

Vergaderjaar 1983–1984

17 353

## Reorganisatie Rijksdienst

Nr. 19

### BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

's-Gravenhage, 6 september 1984

In het regeerakkoord is aangekondigd dat het kabinet de Tweede Kamer jaarlijks een werkplan aanbiedt voor de reorganisatie van de rijksdienst. Hierbij bied ik u het werkplan reorganisatie rijksdienst 1984–1985 aan. Op het karakter en de opzet van het plan wordt ingegaan in de inleiding, waarnaar ik korthedshalve verwijs.

Behalve over dit werkplan heeft de regering haar standpunt bepaald over een tweetal rapporten die in het kader van het project reorganisatie rijksdienst zijn opgesteld, te weten:

- het rapport «Voor de verandering», over de bevordering van de mobiliteit van ambtenaren;
- het rapport «Beter bestuur door decentralisatie», eindrapport van de projectgroep Formatiebeleid.

Deze rapporten heb ik u doen toekomen bij brieven van 6 september 1984 (zie 17 353 nrs. 17 en 18)  
(De rapporten zijn ter inzage gelegd op de bibliotheek.)

De minister van Binnenlandse Zaken,  
J. G. Rietkerk

## 1. INLEIDING

### Minder en beter

Het kabinet hecht veel belang aan vergroting van de slagvaardigheid en de doelmatigheid van de overheid, en daarbinnen van de rijksdienst. Het stimuleert daartoe een reeks van grote veranderingsoperaties, zoals deregulering, privatisering, -2%-operatie, heroverweging, decentralisatie en het project reorganisatie rijksdienst.

In zekere zin richten al deze veranderingsoperaties zich op reorganisatie van de rijksdienst. De woorden «minder» en «beter» staan daarbij centraal. Vermindering van de omvang en verbetering van het functioneren van de rijksoverheid zijn dienstbaar aan elkaar. Vergroting van slagvaardigheid en doelmatigheid draagt bij aan de noodzakelijke afslanking van de overheidssector. Omgekeerd legt de noodzaak van bezuinigingen een extra druk op de overheidsorganisatie om efficiënt te functioneren.

Tussen de grote veranderingsoperaties neemt het project reorganisatie rijksdienst een eigen plaats in. Het schept voorwaarden voor de andere operaties en richt zich rechtstreeks op verbetering van de besluitvorming op ambtelijk en politiek niveau binnen de rijksdienst als geheel, en niet primair op afslanking van budgetten, personeel of regelgeving.

### Accentverschuiving

Het project reorganisatie rijksdienst richt zich op zowel de politiek-bestuurlijke als de ambtelijke kant van de rijksdienst. Van de aanbevelingen van de Commissie hoofdstructuur rijksdienst kregen – begrijpelijkerwijs – die rond de organisatie van de ministerraad de meeste publieke en politieke aandacht. Het kabinet heeft om te beginnen een aantal van deze aanbevelingen overgenomen. Een ingrijpende departementale herindeling, een drastische sanering van het aantal coördinatieportefeuilles, het actieprogramma 1984 en de periodieke beleidsbesprekingen in de ministerraad zijn voorbeelden van inmiddels doorgevoerde veranderingen.

De toenemende aandacht voor terugdringing van de rol van de overheid heeft de belangstelling voor het functioneren van de ambtelijke organisatie doen aanwakkeren. Daarbij komt dat het ombuigingsbeleid van het kabinet de rijksdienst steeds meer onder druk heeft gezet. Het gaat niet meer om het opbouwen van nieuwe, maar om het verbeteren en verminderen van bestaande structuren en procedures. De doorlichting van de vele externe adviesorganen en interne ambtelijke commissies is een voorbeeld van deze aanpak.

Het kabinet is van mening dat de inspanningen van het project reorganisatie rijksdienst zich de komende periode vooral moeten richten op het ambtelijke functioneren. Terugdringing van verspilling en bestrijding van overbodige bureaucratie staan daarbij voorop. Dit is ook een van de hoofdthema's van het Jaarbericht 1984 van de regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst. De ambtelijke organisatie moet dienstbaar zijn aan de politieke besluitvormingsorganen en aan de maatschappij. Van haar mag dan ook een doeltreffende bijdrage aan de beleidsvorming worden verwacht. Vergroting van de slagvaardigheid en de doelmatigheid van het ambtelijke functioneren is daartoe nodig.

