

Zitting 1982-1983

17 353

## Reorganisatie Rijksdienst

Nr. 6

### BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

's-Gravenhage, 25 mei 1983

In het regeerakkoord is aangekondigd dat het kabinet de Tweede Kamer ieder jaar voor het zomerreces een werkplan aanbiedt voor de reorganisatie van de rijksdienst. Hierbij bied ik u het eerste werkplan reorganisatie rijksdienst aan. Bij de opstelling daarvan heeft het advies terzake van de regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, mr. H. D. Tjeenk Willink, dat ik u enige tijd geleden heb doen toekomen als uitgangspunt gediend.

Ter toelichting merk ik het volgende op:

1. Ik heb gestreefd naar een korte en concrete omschrijving van onderwerpen, die zich lenen voor een pragmatische aanpak. Vergroting van de doelmatigheid en de flexibiliteit van het ambtelijke apparaat neemt in het plan een voorname plaats in. In de komende jaren zal een groot beroep moeten worden gedaan op het aanpassingsvermogen van de rijksdienst. De budgettaire problematiek noopt daartoe, maar ook het streven van het kabinet naar deregulering, privatisering en vermindering van de personeelsformatie met twee procent per jaar. De reorganisatie van de rijksdienst is mede een voorwaarde voor het welslagen van deze operaties, en krijgt daarmee onmiskenbaar het stempel van het bredere kabinetsbeleid.

2. In het plan wordt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van activiteiten gelegd bij de functioneel meest betrokken bewindspersonen. Het projectministerschap reorganisatie rijksdienst heeft immers primair tot doel het reorganisatieproces, dat grotendeels decentraal zal verlopen, te initiëren, te stimuleren en te begeleiden. De verantwoordelijkheid voor het welslagen van het project berust echter uit de aard der zaak bij het kabinet als geheel.

3. Ik ben uitgegaan van een gefaseerde aanpak. Te veel activiteiten tegelijk zouden in elkaars nadeel kunnen gaan werken. Daarom bevat het werkplan voor 1983 een beperkt aantal prioriteiten, die zo goed mogelijk aansluiten bij ontwikkelingen binnen en buiten het project. Behalve de werkplanning voor 1983 bevat het plan een overzicht van de stand van

zaken en een voorlopige planning voor 1984 en 1985. Ik acht het namelijk gewenst de Tweede Kamer, die tot dusverre niet in de gelegenheid is geweest met de Regering van gedachten te wisselen over de aanpak van deze problematiek in den brede, een perspectief te schetsen voor het project in de komende jaren.

De Minister van Binnenlandse Zaken,  
J. G. Rietkerk

## 1. INLEIDING

### 1.1. Algemeen

Het project reorganisatie rijksdienst heeft tot doel de organisatie en het functioneren van de rijksdienst te verbeteren. De verbeteringen moeten worden bereikt door de mogelijkheden om een samenhangend beleid te voeren, te verruimen en de doorzichtigheid en flexibiliteit van het ambtelijk apparaat te vergroten. De rapporten en adviezen van de Commissie hoofdstructuur rijksdienst (commissie-Vonhoff) hebben de noodzaak daarvan duidelijk aangetoond.

Sinds het verschijnen van het eindadvies van de commissie-Vonhoff hebben de problemen van de rijksoverheid zich nog verscherpt. De sociaal-economische ontwikkelingen zetten het overheidsapparaat onder druk. De problematiek van de collectieve uitgaven noopt tot ingrijpende beleidswijzigingen. Het kabinet heeft een groot aantal operaties op het programma staan, zoals bezuinigingen, heroverwegingen, decentralisatie, privatisering, deregulering en de vermindering van de personeelsformatie met twee procent per jaar. Dergelijke operaties zijn van invloed op het functioneren van de rijksdienst. Maar omgekeerd is een goed werkende en flexibele rijksdienst voor het slagen van deze operaties een voorwaarde. Ook daarom is reorganisatie nu geboden.

Uit de vele reacties op de rapporten van de commissie-Vonhoff vanuit politieke, ambtelijke en wetenschappelijke kring blijkt, dat over de hoofdlijnen van de analyse een brede overeenstemming bestaat. De fase van breed opgezet analytisch onderzoek moet dan ook als afgesloten worden beschouwd; het project moet zich richten op de invoering van daadwerkelijke verbeteringen, tegen de achtergrond van de door de commissie-Vonhoff aangedragen oplossingsrichtingen.

