor Nederland.

6 Uitvoering van het programma

6.1 Mobiliteitsorganisatie

De Mobiliteitsorganisatie (MO) werkt op drie manieren aan het ondersteunen van mobiliteit. Ten eerste door het direct begeleiden van rijksmedewerkers, individueel of groepsgewijs. In de tweede plaats indirect door het aanbieden van concepten en instrumenten en het coördineren van netwerken. Tenslotte verzamelt en verspreidt de MO informatie over mobiliteit.

De vijf MO-netwerken zijn landelijk dekkend en een bron voor uitwisseling van informatie, vacatures, stages en detacheringen. De MO is binnen de sector Rijk de centrale aanbieder van trainingen en biedt deze landelijk aan. De trainingenportefeuille (solliciteren, netwerken, loopbaanoriëntatie) is uitgebreid met 'nieuw perspectief' die medewerkers ondersteunt in het hervinden van een toekomstperspectief na het verliezen van hun baan.

De MO ontwikkelt zelfstandig of samen met departementale partners instrumenten en werkwijzen. Zo is er een training voor het management om mobiliteit bespreekbaar te maken, en is het onderwerp 'Erkenning van Verworven Competenties (EVC)' geschikt gemaakt ten behoeve van de mobiliteitsbegeleiding. Andere initiatieven zijn gericht op het breed beschikbaar stellen van digitale instrumenten (zelftesten, informatie) in het Rijkstalencentrum dat in de pilotfase zit. Ook ontwerpt de MO groepsgewijze omscholingstrajecten en activiteiten voor verschillende doelgroepen (onder andere oudere medewerkers en secretaresses). Het certificeringstraject dat de MO aanbiedt is inmiddels door bijna een derde van alle loopbaanadviseurs van het Rijk gevolgd. De professionaliteit van de beroepsgroep is hierdoor verbeterd en het netwerk versterkt. Tweemaal per jaar organiseert de MO een conferentie met departementale collega's over de projectenportefeuille en de projectresultaten.

De informatiefunctie van de MO komt terug in een aantal onderzoeksprojecten op het gebied van de regionale arbeidsmarkt. Ook volgt de MO het gebruik van de maatregelen uit het sociaal flankerend beleid.

In 2009 hebben in totaal 1132 personen een traject gevolgd.

6.2 Analyses ten behoeve van de programma-uitvoering

6.2.1 OESO-onderzoek

Nadat in 2009 de kwantiteit in de OESO-efficiëncy studie centraal stond, is in 2010 onder de naam 'Value for money' de tweede fase van start gegaan. Uit het eerste onderzoek bleek dat de Nederlandse centrale overheid relatief groot is, met name door een hoge centralisatiegraad, maar ook door inefficiënties in de beleidsketen.

In fase twee wordt opnieuw een vergelijking tussen landen gemaakt, echter uitgebreider (zowel voor wat betreft het aantal landen als wel qua vraagstelling). In de tweede fase ligt de nadruk op efficiëntie en kwaliteit van dienstverlening. Aan de orde zullen komen voor vijftien landen:

1. de organisatie van de kennis- en adviesfunctie;
2. de gemeenschappelijke diensten & bedrijfsvoering & ICT en eGov en het financiële management;
3. de uitvoeringsorganisatie; waarbij centraal versus decentraal wordt meegenomen;
4. organisatie van de uitvoeringsregelgeving en het toezicht;
5. aantal ministeries en taken;
6. sturing en beheer van agentschappen;
7. productiviteitskortingen, kwaliteitsbeheer en productiviteitsoperaties.

Het OESO onderzoeksteam is in januari en februari 2010 op bezoek geweest in Denemarken, Australië en Nederland en zal voor de zomer 2010 nog in vijf andere 'lead-countries' onderzoek doen. In de tweede helft van 2010 worden ontwerprapporten verwacht en aan het einde van het jaar 2010 zullen specifieke aanbevelingen voor Nederland zijn opgesteld.

6.2.2 Monitoring Vernieuwing Rijksdienst

Gedurende een belangrijk deel van de looptijd van het Programma Vernieuwing Rijksdienst is door de Universiteit Leiden onderzoek gedaan naar de wijze van inrichting van het programma, met een programma Secretaris-generaal, ondersteund door een programmabureau. Dit onderzoek, dat in februari 2010 is afgerond, geeft inzicht in de wijze waarop aansturing van en verantwoording over de Vernieuwing Rijksdienst-projecten de afgelopen periode door de programma-organisatie zijn vormgegeven. Op hoofdlijnen is de conclusie dat zowel voor de projecten die onder het Programma Vernieuwing Rijksdienst zijn opgestart, als voor de projecten die al langer liepen en organisatorische

en/of financiële steun vanuit de Vernieuwing Rijksdienst hebben gekregen, de programma-opzet en organisatie een duidelijke meerwaarde heeft gehad. De sturingsfilosofie waarbij de verbetering en afslanking vooral door departementen zelf moet worden uitgevoerd heeft een positief effect gehad op de effectiviteit, efficiency en resultaten van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