### Toenemende veranderingsbereidheid

Voor het welslagen van veranderingen zijn medewerking en medeverantwoordelijkheid van alle betrokkenen een voorwaarde. Duidelijk merkbaar is, dat de veranderingsbereidheid binnen de rijksdienst toeneemt. De regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst analyseert deze ontwikkelingen in zijn Jaarbericht 1984. Ik streef ernaar, deze tendens vanuit het project reorganisatie rijksdienst te stimuleren en te versterken. Initiatieven tot verandering, binnen of buiten het project, kunnen rekenen op mijn steun.

## Veranderingen voortvarend doorvoeren

Tot dusverre heeft het project reorganisatie rijksdienst een groot aantal veranderingsvoorstellen opgeleverd. In vele gevallen hebben deze al geleid tot beslissingen en invoeringsactiviteiten. De wijze van uitvoering kan overigens, afhankelijk van de omstandigheden, verschillen per ministerie. In de komende periode zal de nadruk in het project nog sterker moeten worden gelegd op de daadwerkelijke doorvoering van veranderingen.

Het laatste geldt in het bijzonder voor de herinrichting van het personeelsbeleid, de decentralisatie van het formatiebeleid en de invoering van meerjarige personeelsplanning. Het kabinet hecht sterk aan een voortvarende aanpak bij de invoering van deze voorstellen. Deze zal worden ondersteund door een opleidingsbeleid dat is gericht op vergroting van de veranderingsbereidheid en -bekwaamheid van het overheidspersoneel. Het kabinet acht het welslagen van de invoeringsactiviteiten een toetssteen voor de bereidheid en het vermogen, het functioneren van de rijksdienst in zijn geheel en in zijn onderdelen te verbeteren.

## Voortzetting reorganisatie-activiteiten

De verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst vereist permanent aandacht van regering, volksvertegenwoordiging en de ambtelijke dienst. Daarbij is het van belang ook de lagen onder de hogere leiding blijvend te interesseren. Het project reorganisatie rijksdienst is uitdrukkelijk bedoeld als tijdelijke extra stimulans om wezenlijke verbeteringen tot stand te brengen. Het zal per 1 januari 1986 worden afgesloten. In het derde en laatste werkplan, dat halverwege 1985 zal verschijnen, zal ik ingaan op de wijze waarop een verdergaande verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst na de beëindiging van het project zal moeten plaatsvinden.

## Klant- en produktgerichtheid

Uitgangspunt bij het project is dat reorganisatie van de rijksdienst geen doel op zichzelf is. Verbetering van de interne verhoudingen is belangrijk maar krijgt uiteindelijk pas betekenis, als het maatschappelijk produkt van de overheid erdoor wordt verbeterd. De overheid is er immers voor de burgers.

De vraag naar de effecten van de rijksdienst in zijn optreden naar buiten dringt zich steeds meer op. Is de rijksdienst wel voldoende afgestemd op de behoeften van degenen, die op zijn diensten zijn aangewezen? En vormen zijn produkten wel een passend antwoord op de behoeften, die uit de maatschappij naar voren komen? Werkt de rijksdienst met andere woorden wel voldoende klant- en produktgericht? Velen beantwoorden deze vragen ontkennend.

In wezen is bij deze vragen de verhouding tussen de rijksdienst en zijn maatschappelijke omgeving aan de orde. Het is gewenst hieraan meer gericht aandacht te besteden. Ik heb de regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst gevraagd mij eind dit jaar hierover te adviseren.

## Opzet van dit werkplan

Bekende informatie wordt in dit werkplan zo min mogelijk herhaald. Die informatie is te vinden in het eerste werkplan dat ik de Kamer in juni 1983 heb aangeboden<sup>1</sup>, het voortgangsoverzicht van de deelprojecten dat ik de Kamer toezond ten behoeve van de UCV reorganisatie rijksdienst op 19 maart jl.<sup>2</sup> en de Handelingen van deze UCV<sup>3</sup>.