### 1.2. Gefaseerde aanpak

Sinds de instelling van het projectministerschap reorganisatie rijksdienst in december 1981 is gewerkt aan de nadere operationalisering van verscheidene voorstellen van de commissie-Vonhoff. Beslissingen zijn genomen over de instelling van projectministerschappen, een vermindering van het aantal coördinerende bewindspersonen en de aanpak van de sanering van het stelsel van externe adviesorganen. Genoemd werden reeds de operaties rond heroverwegingen, personeelsvermindering, deregulering, en privatisering. Op verschillende departementen worden verder eigen initiatieven ontwikkeld om organisatie en functioneren te verbeteren.

Voorkomen moet worden dat de veelheid van veranderingsoperaties die het kabinet in gang heeft gezet en die elk op zich zelf noodzakelijke verbeteringen moeten brengen, gezamenlijk een contra-productieve uitwerking hebben. Daarom is voor de uitvoering van het project reorganisatie rijksdienst een gefaseerde aanpak gekozen, die zo goed mogelijk aansluit bij de andere ingrepen die gevolgen hebben voor de organisatie en het functioneren van de rijksdienst en de in het kader van het project reeds in gang gezette activiteiten. In het regeerakkoord van het huidige kabinet is de afspraak opgenomen, dat het kabinet de Tweede Kamer jaarlijks voor het zomerreces een werkplan voor het project aanbiedt. Dit werkplan is daarvan het eerste.

### 1.3. Planning

Het werkplan geeft allereerst een overzicht van de meerjarenplanning over het project als geheel. Het accent ligt daarbij op het werkplan voor 1983; de planning voor 1984 en 1985 is voorlopig. Volledigheidshalve is

ook aangegeven met welke voorbereidende activiteiten in 1982 een begin is gemaakt. De meerjarenplanning is er op gericht het project per 1 januari 1986 te kunnen beëindigen.

Vervolgens worden in de paragrafen 2.1 tot en met 2.6 de onderwerpen kort beschreven. Daarbij worden ook de wijze van aanpak en de voor de activiteiten gestelde termijnen aangegeven. De activiteiten zijn van verschillende orde; zij kunnen zowel voorbereiding als besluitvorming en uitvoering betreffen, afhankelijk van hetgeen daarover in de beschrijving is gesteld.

Bij de beschrijvingen worden ook de uitvoeringsinstanties genoemd. Uitgangspunt bij de keuze van deze instanties is geweest, de staande organisatie zoveel mogelijk in te schakelen voor de uitvoering van de werkzaamheden. Dit geldt ook voor de projectminister in zijn functie van Minister van Binnenlandse Zaken. Staat bij de uitvoering de Minister van Binnenlandse Zaken dan wel een andere minister vermeld, dan wordt de uitvoering opgedragen aan een onderdeel van de staande organisatie van het desbetreffende ministerie. Waar de projectminister als uitvoerende instantie is genoemd, worden de werkzaamheden verricht door een interdepartementale projectgroep die aan hem rapporteert. Indien de staande organisatie voor de uitvoering wordt ingeschakeld, spitsen de taken van de projectminister zich toe op coördinatie, voortgangswaarneming en bijstandverlening met betrekking tot de werkzaamheden.

## 2. WERKPLAN 1983 EN VOORLOPIGE PLANNING 1984 EN 1985

In de kolommen is aangegeven, in welke jaren zwaartepunten van de activiteiten liggen.

x = start activiteiten.

+ = doorloop in volgende jaren.

	1982	Werk- plan 1983	Voorlopige planning	
		1983	1984	1985
<b>2.1. Planning en presentatie regeringsbeleid</b>				
– Actieprogramma		X	+	
– Ontwikkeling algemene begrotingstoelichting		X	+	
– Sociale miljoenennota	X	+	+	+
– Beleidsnota's			X	
<b>2.2. Hoofdstructuur rijksdienst</b>				
– Sanering coördinatieportefeuilles en projectbewindslieden	X	+		
– Sanering interdepartementale commissies		X	+	
– Voorbereiding departementale herindeling			X	+
– Externe advisering	X	+	+	
<b>2.3. Vergroting personele en organisatorische dynamiek</b>				
– Herinrichting personeelsbeleid		X	+	+
– Formatiebeleid	X	+	+	
– Mobiliteit van ambtenaren	X	+	+	+
– Reorganisatiestatoot rijksdienst	X	+		
– Herziening herplaatsings- en ontslagregelingen			X	+
– Opleidingsbeleid en veranderingsoperaties		X		
– Loopbaan en beoordeling			X	+
<b>2.4. Verbetering bedrijfsvoering rijksdienst</b>				
– Deregulering interne bedrijfsvoering		X	+	+
– Bedrijfsdoorlichting		X	+	+
– Decentralisatie budgetverantwoordelijkheid			X	+