7 Investeren in een betere en kleinere overheid

7.1 Investeringsbudget

In het coalitieakkoord 2007-2011 is afgesproken een budget voor flankerend beleid beschikbaar te stellen. In pijler zes van het coalitieakkoord is daartoe voor de jaren 2008-2011 in totaal €500 miljoen vrijgemaakt. Een bedrag van €38 miljoen is aan dat budget toegevoegd, dat resteert na toedeling van de zogenaamde knelpuntenreserve (zie Nota Vernieuwing Rijksdienst, TK 2007-2008, 31 201, nr.3). Van het totale budget is €120 miljoen bestemd voor het sociaal flankerend beleid, te weten investeringen gericht op mobiliteit, flexibiliteit en werk-naar-werk begeleiding. Dit betekent dat €418 miljoen beschikbaar is voor innovatieprojecten die leiden tot verbetering en afslanking van de rijksdienst. Departementen hebben voorstellen ingediend voor innovatieve investeringen en daarmee een beroep gedaan op centrale financiering. De ingediende voorstellen zijn getoetst op haalbaarheid, risico's en bestuurbaarheid. Er is gekozen voor een verdeling in twee tranches.

Door het kabinet is in oktober 2008 besloten om van het beschikbare €418 miljoen zo'n €250 miljoen beschikbaar te stellen voor de eerste tranche. In het voorjaar van 2009 is door het kabinet besloten €100 miljoen te korten op de beschikbare financiële ruimte voor innovatieve projecten in het kader van de crisismaatregelen. Daarmee resteert er voor de periode 2010-2011 circa €69 miljoen voor de tweede tranche aan investeringen. In oktober 2009 is het kabinet akkoord gegaan met het toekennen van dit budget voor de tweede tranche. In paragraaf 7.2 wordt de eerste tranche behandeld. Paragraaf 7.3 gaat in op de tweede tranche.

7.2 Investeringsprojecten

7.2.1 Check op voorlopige resultaten

In de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 29) is een stand van zaken weergegeven van een aantal projecten, dat in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst een investerings-impuls hebben gekregen. Het Expertise Centrum (HEC) heeft begin 2010 een check gedaan op de voorlopige resultaten van een dertiental door het Programma Vernieuwing Rijksdienst (mede)gefinancierde vernieuwingsprojecten in de eerste tranche. Voor de beoordeling is gekozen voor vijf invalshoeken, te weten: sturing en

beheersing, projectresultaten, rijksbrede samenwerking, planning en financiële aspecten.

Uit het onderzoek is op hoofdlijnen een aantal bevindingen gerapporteerd. De 'sturing en beheersing' scoren het hoogst. De meest succesvolle projecten zijn strak aangestuurd door de opdrachtgevers, al dan niet gesteund door een stuurgroep. Er ligt ook een duidelijk verband tussen 'sturing' en de andere invalshoeken. Opvallend is dat de projecten gemiddeld het slechtst scoren op 'resultaten'. Een mogelijke verklaring is dat de projecten later op gang zijn gekomen, waardoor concrete resultaten in 2009 nog niet zichtbaar werden. Over de hele linie scoren drie van de twaalf projecten een onvoldoende. Verder bestaat er tussen vele van de onderzochte projecten een inhoudelijke samenhang. Die samenhang blijkt bij de uitvoering echter matig bewaakt. Daar komt nog bij dat bij bepaalde projecten de verantwoordelijkheid voor het feitelijk realiseren van de businesscase buiten het project ligt. Ten slotte wordt geconstateerd dat de resultaten van de meeste projecten zullen worden ondergebracht bij een nablijvende – een nieuwe of een bestaande – organisatie.

7.2.2 *Investeringsprojecten: eerste tranche*

In de eerste tranche gaat het om de volgende projecten:

1. 1Logo
2. Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl
3. Standard Business Reporting
4. Digitale Dienstverlening
5. Digitale Werkomgeving Rijksdienst
6. Slim geregeld, goed verbonden
7. Publieke Dienstverlening op de kaart
8. e-Inspecties
9. LEGIS
10. Digitaal Klantdossier
11. Rijkspas
12. Regeldruk en Administratieve Lastenvermindering
13. Invoering Gateway
14. Casusadoptie
15. Rijksauditdienst
16. Benchmark Beleid en Bedrijfsvoering
17. Inrichting I-functie Rijk/CIO per departement

7.2.2.1 *1Logo*

Zie voor toelichting paragraaf 2.3.1.

7.2.2.2 Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl

Zie voor toelichting paragraaf 2.3.2.

7.2.2.3 Standard Business Reporting

Zie voor toelichting paragraaf 3.1.4.

7.2.2.4 Digitale dienstverlening

Het Programma Digitale Dienstverlening werkt er aan om het voor burgers en bedrijven nog makkelijker te maken hun zaken online te regelen met het ministerie van LNV. Daarvoor ontwikkelt het programma veilige en betrouwbare ICT-voorzieningen die zo optimaal mogelijk worden ingezet bij de samenwerking met andere overheden en het bedrijfsleven. De doelen van het programma zijn het verbeteren van de digitale dienstverlening door LNV, het behalen van doelmatigheidsvoordelen en het borgen en stimuleren van hergebruik van gerealiseerde (ICT) voorzieningen. De doelen zijn vertaald naar concrete projecten. Van de 26 ingediende projectvoorstellen worden er 21 uitgevoerd. Bij drie projecten is een systeem van cofinanciering vastgesteld.