Het project reorganisatie rijksdienst bestaat uit een groot aantal deelprojecten, die afzonderlijk en gezamenlijk bijdragen tot verbetering en vermindering van bestaande structuren en procedures, en daarmee tot terugdringing van de bureaucrativering van de rijksdienst. Elk van deze deelprojecten is op zichzelf weer ondersteunend voor een kleiner of groter aantal van de andere.

<sup>1</sup> Tweede Kamer, zitting 1982-1983, 17 353, nr. 6.

<sup>2</sup> Idem, nr. 8.

<sup>3</sup> UCV 70, 19 maart 1984.

De deelprojecten zijn ondergebracht in de volgende zes thema's die de hoofdrichtingen voor verandering aangeven:

- verbetering samenhang en presentatie regeringsbeleid;
- stroomlijning politiek-bestuurlijke organisatie;
- decentralisatie van beheersverantwoordelijkheden;
- vergroting personele dynamiek;
- verbetering bedrijfsvoering;
- verbetering management.

Samenhang bestaat niet alleen tussen projecten binnen elk van deze thema's, maar ook tussen die uit verschillende thema's. Zo zullen maatregelen gericht op decentralisatie van beheersverantwoordelijkheden bijdragen tot vergroting van de personele dynamiek, tot verbetering van de bedrijfsvoering en tot verbetering van de kwaliteit van het management. Maatregelen ter stroomlijning van de politiek-bestuurlijke organisatie zullen op hun beurt een bijdrage leveren tot verbetering van de samenhang van het regeringsbeleid en tot verbetering van de bedrijfsvoering.

In hoofdstuk 2 worden per thema de onderdelen van het project en hun onderlinge relaties uiteengezet. Daarbij worden recente ontwikkelingen, de opvattingen van het kabinet en de volgende stappen weergegeven. Hoofdstuk 3 bevat een tijdschema, waarin per deelproject de tijdstippen zijn aangegeven waarop de Kamer rapportages tegemoet kan zien.

Met deze opzet van het werkplan 1984-1985 is tevens uitvoering gegeven aan de motie van de heer De Kwaadsteniet c.s.<sup>4</sup>, waarin de regering wordt gevraagd in het nieuwe werkplan een helder en samenhangend overzicht te bieden van het totale project reorganisatie Rijksdienst.

## **2. ZES HOOFDRICHTINGEN VOOR VERANDERING**

### **2.1. Verbetering samenhang en presentatie regeringsbeleid**

Met de aanbeveling, te komen tot de jaarlijkse opstelling van een actieprogramma en een algemene begrotingstoelichting voor het beleid van het gehele kabinet, had de Commissie hoofdstructuur rijksdienst twee oogmerken. In de eerste plaats zou, door het gezamenlijke proces van het ontwerpen en vaststellen van dergelijke integrale programma's, een grotere beleidssamenhang worden bevorderd. In de tweede plaats bieden beide beleidsstukken een basis voor een algemene gedachtenwisseling tussen de regering en de Staten-Generaal over het totale kabinetsbeleid, toegespitst op de hoofdlijnen en de samenhang daarin.

#### *Duidelijke meerwaarde*

Het kabinet plaatst hierbij de volgende kanttekeningen. In het regeerakkoord en de regeringsverklaring zijn voor de gehele kabinetsperiode samenhangende richtingen van beleid uitgezet. Voor de afzonderlijke begrotingsjaren bevatten de Troonrede, de miljoenennota en de memories van toelichting bij de begrotingshoofdstukken een weergave van de algemene lijnen van het regeringsbeleid. Van oudsher is de procedure voor de opstelling van de rijksbegroting mede een instrument voor integratie en collectieve besluitvorming bij de formulering van het kabinetsbeleid. Zoals onder meer blijkt uit het zevende rapport van de Studiegroep begrotingsruimte, valt aan de begrotingsprocedure nog het nodige te verbeteren; hiermee is een begin gemaakt. De resultaten van de begrotingsprocedure worden neergelegd in de miljoenennota en de verschillende begrotingshoofdstukken, die in hoofdlijnen in het parlement ter discussie staan tijdens de algemene beschouwingen over de rijksbegroting.