	Werkplan 1983		Voorlopige planning	
	1982	1983	1984	1985
<b>2.5. Verbetering management in de rijksdienst</b>				
– Selectie topmanagers			X	
– Ondersteuning departementaal management		X		
– Training huidig management			X	+
– Training aankomende managers			X	
– Versterking departementale coördinatie	X	+		
<b>2.6. Afsluiting project reorganisatie rijksdienst</b>				
– Afsluiting project reorganisatie rijksdienst				X

## 2.1. Planning en presentatie regeringsbeleid

### *Actieprogramma*

Ten behoeve van de discussie met het parlement over de hoofdlijnen van het regeringsbeleid wordt jaarlijks een actieprogramma opgesteld, aanvankelijk in een beperkte opzet. Het programma bevat de belangrijkste beleidsvoornemens van het kabinet en de geplande termijnen van ontwerp en/of uitvoering. Het karakter van de Troonrede kan daardoor worden aangepast. De minister-president is belast met de voortgangswaarneming. Bezien wordt, of het actieprogramma verder kan worden ontwikkeld tot een instrument voor integrale budgettaire (meerjaren-)planning en prioriteitenstelling.

*Uitvoering:* De Minister-President, in overleg met de Minister van Financiën.

*Termijn:* Aanbieding van eerste actieprogramma aan de Staten-Generaal in september 1983. Voorstellen over de verdere ontwikkeling van het actieprogramma gereed in 1984.

### *Ontwikkeling algemene begrotingstoelichting*

Ten einde de hoofdlijnen en samenhangen van het kabinetsbeleid zichtbaar te maken en discussie hierover tussen Regering en parlement beter mogelijk te maken, zal een algemene begrotingstoelichting worden ontwikkeld. De eerste stap op weg naar een algemene begrotingstoelichting voor het gehele kabinetsbeleid is de begrotingstoelichting op het interdepartementaal welzijnsbeleid, die om te beginnen voor 1984 wordt opgesteld.

*Uitvoering:* Een interdepartementale werkgroep onder verantwoordelijkheid van de Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, coördinerend bewindsman voor het welzijnsbeleid, is bezig met de voorbereiding van de begrotingstoelichting op het interdepartementaal welzijnsbeleid. De verdere ontwikkeling van een algemene begrotingstoelichting voor het gehele kabinetsbeleid vindt plaats door de Minister-President, in overleg met de coördinerende ministers van de onderraden en de projectminister voor de reorganisatie van de rijksdienst.

*Termijn:* Aanbieding eerste begrotingstoelichting interdepartementaal welzijnsbeleid aan de Staten-Generaal in september 1983. Eerste algemene begrotingstoelichting voor het gehele kabinetsbeleid uit te brengen in september 1984.

### *Sociale miljoenennota*

Het inzicht in de samenhang tussen het begrotingsbeleid en het verloop van de sociale fondsen moet worden vergroot. Het gaat daarbij vooral om

het verband tussen het niveau van de sociale uitkeringen, huur- en andere subsidies uit hoofde van de rijksbegroting en de effecten van beide op de inkomensverdeling. De commissie-Vonhoff heeft voorgesteld het inzicht in deze samenhangen te vergroten door de opstelling van een in de miljoenennota te integreren sociale miljoenennota. De Studiegroep begrotingsruimte pleit ervoor in dit verband de sociale meerjarenramingen aan te passen en als bijlage toe te voegen aan de miljoenennota, evenals het financieel overzicht gezondheidszorg. Deze instrumenten worden verder ontwikkeld. Zij omvatten naast kwantitatieve gegevens over de desbetreffende sociale uitgaven en inkomsten en de effecten daarvan op de inkomensverdeling (bij voorkeur met een meerjarenkarakter), tevens een uiteenzetting over het ter zake gevoerde en te voeren beleid.

*Uitvoering:* De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Minister van Financiën.

*Termijn:* Rapportage van de werkgroep Sociale Zekerheid medio 1983.

Periode 1983–1984: uitwerking voorstellen.

Periode 1984–1985: invoering.

### *Beleidsnota's*

Doeleinden, inrichting en behandelingswijzen van beleidsnota's lopen sterk uiteen. Ook is vaak niet goed zichtbaar welk gevolg is gegeven aan de opstelling van een nota en de behandeling daarvan in het parlement. Mogelijke verbetering kan worden gevonden door beleidsnota's zo veel mogelijk in te richten naar analogie van een wetsontwerp, met een duidelijke scheiding tussen beleidsvoornemens en de toelichting daarop. Ook wordt aandacht besteed aan de wijze van behandeling van beleidsnota's. Dit onderwerp staat op het werkprogramma van de Commissie wetgevingsvraagstukken (de commissie-Polak). De commissie komt in 1984 met concrete voorstellen, op basis waarvan een regeringsstandpunt kan worden bepaald.