In 2009 is veel aandacht besteed aan het beheersbaar maken van de vele projecten. Dit is gerealiseerd door een onderscheid aan te brengen in aansturing van de gemeenschappelijke (infrastructurele) basisvoorzieningen en 'beleids'projecten. Deze laatste richten zich op het verbeteren van de digitale dienstverlening (bijvoorbeeld online aanleveren van gegevens door vissers), het integreren van ketens (digitaal verstrekken van vergunningen voor export middels CLIENT) en/of het ontsluiten van registers (bijvoorbeeld het online verstrekken van informatie over gewasbeschermingsmiddelen). Het programma is later op stoom gekomen dan voorzien. In het eerste jaar 2009 zijn reeds drie projecten afgerond.

Naast het realiseren van de (bestuurlijke) verankering en acceptatie van de projecten binnen LNV is per project een businesscase opgesteld, waarin de (verwachte) toegevoegde waarde en opbrengsten nader uitgewerkt zijn. Daarnaast zijn *roadmaps* ontwikkeld, waarin de stappen naar de gewenste eindsituatie zijn vastgelegd. Verder heeft in 2009 een vooronderzoek plaatsgevonden naar de mogelijkheden voor hergebruik van ontwikkelde instrumenten zoals het dienstenregister, het virtueel dossier en 'tracking en tracing' systemen. Voor 2010 staat de realisatie en implementatie van onder andere het dienstenregister, Pilot e-herkenning, OSB koppeling, Cliënt Mest en Cites gepland.

7.2.2.5 *Digitale Werkomgeving Rijksdienst*
Zie voor toelichting paragraaf 4.3.1.

7.2.2.6 *Slim geregeld, goed verbonden*
Zie voor toelichting paragraaf 3.1.5.

7.2.2.7 *Publieke Dienstverlening op de kaart*

Het Programma Publieke Dienstverlening op de Kaart (PDOK) is een samenwerking tussen zes partnerorganisaties op het gebied van geo-informatie: VROM, LNV, VenW, Kadaster en TNO. Stichting Geonovum begeleidt het samenwerkingsproces. PDOK werkt aan de verbetering van de verstrekking van geo-informatie binnen en buiten de rijksoverheid. De resultaten van het programma moeten voortkomen uit de volgende vijf projecten:

1. het ontwikkelen van de 'PDOK' motor;
2. het uitvoeren van activiteiten (onder meer het opstellen van een afsprakenstelsel met leveringsvoorwaarden) in het kader van de PDOK samenwerking;
3. het in kaart brengen van de wensen van de afnemers ten aanzien van de voorziening;
4. het opleveren en integreren van het Nationaal Georegister;
5. het ontsluiten van (decentrale) datasets en het aansluiten van applicaties.

Om de voorgestelde wijzigingen binnen de partnerorganisaties te implementeren worden vier organisatorische ontwikkelingen in gang gezet: het inrichten van een ICT beheercentrum, het inrichten van een GIS (Geografisch Informatie Systeem) - dienstencentrum, het inrichten van het klantenpanel met afnemers voor de programmaperiode en het vormgeven van het consortium tijdens de programmafase in opmaat naar de exploitatie PDOK.

Het programma beslaat in totaal een periode van vier jaar (2009 tot en met 2013) en deze periode is verdeeld in vier plateaus. In de komende vier jaar zijn er zeven releases van de 'PDOK voorziening' gepland. Plateau één is het operationeel krijgen van versie 1.0 van de PDOK voorziening. PDOK heeft een initiële businesscase opgesteld. Gedurende plateau één zal een nadere inventarisatie worden uitgevoerd naar de mogelijkheden tot besparingen zowel in ICT middelen als personeel.

Gemeenten en provincies zijn op dit moment nog niet aangesloten. Dit is voorzien voor plateau drie en vier. Wel zijn deze partijen vertegenwoordigd in het klantenpanel PDOK, wat op 31 maart 2010 voor de eerste maal bijeen geweest is. Het programma kent op dit moment een goede samenwerking tussen de partnerorganisaties. Wel is het van groot belang dat er wordt toegezien dat de partnerorganisaties en overige betrokken publieke organisaties in de realisatiefase actief samenwerken en samen komen tot een herverdeling van taken voor realisatie van de baten.

7.2.2.8 *e-Inspecties*

Zie voor toelichting paragraaf 3.1.6.

7.2.2.9 *LEGIS*

Zie voor toelichting paragraaf 2.5.2.

7.2.2.10 *Digitaal Klantdossier*

Het Programma Digitaal Klantdossier (DKD) loopt sinds 2005 met als doel gemeenschappelijke ICT-voorzieningen te ontwikkelen, waarmee de ketenpartners in de sector Werk & Inkomen informatie kunnen delen en zo ketengericht taken kunnen uitvoeren. Daarmee hergebruiken ze beschikbare informatie met als effect lagere administratieve lasten, potentieel effectievere bemiddeling van werkzoekenden en lagere werklast wat formatiereductie mogelijk maakt. Het voorkomt daarmee tevens het langs elkaar heen werken van de betrokken ketenpartners. Organisaties zoals het UWV, de SVB en de Gemeentelijke Sociale Diensten werken hiertoe al geruime tijd samen.