De bovenstaande beleidsinstrumenten en -documenten komen reeds in zekere mate tegemoet aan de door de Commissie hoofdstructuur rijksdienst beoogde doeleinden. Het kabinet wil voorkomen dat er zich bij de opstelling

<sup>4</sup> Tweede Kamer, zitting 1982-1983, 17 353, nr. 15.

van een actieprogramma en een eventuele algemene begrotingstoelichting overlappingsen en doublures voordoen. Daarom moeten deze stukken een duidelijke meerwaarde hebben ten opzichte van de huidige procedures en instrumenten. Dit geldt in het bijzonder voor de begrotingsprocedure, die zij niet kunnen vervangen en niet mogen doorbreken.

### *Actieprogramma 1985*

In 1983 heeft het kabinet een actieprogramma van beperkte opzet het licht doen zien. Het geeft een in de tijd geplaatst overzicht van de belangrijkste beleidsvoornemens die het kabinet in het aanstaande begrotingsjaar wil realiseren, met uitzondering van beleidsvoornemens in de direct budgettaire sfeer die in de miljoenennota zijn weergegeven. Hierdoor kunnen specifieke aankondigingen en tijdsaanduidingen in de Troonrede achterwege blijven. In deze opzet voegt het actieprogramma een nieuw element toe aan het totaal van beleidsstukken dat op de derde dinsdag in september aan de Staten-Generaal wordt aangeboden. De werkelijke meerwaarde van dit nieuwe beleidsinstrument moet verder worden gezocht in het nuttig rendement voor de gebruikers. Het kabinet zal ook voor het begrotingsjaar 1985 een actieprogramma uitbrengen. Bij de opstelling daarvan wordt rekening gehouden met de ervaringen met het actieprogramma 1984.

### *Begrotingstoelichting*

Ook bij de beslissing, al dan niet een algemene begrotingstoelichting op te stellen, moet worden voldaan aan de eis dat nuttige elementen worden toegevoegd aan het beleidsproces en/of aan de informatiestroom naar het parlement. Het kabinet acht het niet zinvol, een algemene begrotingstoelichting te produceren die in de afzonderlijke memories wordt herhaald. Evenmin ziet het aanleiding tot een begrotingstoelichting op een hoger abstractieniveau dan in de algemene gedeelten van de memories van toelichting wordt gehanteerd. Er zal dan ook een keuze moeten worden gemaakt tussen het handhaven van de huidige werkwijze en het integreren van de meer algemene, beleidsmatige elementen van de memories van toelichting in één algemene begrotingstoelichting voor het gehele kabinetsbeleid. Een algemene begrotingstoelichting van deze aard zou dan ook ten koste moeten gaan van de individuele memories van toelichting, die in dat geval worden beperkt tot meer departementale en begrotingstechnische aspecten.

Het opstellen van de begrotingstoelichting interdepartementaal welzijnsbeleid (BIW) is bedoeld als een proefneming, mede om de besluitvorming over de mogelijkheid van een algemene begrotingstoelichting voor het beleid van het kabinet als geheel te kunnen grondvesten op ervaringsgegevens. De BIW zelf heeft overigens een eigen, door de desbetreffende beleidssectoren ingekleurd karakter en vraagt om afzonderlijke evaluatie en besluitvorming. Mede aan de hand van een evaluatie van meer algemene eigenschappen van en ervaringen met de BIW 1985 zal het kabinet een beslissing nemen over de opstelling van een algemene begrotingstoelichting, in relatie tot de functie en omvang van de overige begrotingsstukken en het actieprogramma.

### *«Sociale miljoenennota»*

De Financiële nota sociale zekerheid (FNSZ) dient een meer specifieke doelstelling. Gelet op het belang van de financiële beheersing van de sociale zekerheid is het gewenst, de sociale meerjarenramingen, die tot voor kort een indicatief karakter hadden, te voorzien van een sterkere beleidsmatige component. Hierin is de meerwaarde van de FNSZ gelegen. Getracht wordt aan de hand van de prognoses knelpunten op middellange termijn te onderkennen. De nota geeft een financiële onderbouwing van het sociale zekerheidsbeleid en gaat tevens in op relaties met andere beleidssectoren.