*Uitvoering:* De Minister-President.

*Termijn:* In de loop van 1984.

## **2.2. Hoofdstructuur rijksdienst**

### *Sanering coördinatieportefeuilles en projectbewindslieden*

Door het gebruik van de *titel «coördinerend bewindspersoon»* te beperken tot die gevallen waarin de bestuurlijke noodzaak daarvan duidelijk is aangetoond, is het zeventigtal coördinatieportefeuilles dat bestond bij het aantreden van het kabinet reeds teruggebracht tot eenentwintig. Verdere sanering van coördinatieportefeuilles is mogelijk. De meeste beleidstaken bevatten namelijk coördinatie-aspecten, maar dat wil niet zeggen dat dit bevestigd moet worden met formele besluiten en titels. Verdere sanering is mede wenselijk gezien het tijdelijke karakter van sommige coördinatieportefeuilles. Daarbij moet ook rekening worden gehouden met de te nemen beslissingen over de voortzetting van de projectbewindspersoonschappen en de resultaten van de afzonderlijke projecten.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Aanvullend saneringsvoorstel gereed in 1983. Doorlooptijd 4 maanden.

Met betrekking tot de *projectbewindspersoonschappen* is de intentie uitgesproken een beperkt en selectief gebruik te maken van dit instrument. Onderwerpen waarvoor een projectbewindspersoon wordt aangesteld zijn kabinetsprioriteiten. Voortzetting van een projectbewindspersoonschap is dan ook bij het aantreden van een nieuw kabinet geen vanzelfsprekendheid; de projectbewindspersoonschappen moeten op zo'n moment op al hun merites beoordeeld worden.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Voorstel voorbereid in 1983; dit voorstel kan direct aan de Ministerraad ter besluitvorming worden voorgelegd.

#### *Sanering interdepartementale commissies*

Ten behoeve van interdepartementale coördinatie zijn veelal interdepartementale commissies ingesteld. Het functioneren van deze commissies is niet altijd optimaal. Soms functioneren te veel commissies op een beleidsveld. Taakstellingen zijn niet altijd duidelijk. De commissies zijn vaak te breed samengesteld. Verschillende commissies bespreken dezelfde onderwerpen. De commissiewerkzaamheden leiden veelal tot vertraging van voor het kabinet vitale beleidsprocessen. Een sanering van de interdepartementale commissies, gericht op verbetering van de interdepartementale coördinatie, is daarom gewenst. Een dergelijke sanering moet, onder meer door samenvoeging en opheffing van commissies en beperking van het aantal leden, leiden tot een snellere, doorzichtiger en meer flexibele werkwijze. De sanering kan gefaseerd worden aangepakt door steeds groepen interdepartementale commissies door te lichten.

*Uitvoering:* De projectminister.

*Termijn:* Start in 1983. Doorlooptijd 18 maanden.

#### *Voorbereiding departementale herindeling*

In de loop van 1984 wordt een begin gemaakt met de voorbereiding van een departementale herindeling. Beoogd wordt, weloverwogen en gerichte besluitvorming over de departementale indeling bij een volgende kabinetsformatie uit te lokken en een soepele uitvoering van de te nemen besluiten te bevorderen. Aan de hand van ervaringen die zijn opgedaan bij de recente departementale herverkaveling, knelpunten in de interdepartementale taakverdeling, maar vooral op grond van mogelijke beleidsopties worden mogelijkheden voor departementale herindeling op kleine en grotere schaal en de te volgen besluitvormingsprocedures geschetst.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Start in 1984. Doorlooptijd 1 jaar.

#### *Externe advisering*

Vergroting van de samenhang in het regeringsbeleid vereist onder meer een herziening van de stelsels van externe adviesorganen. In 1982 is hiertoe een plan uitgewerkt, met de uitvoering waarvan de projectgroep Externe advisering is belast. In het regeerakkoord is toegezegd, dat voor het zomerreces 1983 aan de Tweede Kamer een lijst van voor opheffing in aanmerking komende adviesorganen zal worden aangeboden. Ter voldoening aan de afspraak in het regeerakkoord, zal voor het zomerreces aan de Tweede Kamer een interimrapportage worden aangeboden. Onderdelen van deze rapportage zijn een verslag van het onderzoek op de deelterreinen zorg, educatie en sociale zekerheid, en een lijst van adviesorganen die thans kunnen worden opgeheven. Voorts zal het algemene beleid van de rijksoverheid inzake externe adviesorganen in de interimrapportage aan de orde komen. Een belangrijk punt daarbij zal zijn, dat de noodzaak van het voortbestaan van adviesorganen periodiek moet worden getoetst.