Fase I heeft een werkend Digitaal Klantdossier opgeleverd. Verbreding en verdieping van het gebruik is voorzien in fase II door ontsluiting van gegevens buiten de sector Werk en Inkomen en uitbreiding van de functionaliteit. Maar ook door het gebruik van het digitaal klantdossier te bevorderen bij gemeenten en op Werkpleinen ter ondersteuning van meer integraal werken. De in DKD ontwikkelde gegevensinfrastructuur wordt inmiddels ook gebruikt door de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) en ook wordt aansluiting gezocht bij de sectoren onderwijs en zorg (bijvoorbeeld bij de Regionale Meld- en Coördinatiepunten vroegtijdig schoolverlaters (RMC's)).

Het aansluiten van buiten de keten gelegen gegevensleveranciers zoals het Nieuwe Handels Register (NHR), het Kadaster en de Belastingdienst blijkt soms gecompliceerd. De complexiteit van de werkprocessen van

deze organisaties en de eigen prioriteitstellingen interfereren soms met de ambitie van DKD.

2010 staat voor DKD in het teken van implementatie en het uitventen van de ontwikkelde producten. Voor zover beschikbaar maakt het project gebruik van de bouwstenen van de elektronische overheid.

7.2.2.11 Rijkspas

Zie voor toelichting paragraaf 4.1.3.

7.2.2.12 Regeldruk en Administratieve Lastenvermindering

Zie voor toelichting paragraaf 3.1.

7.2.2.13 Invoering Gateway

De methode Gateway is ontwikkeld door de Britse overheid, het Office of Government Commerce (OGC) voor programma's en projecten binnen het publieke domein. Elke organisatie in de publieke sector heeft een eigen kwaliteitsaanpak om ervoor te zorgen dat programma's en projecten de juiste resultaten leveren. OGC Gateway vormt een waardevol onderdeel van deze aanpak. Met de reviewmethode OGC Gateway™ wordt bij mijlpalen getoetst of een programma of project gereed is voor de volgende fase. De toetsing vindt plaats door een tijdelijk team ervaringsdeskundigen, zogenaamde 'peers'. Deze 'peers' werken op hetzelfde niveau en soms ook in een soortgelijke functie als de bestuurlijk verantwoordelijke, de opdrachtgever van het project of programma. Het resultaat van de Gateway Review is een praktisch advies van collega-ervaringsdeskundigen op welke punten bijsturing nodig is om de strategische doelen te behalen via een project- of programma-aanpak.

Met ingang van 1 januari 2010 is Bureau Gateway als samenwerkingsverband ondergebracht bij de Werkmaatschappij van DGOBR, met de bedoeling om per 1 januari 2011 een eenheid van de Werkmaatschappij te zijn met de daarbij behorende baten-lastenstatus. Per januari 2010 is Bureau Gateway licentiehouders in Nederland en van daaruit de enige die de Gateway Review mag uitvoeren in Nederland of toezicht houdt op de uitvoering en kwaliteit van reviews die door derden worden uitgevoerd op reviews met een lager risicoprofiel of in andere branches.

Bureau Gateway heeft zich tot doel gesteld om eind 2010 160 peers te hebben opgeleid, de teller staat nu op 105 en er zijn nog vijf workshops gepland in 2010. Bureau Gateway wil in 2010 drie workshops voor Review

Team Leaders (RTL's) hebben uitgevoerd. Tussen september 2009 en april 2010 zijn inmiddels elf Reviews uitgevoerd, zijn er 25 in diverse stadia van planning en zijn de rapportages goed ontvangen door de opdrachtgevers. Bureau Gateway heeft in de rapportageperiode nieuwe (Nederlandstalige) werkboeken en nieuw foldermateriaal ontwikkeld. De site van Bureau Gateway is gelanceerd, hierop staat informatie voor diverse doelgroepen die meer willen weten over de Gateway Reviewmethode (<http://bureaugateway.rijksweb.nl>). Verder heeft Bureau Gateway op 4 maart 2010 haar eerste jaarlijkse congres gehouden, met als doel het met elkaar delen van de lessons learned vanuit de gehouden Gateway Reviews en het bespreken van de nieuwe ontwikkelingen in de Gateway Reviewmethode.

Bureau Gateway is de mogelijkheden aan het verkennen voor het uitvoeren van Gateway Reviews op de midden-hoog risicoprojecten binnen de rijksoverheid. Hierbij wordt tevens onderzocht hoe de uitvoering van Gateway Reviews binnen de diverse departementen opgehangen kan worden. Bureau Gateway wil toegroeien naar een professioneel kenniscentrum op het terrein van de Gateway Methodiek in Nederland. In januari 2011 komt OGC wederom naar Nederland voor een quick scan om te bezien wat Bureau Gateway met de door hen benoemde aanbevelingen heeft gedaan, en op dat moment bepalen zij of Bureau Gateway in aanmerking komt voor een licentie van drie jaar. Bureau Gateway moet er voor zorgen per 1 januari 2011 zover op orde te zijn, dat de huidige licentie omgezet wordt naar één van drie jaar.

7.2.2.14 *Casusadoptie*

Casusadoptie is een methode om het 'van buiten naar binnen werken' binnen de (rijks)overheid te bevorderen. Bij een casusadoptie wordt door een (top)ambtenaar een concreet probleem of initiatief van een burger of ondernemer opgepakt. Door hierbij het perspectief van deze burger of ondernemer te volgen, krijgt men beter zicht op hoe de overheid werkt, wie wat doet en waarom. Men 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 geleerd wordt van dat ene exemplarische geval en dat die wordt vertaald naar de grotere groep van burgers en bedrijven die met hetzelfde onderwerp worstelen.