*Uitvoering:* De projectminister.

*Termijn:* Periode 1982–1984. Doorlooptijd 18 maanden.

### **2.3. Vergroting personele en organisatorische dynamiek**

Er bestaat behoefte aan een op een nieuwe leest geschoeid personeelsbeleid bij de rijksdienst. Grote delen van het personeelsbeleid worden gekenmerkt door een strakke centrale regulering en, op departementaal

niveau, door een sterke centralisatie. Noodzakelijk organisatorische veranderingen vinden niet of met grote vertraging plaats ten gevolge van de te volgen formatieprocedure. Mobiliteit van ambtenaren wordt onvoldoende bevorderd. Regelingen voor herplaatsing en voor inspraak en overleg bij reorganisaties zijn onvoldoende. Het beleid op het gebied van personeelsvermindering, heroverweging, deregulering en decentralisatie stelt nieuwe eisen aan het overheidspersoneel. Taakvermindering en -wijziging hebben logischerwijze consequenties voor de betrokken werknemers. Dit geldt in de eerste plaats voor de uitvoering van de voorgenomen vermindering van de personeelsformatie met twee procent per jaar. Deze –2%–operaties grijpen rechtstreeks in op het personeelsbestand van de rijksdienst. Getracht moet worden deze personeelsvermindering over vier jaar op te vangen via natuurlijk verloop en herplaatsing. Ook daartoe is het noodzakelijk een aantal knelpunten in het personeelsbeleid op te ruimen. Vergroting van de personele en organisatorische dynamiek is een randvoorwaarde voor het doen slagen van operaties met consequenties voor het betrokken personeel.

#### *Herinrichting personeelsbeleid*

De inrichting van het personeelsbeleid bij de rijksdienst wordt opnieuw bezien. Begin 1983 is hiervoor een projectgroep Personeelsbeleid ingesteld, die zich in het bijzonder bezig houdt met:

- versterking van de taken en verantwoordelijkheden van het lijnmanagement ten opzichte van de centrale ondersteunende afdelingen;
- verbetering van het besluitvormingssysteem, waarin de personele, organisatorische en financiële beheersaspecten beter op elkaar worden afgestemd;
- verbetering en vernieuwing van de instrumenten van personeelsbeleid, inclusief personeelsplanning- en informatiesystemen.

Er vindt een herbezinning plaats op de regelgeving ten aanzien van het personeelsbeleid. Ook wordt kwaliteitsverbetering van de uitvoerders van het personeelsbeleid nagestreefd.

*Uitvoering:* De projectminister.

*Termijn:* Voorbereiding van voorstellen in 1983. Periode 1983–1984: start van de uitvoering.

#### *Formatiebeleid*

Het bestaande formatiebeleid is voor verbetering vatbaar. Onder andere door een sterke centralisatie – niet alleen bij Binnenlandse Zaken, maar ook binnen afzonderlijke departementen – leidt het formatiebeleid tot knelpunten in de gehele rijksdienst. Het veroorzaakt verstarring, gebrek aan mobiliteit en een onvoldoende openstaan voor nieuwe ontwikkelingen. De te volgen formatieprocedure leidt veelal tot vertragingen bij de effectuering van noodzakelijk geachte organisatieveranderingen. Voorgestelde veranderingen zijn decentralisatie van de formatiebeheersing en inhoudelijke herijking van het formatiebeleid. De projectgroep Formatiebeleid is in maart 1983 met haar werk begonnen. Een veranderingsplan is in het eerste kwartaal van 1984 gereed.

*Uitvoering:* De projectminister.

*Termijn:* Voorbereiding gestart in 1982. Periode 1983–1984: rapportage en begin uitvoering.