Resultaten

Het interdepartementale projectteam 'Gewoon doén' heeft in de periode september 2009 tot maart 2010 verschillende casusadopties helpen opstarten en begeleiden. In deze periode zijn twee intensieve trajecten afgerond, de casus Leerlingenvervoer, een samenspel tussen OCW en de Nationale Ombudsman en de casus Horeca (BZK en EZ). In januari 2010 is een opleidingsprogramma van start gegaan voor vier departementen. Naast voornoemde heeft het team actief de methode onder de aandacht van rijksambtenaren gebracht door middel van het uitbrengen van een magazine, een interviewreeks, workshops, scholing/leeratelier en andere bijeenkomsten.

7.2.2.15 Rijksauditdienst

Zie voor toelichting paragraaf 2.6.3.4.

7.2.2.16 Benchmark Beleid en Bedrijfsvoering

Zie voor toelichting paragraaf 2.1.2.

7.2.2.17 Inrichting I-functie Rijk/CIO per departement

Zie voor toelichting 4.3.3.

7.2.3 Investeringsprojecten: tweede tranche

Zoals in paragraaf 7.1 is gesteld, is voor de tweede tranche een bedrag van €69 miljoen geïnvesteerd in diverse projecten. Met het investeren in onderstaande projecten wil het kabinet de dienstverlening aan de burger verbeteren, de regeldruk van bedrijven, burgers en medeoverheden verminderen en een efficiënte bedrijfsvoering binnen het Rijk realiseren.

• Projectnaam	• Indiener	• Budget (in mln)
• Raad voor de Kinderbescherming	• Justitie	• 1,85
• Schakelpunten dienstverlening in de keten	• OCW	• 5,5
• Nationaal Modellen- en Datacentrum	• V&W	• 5
• Stroomlijning Indicatieprocessen in Zorg en SZ	• SZW	• 2,65
• Rijksbreed Crisiscentrum	• BZK	• 9,652
• 4FM	• BZK	• 4,35
• Beter Toezicht door ICT	• LNV	• 3,274
• Academie voor overheidsjuristen	• Justitie	• 2,84
• Omgevingsdiensten	• VROM	• 7,15
• E-dienstverlening SenterNovem	• EZ	• 1,996
• Categoriemanagement	• BZK	• 5,4
• Academie voor Hoger Publiek Management	• BZK/ABD	• 5
• Stimuleringsfonds Innovatie Projecten	• Diverse	• 14,307
• Totaal	•	• 68,969

Hieronder volgt per project een beschrijving. Omdat onderstaande projecten recent zijn gehonoreerd kan bij het verschijnen van deze vijfde

voortgangsrapportage geen uitgebreide stand van zaken worden weergegeven.

7.2.3.1 *Raad voor de Kinderbescherming*

Implementatie van de projecten e-PVM (Proces Verbaal Minderjarigen) en e-ZOF (ZorgFormulier) zorgen er voor dat meldingen en overdracht van kindzaken tussen de betrokken ketenpartijen sneller, passender en uniformer zullen verlopen. De overdracht gaat nu nog op papier en wordt op korte termijn gerealiseerd door middel van elektronisch berichtenverkeer. Er is budget toegekend voor een proef om te beoordelen of de doelen te behalen zijn. Deze proef met digitale formulieren zal gehouden worden in één van de grote arrondissementen.

Met dit project wordt er een betere uitvoering en efficiëntere bedrijfsvoering bereikt en ontstaat er minder lastendruk voor burgers en instellingen. De realisatie levert zowel een verbeterde ketensamenwerking op alsook een besparing in fte. De directe baten worden geraamd op minimaal 20 fte of €1 miljoen per jaar (voor alle ketenpartijen samen). Bij een succesvolle proef zullen de ketenpartners bredere uitvoering initiëren.

7.2.3.2 *Schakelpunten dienstverlening in de keten*

Het project Schakelpunten dienstverlening in de keten is bedoeld om een doorbraak in de informatie-uitwisseling in de onderwijsketen te bewerkstelligen. De beoogde schakelpunten gaan op eenduidige wijze gegevens over leerlingen, onderwijsinstellingen en leerprestaties ontsluiten. Gegevens over leerlijnen, voortijdige schoolverlaters, elektronische leerdoSSIers en onderwijsprestaties kunnen zo voor analyse en sturing worden uitgewisseld. De schakelpunten bieden partijen zoals gemeenten, de SUWI (Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen)-keten en CBS, één informatiepunt voor gegevensuitwisseling met het veld.

Betrokken partijen starten met het maken van een ketenanalyse en businesscase (looptijd twee jaar) om de toegevoegde waarde van de schakelpunten aan te tonen alvorens daarover te besluiten. Verder omvat het project een proef met een operationeel schakelpunt 'Veld'.