#### *Mobiliteit van ambtenaren*

Verhoging van de mobiliteit van ambtenaren levert een bijdrage aan het tegengaan van de verkokering binnen de rijksdienst. De mobiliteitsbevorderende maatregelen zijn in eerste instantie bedoeld voor ambtenaren

werkzaam in beleids-, staf- en beheersfuncties, met het accent op de schalen 112 t/m 150/151. Daarnaast zal ook aandacht worden gegeven aan de mobiliteit van de hogere en topambtenaren. Maatregelen worden ontwikkeld op de volgende punten:

- a. gericht departementaal loopbaanbeleid door onder meer: periodiek loopbaanberaad, benoeming in een functie voor bepaalde tijd, gestuurde intradepartementale functieroulatie;
- b. benoemingsbeleid gericht op vergroting van mobiliteit door onder meer: benoeming op het niveau van schaal 148 als regel alleen na voorafgaande mobiliteit, interdepartementale uitwisseling, in principe mobiliteits-eis bij bevordering tot schaal 150;
- c. vorming van «pools» voor urgente beleidsprojecten;
- d. algemene maatregelen zoals: richten van vorming en opleiding op vergroting van de inzetbaarheid van het personeel, bevordering van de deelname aan projecten, verruiming van functie-eisen en functies, verplichte ongerichte of gerichte interdepartementale vacaturebekendmaking;
- e. interdepartementale procedure voor voorziening in vacatures bij benoemingen van hogere ambtenaren (voorstel is gered).

Uitvoering vindt plaats door de projectgroep, die inmiddels een plan voor de ontwikkeling van een algemene bestuursdienst heeft voorbereid. Later zal aan de hand van een evaluatie van de reeds genomen maatregelen worden gezien, of de uitvoering van dit plan bij de mobiliteitsbevordering wordt betrokken.

*Uitvoering:* De projectminister.

*Termijn:* Voorbereiding gestart in 1982. Periode 1983–1985: gefaseerde uitwerking en uitvoering van mobiliteitsbevorderende maatregelen. Doorlooptijd varieert per maatregel.

#### *Reorganisatiestatoot rijksdienst*

In een tijd van heroverweging, privatisering, deregulering, bezuinigingen en inkrimping van organisaties bestaat er behoefte aan duidelijkheid en zekerheid over de wijze waarop in grote lijnen besluiten over reorganisaties en de personele gevolgen daarvan worden genomen en uitgevoerd. Daarvoor is het noodzakelijk met gebruikmaking van ervaringen, opgedaan bij de recente departementale herverkaveling, een aantal grondregels op te stellen, waaraan het politiek-ambtelijke management, het personeel en de ambtenarenorganisaties zich hebben te houden. Een rapport over de uitgangspunten van een reorganisatiestatoot is in de periode 1982–1983 reeds voorbereid door de werkgroep Definitiefase reorganisatiestatoot rijksdienst.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Gestart in 1982 (uitgangspunten reorganisatiestatoot gered). In 1983: uitwerking en vaststelling. Doorlooptijd 6 maanden.

#### *Herziening herplaatsings- en ontslagregelingen*

De mogelijkheden van personele mobiliteit bij reorganisaties, gedwongen inkrimpingen en, in het algemeen, wanneer functie en functionaris niet bij elkaar passen worden vergroot. De procedures bij herplaatsing, rangherziening en ontslag worden verkort en versoepeld.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Start voorbereiding in 1984. Doorlooptijd 10 maanden.

#### *Opleidingsbeleid en veranderingsoperaties*

Het opleidingsaanbod moet in de komende jaren worden afgestemd op de vraag die ontstaat door de verschillende grote veranderingsoperaties.

Betrokkenen kunnen binnen opleidings- en trainingsprogramma's gezamenlijk werken aan het ontwerp en de uitvoering van concrete veranderingen in de eigen werksituatie (situationele opleidingen). Het opdoen van vaardigheden wordt daarbij gekoppeld aan het oplossen van praktijkproblemen waarmee de deelnemers te maken hebben, in het bijzonder in het kader van het inkrimpen van een organisatie, het afvloeien of reallocatie van personeel, bezuinigingsoperaties, en dergelijke. Daarnaast wordt het aanbod van op deze aspecten gerichte cursorische opleidingen, zoals financiële en automatiseringscursussen, geïntensiveerd. De Stuurgroep opleidingsbeleid rijksoverheid doet hiertoe voorstellen.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* In de loop van 1983. Doorlooptijd 4 maanden.

#### *Loopbaan en beoordeling*

Voorstellen worden ontwikkeld om de regulering en automatisen in het verloop van de ambtelijke carrière terug te dringen en een betere relatie te leggen tussen het functioneren en de loopbaanontwikkeling. Gestreefd wordt naar een gang van zaken vergelijkbaar met die in het bedrijfsleven.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Start in 1984. Doorlooptijd 10 maanden.