7.2.3.3 *Nationaal Modellen- en Datacentrum*

De initiatiefnemers van het Nationaal Modellen- en Datacentrum (NMDC) zijn het Koninklijk Meteorologisch Instituut (KNMI), het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), het Instituut voor Toegepast

Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL), Alterra (onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum) en Deltares. De partners gaan hun faciliteiten voor onderzoek, ontwikkeling en exploitatie van computermodellen bundelen om zo efficiency te bereiken. Daarnaast is het doel van het bijeenbrengen van modellen een meer gewogen en integraal beeld te krijgen van de complexe Nederlandse samenleving. Het betreft modellen, bijvoorbeeld op meteorologisch of milieutechnisch gebied, die een belangrijke rol spelen bij beleidsbeslissingen en/of een maatschappelijke rol vervullen. Het project is beleidsmatig interessant gelet op de mogelijkheden die interdepartementale samenwerking en bundeling van modellen bieden in termen van efficiency en verbetering van de kennisfunctie bij de overheid.

7.2.3.4 *Stroomlijning Indicatieprocessen in Zorg en Sociale Zekerheid*

Het Programma Stroomlijning Indicatieprocessen (STIP) heeft aangetoond dat het stroomlijnen van indicatieprocessen in zorg en sociale zekerheid een meerwaarde oplevert voor de cliënten met een meervoudige problematiek. VWS en SZW hebben het Programma STIP afgesloten op 1 september 2009. De samenwerking heeft echter wel een vervolg gekregen. Daarbij wordt voortgebouwd op resultaten die ten tijde van het programma behaald zijn.

1. Voor Regelhulp betekent dat concreet dat de inspanningen er op gericht zijn dat eind 2010 alle gemeenten meedoen, dat de bekendheid van Regelhulp wordt vergroot en dat Regelhulp wordt doorontwikkeld op basis van de wensen van de cliënten en in samenwerking met de uitvoeringsorganisaties;
2. om een optimale gegevensuitwisseling tussen de betrokken uitvoeringsorganisaties mogelijk te maken, wordt een traject voorbereid dat de wettelijke belemmeringen wegneemt;
3. het vervolg op het project Gezamenlijke beoordeling zal gestalte krijgen in circa vijftien lokale initiatieven. Uitgangspunt daarbij is dat het proces structureel op lokaal niveau kan worden ingebed om vervolgens als voorbeeld te kunnen dienen voor verdere verspreiding. Daarnaast moet er sprake zijn van een geleidelijke transitie die een aantoonbare meerwaarde laat zien voor de betrokken cliënten. Een aandachtspunt is dat het de spankracht van de uitvoeringsorganisaties niet te boven gaat. Aan de hand van een businesscase (kosten-batenanalyse) moet worden aangetoond dat het project daadwerkelijk bijdraagt aan de doelstelling van gezamenlijk beoordelen. VWS en SZW zullen, in samenwerking met BZK, startsubsidies ter beschikking stellen aan lokale initiatieven op basis

van projectvoorstellen (voorzien van een businesscase) voor een lokaal samenwerkingsverband.

7.2.3.5 *Rijksbreed Crisiscentrum*

Dit project heeft als doel de crisisbeheersingsstructuur van het Rijk versneld te verbeteren door deze opnieuw in te richten. De herinrichting zorgt voor een adequate informatie-voorziening en een professionele analyse- en adviesfunctie in crisissituaties. Het project beoogt een professionalisering van de ambtelijke adviesfunctie bij het interdepartementaal handelen bij crises. De herinrichting bestaat uit:

- harmonisatie van opleidingen, trainingen, oefenactiviteiten en faciliteiten;
- optimalisering van huisvesting;
- inrichten van een rijksbreed crisisloket;
- ICT-stroomlijning (onder andere door verbinden en verminderen van variëteit van crisis-informatiesystemen);
- interdepartementale werkwijzenverandering op het Nationale Crisis Centrum (NCC).

7.2.3.6 *4FM*

Zie voor toelichting paragraaf 4.1.2.

7.2.3.7 *Beter Toezicht door ICT*

Het project Beter Toezicht door ICT omvat de ontwikkeling van een serie ICT-hulpmiddelen en bijbehorende organisatie en invoering daarvan bij de fuserende Inspectiediensten, te weten de AI, de PD en de VWA. Ook wordt transparantie van het Inspectieloket gerealiseerd en de 'één-loket-gedachte' geïmplementeerd. Het project draagt bij aan betere en efficiëntere uitvoering en een vernieuwende werkwijze bij inspecties. De exploitatiecomponenten, ofwel investeringen in apparatuur en investeringen in het vormgeven van de fusieorganisatie, worden betaald door het ministerie van LNV zelf. Voor innovatieve, generieke onderdelen wordt budget beschikbaar gesteld vanuit het Programma Vernieuwing Rijksdienst. De te ontwikkelen onderdelen sluiten aan op de ingezette ontwikkelingen door het Programma e-Inspecties. De ICT-hulpmiddelen hebben een generiek karakter, waardoor deze rijksbreed inzetbaar kunnen zijn. Andere inspectiediensten zullen naar aanleiding van dit project de ICT-hulpmiddelen, waar bruikbaar, op dezelfde wijze kunnen doorvoeren in hun backoffice.

7.2.3.8 *Academie voor Overheidsjuristen*

Overheidsjuristen zijn momenteel schaars en een speciale opleiding ontbreekt op dit moment. Het project omvat het ontwikkelen van een traineeopleiding voor overheidsjuristen en het opzetten van gezamenlijke werving en selectie. De tweejarige traineeopleiding is een combinatie van leren en werken uitgebreid met een (internationale) stage. De opleiding wordt organisatorisch en qua infrastructuur ondergebracht bij de bestaande Academie voor Wetgeving. Daarmee wordt geconcurrereerd met de advocatuur op een krappere wordende arbeidsmarkt. Het gaat om vijftien à twintig 'legal' trainees per jaar.

7.2.3.9 *Omgevingsdiensten*

Het project voor het inrichten van Omgevingsdiensten omvat het neerzetten van een landsdekkende structuur van regionale omgevingsdiensten. Hiermee worden kabinetsdoelstellingen voor het verbeteren van de handhaving en vergunningverlening en het verminderen van interbestuurlijk toezicht ingevuld. Het project omvat de uitwerking van het basistakenpakket en het onderzoek naar de kwaliteitscriteria voor omgevingsdiensten. Daarnaast wordt voorzien in afspraken per regio, financiering van de omgevingsdiensten en wordt voorzien in een ICT-systeem voor alle omgevingsdiensten. Het gaat om het ontmantelen van een werkveld met veel bestuurlijke drukte.

Verder zorgt het project voor aansluiting op de inrichting van het omgevingsloket en de Wet Omgevingsvergunning. De wil en bereidheid van alle partijen om te komen tot samenwerking is cruciaal voor dit project. Verbetertrajecten betreffen; informatie-uitwisseling, samenwerking, eenduidigheid, versnippering, deskundigheid, prijs/kwaliteitverhouding (meer met minder), kennisontwikkeling, ketenaanpak, etc.

7.2.3.10 *e-Dienstverlening SenterNovem*

Dit project omvat het meerjaren Programma e-Dienstverlening van SenterNovem en bestaat uit meerdere ICT-investeringen en implementatie van e-Bouwstenen. Er wordt een bijdrage geleverd aan het verminderen van de administratieve lasten van burgers en bedrijven en het verbeteren van goede uitvoering van overheidsprocessen en dienstverlening. De investeringsimpuls in de vernieuwing van SenterNovem zorgt er voor dat binnen afzienbare termijn een voorbeeld van implementatie van e-Dienstverlening met landelijke uitstraling opgeleverd wordt. Andere uitvoeringsdiensten kunnen hiervan leren en profiteren. De

te ondersteunen onderdelen van het e-Dienstverleningsprogramma bij SenterNovem zijn: landelijke authenticatie voor bedrijven koppelen aan e-Loketten, e-Loketten voor SenterNovem diensten, gemeenschappelijke machtigingsvoorziening (GMV) voor E-loketteren. De drie bovengenoemde onderdelen geven een forse impuls aan de feitelijke implementatie van de e-Bouwstenen.

7.2.3.11 *Categoriemanagement*

Dit project omvat het op gang helpen van categoriemanagement als manier om rijksbreed slimmer in te kopen. Er zijn daarbij diverse categorieën geïdentificeerd, waarin één departement voor de andere departementen inkoop. Er zijn twaalf categorieën waarvoor eind 2010 categoriemanagement operationeel zal zijn. Daarna zullen departementen hun inkooporganisaties ontmantelen voor zover deze niet meer bijdragen aan 'hun' categorie. Dit op gang helpen betreft de invoering van categoriemanagement voor zes facilitaire categorieën waarover reeds in 2008 is besloten en het starten van vier aanvullende categorieën. Vanwege het bundelen van een inkoopstrategie en inkoopkennis is een forse besparing op de inkoopfunctie van het Rijk mogelijk.

7.2.3.12 *Academie voor Hoger Publiek Management*

De Academie voor Hoger Publiek Management is bedoeld als instituut voor de top van de overheid door een unieke en hoogwaardige opleidings- en ontwikkelingsfaciliteit en netwerk te verschaffen. Het instituut moet zich kunnen meten met de (internationale) topinstituten van het bedrijfsleven en universiteiten. Er is budget toegekend voor een haalbaarheidsstudie en het opstellen van een businesscase naar het vormgeven van deze Academie, dat naast onderwijs ook hoogwaardige studies en analyses voor het Rijk kan verrichten. Daarnaast is een bijdrage opgenomen voor het inrichten van een studie- en ontmoetingsfaciliteit.

Zo'n academie bij het Rijk biedt de mogelijkheid toptalent aan het Rijk te binden. Daarmee ontstaan nieuwe netwerken en groeit de kwaliteit van het management en het beleid binnen de rijksoverheid. De Academie sluit daarmee goed aan op de huidige ABD-leerlijnen en de constatering dat er voor het topsegment van de ABD momenteel geen aanbod is. De Academie is voorzien als een groeiend instituut dat tevens tot een virtuele en fysieke ontmoetingsplaats voor haar deelnemers kan dienen.

7.2.3.13 *Stimuleringsfonds Innovatieve Projecten*

Kenmerk van deze projecten en onderzoeken is dat ze veelal multidepartementaal zijn opgezet en budgettair een klein beslag hebben. Een kenmerk is voorts dat ze een grote voorbeeldwerking hebben. Het hiervoor geormerkt budget is toegevoegd aan de begroting van het ministerie van BZK. Alle aanvragen zijn gehonoreerd. Voorbeelden van deze projecten zijn de 'Automatisering van het Functiegebouw Rijk', 'Het Expertisecentrum voor Leren en Ontwikkelen (ECLO)' en een 'Gezamenlijke datavoorziening bij SSO-ICT'.