### **2.4. Verbetering bedrijfsvoering rijkdienst**

#### *Deregulering interne bedrijfsvoering*

De instanties die binnen de rijkdienst ondersteuningsfuncties vervullen oefenen behalve adviserende en uitvoerende ook regelgevende taken uit. Dit geldt vooral voor de ondersteuningsfuncties organisatie, personeel, financiën, materieelvoorziening, huisvesting. Door deze instanties, hun regelgeving en de toepassing daarvan door te lichten kan worden gezien, in hoeverre hier kan worden gekomen tot een vergroting van de flexibiliteit in de bedrijfsvoering. Te denken valt aan het onder de loep nemen van:

- de directie Overheidsorganisatie en -automatisering;
- het Directoraat-Generaal voor Overheidspersoneelsbeleid;
- het Directoraat-Generaal van de Rijksbegroting;
- het Rijksinkoopbureau;
- de Rijksgebouwendienst;
- de departementale ondersteunende afdelingen op deze gebieden.

Zowel bij de voorbereiding van voorstellen door de projectminister als bij de uitvoering van projecten staat de verantwoordelijkheid van de desbetreffende politieke en ambtelijke departementsleiding centraal. Deze activiteit en het werk van de commissie-Geelhoed, die zich onder meer bezighoudt met aspecten van interne deregulering in de rijkdienst, dienen elkaar wederzijds aan te vullen en te ondersteunen.

*Uitvoering:* De projectminister.

*Termijn:* Start in 1983, doorloop in 1984 en 1985.

#### *Bedrijfsdoorlichting*

De organisatieproblematiek binnen de rijkdienst verscherpt zich. Er bestaat een sterk toegenomen noodzaak om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie te bewaken. Door de vermindering van de personeelsformatie met twee procent per jaar wordt de druk om tot een doelmatige bedrijfsvoering te komen sterk vergroot. Organisatorische knelpunten moeten daarom tijdig gesignaleerd worden. Dit wordt gedaan met behulp van bedrijfsdoorlichting, een hulpmiddel voor de ambtelijke en

politieke leiding van departementen om systematisch te kunnen beoordelen of organisatorische maatregelen noodzakelijk of gewenst zijn. Uit de doorlichting kunnen tevens aanwijzingen voortvloeien voor noodzakelijke herschikking van taken. In daarvoor in aanmerking komende gevallen zal de aandacht van de interdepartementale commissies voor deregulering, privatisering en heroverweging op gesignaleerde knelpunten worden gericht. De politieke en ambtelijke leiding van elk desbetreffend departement is verantwoordelijk voor de uitvoering van de bedrijfsdoorlichting. Een doorlichting leidt immers alleen tot goede resultaten als de departementale leiding zich krachtig achter de activiteiten opstelt. De projectminister stimuleert het toepassen van de bedrijfsdoorlichting door het bieden van een pakket uitvoeringsfaciliteiten daarvoor, in de vorm van ondersteuning (instrumenten en capaciteit) en fondsen.

*Uitvoering:* Faciliteitenpakket samen te stellen door de projectminister. Uitvoering bedrijfsdoorlichting onder verantwoordelijkheid van de leiding van de desbetreffende departementen.

*Termijn:* Start in 1983, doorloop in 1984 en 1985.

#### *Decentralisatie budgetverantwoordelijkheid*

Experimenten worden ontwikkeld, gericht op het verleggen van de verantwoordelijkheid voor het budgetbeheer van de centrale FEZ-afdelingen naar de managers van beleidsonderdelen. Doelstelling is een versoepeling van de bedrijfsvoering. Randvoorwaarde is de beheersbaarheid van de overheidsuitgaven. Binnen die randvoorwaarde wordt meer vrijheid verleend bij het financieel beheer aan daarvoor in aanmerking komende lijnmanagers. De taak van de FEZ-afdelingen wordt in die gevallen beperkt tot toezicht naar analogie van de taak van de Inspectie der Rijksfinanciën. De door de manager verkregen grotere verantwoordelijkheid gaat gepaard met het invoeren van positieve en negatieve sancties met betrekking tot de taakvervulling.

*Uitvoering:* Experimenten te ontwikkelen door de Minister van Financiën in samenwerking met in aanmerking komende dienstonderdelen.

Evaluatie en vervolgvorstellen door de Minister van Financiën en de projectminister.

*Termijn:* Start in 1984, doorloop in 1985.