8 Stand van zaken moties en toezeggingen

Tijdens het Algemeen Overleg over de Vernieuwing Rijksdienst van 11 december 2009 is de volgende toezegging gedaan:

8.1 Inrichting kennisinstellingen en -kamers

De toezegging om in 2010 te komen met een voorstel voor de inrichting van de kennisinstellingen en -kamers wordt in combinatie met de eerder gedane toezegging tijdens het Algemeen Overleg van 10 december 2008 over de analyse van het kennis- en adviesstelsel uitgevoerd. De (nadere) rapportage hierover van TNO zal in de eerste helft van 2010 aan de Tweede Kamer worden gezonden.

8.2 Analyse van het kennis- en adviesstelsel

Tijdens het Algemeen Overleg van 10 december 2008 is de toezegging gedaan om te komen tot een nadere analyse van de kennis- en infrastructuur zoals deze functioneert ten behoeve van de rijksoverheid. In de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 29) is reeds vermeld dat TNO de opdracht heeft 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 was eind 2009 gereed en is op 15 februari 2010 aan de Tweede Kamer (TK 31 490, nr.39) aangeboden.

Inmiddels heeft TNO opdracht gekregen de gegevens verder uit te werken en van een toelichting te voorzien. Daarbij komt een analyse van de vraag, hoe de publieke infrastructuur zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Deze nadere rapportage zal in de eerste helft van 2010 aan de Tweede Kamer worden gezonden.

8.3 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 RAD. In de vierde voortgangsrapportage van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (TK 31 490, nr. 29) is gemeld dat in overleg met de RAD voor een aantal projecten zal worden bezien of tot een beoordelingsmethodiek kan worden gekomen die bij kan dragen aan verbetering van het inzicht.

Inmiddels heeft de RAD een quick scan rondom het totstandkomingsproces

van de voortgangsrapportages uitgevoerd. De volgende projecten zijn specifiek gezien: Rijkswerkplek, Harmoniseren arbeidsvoorwaarden, Bevorderen relatie beleid en uitvoering, Kwaliteit juridische functie, Standard Business Reporting en Coördinatie rijksbrede IT-projecten. Eind februari 2010 heeft de RAD in de vorm van een inventariserende analyse en aanbevelingen gerapporteerd over de bevindingen. De bevindingen en aanbevelingen zijn verwerkt in deze voortgangsrapportage.

Bijlage 1 - Uitvoering Programma Vernieuwing Rijksdienst: Projectenoverzicht

Toelichting bij de kleuren:

- groen: loopt, geen bijzondere aandacht van desbetreffende portefeuillehouder nodig
- oranje: enige aandacht van desbetreffende portefeuillehouder nodig
- rood: veel aandacht van desbetreffende portefeuillehouder 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	VRM	Afgerond
1.2 Eenduidige juridische en financiële grondslag van de planbureaus	BZK	Oranje
2. Kennisinstituut Openbaar Bestuur en Publiek Management	BZK	Gestopt
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
6.4 Planbureau internationaal	BZ	Gestopt
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	Oranje
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	Oranje
9.2.2 Auteursomgeving	FIN	Groen
9.2.3 Efficiency begrotings- en verantwoordingscyclus	FIN	Groen
9.3 Flexibilisering Rijksdienst		
9.3.1 Aanpassing regelgeving aan flexibilisering rijksdienst	FIN	Groen
9.3.2 Programmabegrotingen	FIN	Groen
9.4 Kwaliteit verbeteren financiële kolom		
9.4.1 IBOS via Haagse Ring	FIN	Afgerond
9.4.2 Financial Traineeprogramma	FIN	Groen
9.4.3 Nationale verklaring	FIN	Groen
9.5 Eén gemeenschappelijke auditdienst	FIN	1 ^e fase afgerond
10. DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk	BZK	Afgerond
11. Rijkswerkplek		
11.1 Integrale Rijkswerkplek	BZK	Groen
11.2 Digitale Werkomgeving Rijksoverheid	BZK	Oranje
12. Huisvesting		
12.1 Concernvisie huisvesting	BZK	Afgerond
12.2 Huisvestingsstrategie	BZK	Afgerond
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	Oranje
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	Oranje
18.2 Standard Business Reporting (Taxonomie)	EZ - FIN - JUS	Rood
18.3 Slim geregeld, goed verbonden	EZ	Groen
19. Vervallen: zie 20		
20. Administratieve lasten burgers, professionals en medeoverheden	BZK	Oranje
21. Vervallen: zie 20		
22. Administratieve lasten binnen het rijk		
22.1 AL Bedrijfsvoering rijk (zie ook 14)	BZK	Oranje
22.2 AL Financiën rijk (zie ook 9.1)	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	Groen
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	BZK	Groen
30. Monitoring voortgang		
30.1 Voortgangrapportages	BZK	Groen
30.2 Transparantie externe inhuur	BZK	Groen
31. Benchmarking	BZK	
31.1 Benchmark bedrijfsvoering		Groen
31.2 Benchmark beleid	BZK	Groen
32. Overig	BZK	
32.1 OESO	BZK	Groen
32.2 Duurzame bedrijfsvoering	BZK	Groen
32.3 VRD monitoring door Universiteit Leiden	BZK	Afgerond
32.4 Coördinatie Rijksbrede ICT-projecten	BZK	Groen
32.5 Analyse topstructuur	BZK	Afgerond
32.6 Kwaliteitscriteria rijksdienst	BZK	Groen