### **2.5. Verbetering management in de rijksdienst**

Zoals onder meer is aangetoond in de analyse van de commissie-Vonhoff, is het doelmatiger maken van het interne functioneren van de rijksoverheid een noodzaak. Verbetering van het management is daarvoor een belangrijk aangrijpingspunt. De managementcultuur binnen de rijksdienst is niet sterk. Daar komt bij, dat in deze tijd van beperking van financiële middelen en vermindering van taken van de overheid radicaal andere eisen dan voorheen aan het management worden gesteld. Daarom moet een aantal maatregelen worden getroffen tot versterking van het management. De volgende aanwijsbare knelpunten zijn aanwezig:

- een groot deel van het zittend topmanagement zal de komende jaren vervangen worden;
- de manager heeft onvoldoende bevoegdheden voor het doelmatig leiden van de organisatie (er zijn te veel regels, er staan te weinig prikkels ter beschikking ter stimulering van goed functioneren, etcetera);
- er wordt te weinig gedaan aan selectie en werving van potentiële managers.

Ter verbetering van deze situatie wordt een aantal voorstellen voorbereid.

#### *Selectie topmanagers*

Door de projectgroep Algemene bestuursdienst is een inventarisatie gemaakt van alle vacatures in schaal 152 en hoger voor de komende vijf jaar. Tevens heeft de projectgroep procedurevoorstellen opgesteld voor de wijze van vervulling van die vacatures. Aanvullend daarop zijn voorzieningen mogelijk om te komen tot een strakke prestatie- en potentieelbeoordeling op managementkwaliteiten.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Start in 1984. Doorlooptijd 6 maanden.

#### *Ondersteuning departementaal management*

Er wordt een interdepartementale pool van ervaren organisatie-adviseurs gevormd ter ondersteuning van het management van afzonderlijke departementen. Deze organisatie-adviseurs kunnen worden ingezet bij het aanpakken van bij voorbeeld belangrijke organisatieveranderingen, -2%-operaties, bedrijfsdoorlichting, heroverwegingsactiviteiten en dergelijke.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Start in 1983. Doorlooptijd 3 maanden.

#### *Training huidig management*

Opleidingsprogramma's worden ontwikkeld om het huidige management te versterken. Daarbij wordt mede aandacht besteed aan de instrumenten voor de uitvoering van veranderingsoperaties (personeelsvermindering of -reallocatie, bezuinigingen, deregulering, privatisering, decentralisatie). Het gebruik van de programma's moet worden gestimuleerd. Voorstellen hiertoe worden voorbereid door de Stuurgroep opleidingsbeleid rijksoverheid. Uitvoering vindt plaats in samenwerking met departementale personeelsafdelingen en externe bureaus.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Start uitvoering in 1984, doorloop in 1985.

#### *Training aankomende managers*

Training van aankomende departementale managers door hen tijdelijk in te schakelen bij de oplossing van actuele problemen van het zittende departementale management. In het kader daarvan vindt beoordeling plaats met het oog op verdere selectie. Aansluitend op en tegelijkertijd met het verrichten van deze taak wordt aandacht besteed aan vorming en opleiding op managementgebied. Een voorstel voor de aanpak op hoofdlijnen van dergelijke trainingsprogramma's, en een pakket van stimuleringsmaatregelen worden voorbereid door de projectminister.

*Uitvoering:* De projectminister.

*Termijn:* Start in 1984. Doorlooptijd 5 maanden.

#### *Versterking departementale coördinatie*

Ten behoeve van een betere coördinatie in de politiek-ambtelijke top van de departementen moeten de mogelijkheden van beheersing en besturing van de departementen door de departementsleiding worden vergroot. Bij een aantal departementen wordt thans gewerkt aan een versterking van de politiek-ambtelijke coördinatie en besluitvormingsstructuren. Aan de hand

van de resultaten van de nu lopende activiteiten zullen algemene lijnen en modellen worden ontwikkeld voor mogelijke toepassing in andere departementen.

*Uitvoering:* De Minister van Binnenlandse Zaken.

*Termijn:* Gestart in 1982. Doorlooptijd 12 maanden.

## **2.6. Afsluiting project reorganisatie rijksdienst**

Het effect van het project reorganisatie rijksdienst moet zijn dat een veranderingsproces binnen de rijksdienst op gang wordt gebracht, dat kan worden ingebed in de activiteiten van de staande organisatie. De departementen kunnen dan op eigen kracht verder werken aan noodzakelijke veranderingen in het functioneren van het overheidsapparaat. Het bovengeschreven pakket van maatregelen zal, evenals andere ingrijpende veranderingsoperaties, aan dit proces bijdragen. Als het veranderingsproces eenmaal goed op gang gekomen is, kunnen de taken van de centrale projectorganisatie worden geïntegreerd in de bestaande organisatiestructuren. De centrale projectorganisatie en het projectministerschap zullen dan worden beëindigd.

Gestreefd wordt naar opheffing per 1 januari 1986.

*Uitvoering:* De projectminister.

*Termijn:* Start eind 1985. Doorlooptijd 2 maanden.