De FNSZ 1985 zal worden uitgebreid met een evaluatie van de effecten van het gevoerde beleid in vergelijking met eerdere prognoses. Op langere termijn wordt beoogd, in de FNSZ een systeem van voortrollende meerjarige planningscijfers op te nemen. Verder wordt gedacht aan een verdergaande verdieping van beleidsgevoelige aspecten zoals de bestudering van alternatieve financieringsstelsels, de samenhang tussen het sociale zekerheidsbeleid en het fiscale beleid en internationaal vergelijkende exercities.

Het kabinet is van mening dat, nu de FNSZ op de rails is gezet en besluitvorming heeft plaatsgevonden over het stapsgewijs uitbreiden van het karakter van de nota, er aanleiding is het onderwerp als zodanig niet langer te rekenen tot het project reorganisatie rijksdienst.

## **2.2. Stroomlijning politiek-bestuurlijke organisatie**

Op het gebied van de interdepartementale coördinatie is het kabinet begonnen met een drastische sanering van het aantal formele coördinatiestructuren. De «wereld van integratie», zoals de Commissie hoofdstructuur rijksdienst dit noemde, werd vooral gekenmerkt door een veelheid van coördinatie-instrumenten die juist door hun aantal sterk aan inflatie onderhevig waren. Bij het aantreden van dit kabinet bestonden er zeventig formele aanwijzingen als coördinerend minister en tien als projectbewindspersoon. Hun aantal is inmiddels aanmerkelijk teruggebracht. Hiermee is een goede uitgangspositie geschapen voor de versterking van het interdepartementale coördinatiestelsel op ministerieel niveau. Daarbij staat de vorm en functie van het coördinerend bewindspersoonschap als zodanig ter discussie.

### *Versterking coördinatiestelsel*

Uitgangspunt voor de verbetering van het coördinatiestelsel is, dat het zwaartepunt van de coördinatie op ministerieel niveau zal moeten blijven liggen in de ministerraad als geheel en in de onderraden en ministeriële commissies. Interdepartementale coördinatie betekent immers in veel gevallen het bevorderen van overeenstemming over de inhoud van beleid, in laatste instantie door het doorhakken van knopen en het maken van politieke keuzen. Alleen de ministerraad en de vaste colleges daaruit zijn daartoe bevoegd. Het is daarom zaak ervoor te zorgen dat coördinatieproblemen van politiek-inhoudelijke aard niet te lang blijven steken in ambtelijke interdepartementale overleg- en adviesstructuren.

De huidige coördinerende bewindspersonen beschikken over per coördinatietaak heel verschillende soorten instrumenten, maar missen interdepartementale beslissingsbevoegdheden. De aanwijzing van een coördinerende bewindspersoon wekt dan ook verwachtingen waaraan niet of slechts in beperkte mate kan worden voldaan. Aan deze onbevredigende situatie moet een einde komen, ofwel door inrichting van andere (bestaande of nieuwe) vormen van interdepartementale coördinatie, ofwel door de coördinerende bewindspersoon te bekleden met noodzakelijke bevoegdheden. De keuze van een bepaalde vorm van coördinatie op politiek niveau moet echter van geval tot geval kunnen worden gemaakt.

Het kabinet voelt niet voor zware, geformaliseerde coördinatiestructuren in de vorm van «superministerschappen» over hoofdbeleidsgebieden. Het ziet meer perspectief in een duidelijke omschrijving van coördinatie-taken, in een goede regeling van de verantwoordelijkheidsverdeling en in gebruikmaking van flexibele, in beginsel tijdelijke en op specifieke behoeften toegesneden coördinatie-instrumenten. Zeer binnenkort rond ik daartoe voorstellen af.

### *Sanering externe en interne adviesorganen*

Grotere samenhang in het regeringbeleid en grotere doelmatigheid van het besluitvormingsproces worden ook bevorderd door stroomlijning van het stelsel van advies- en overlegorganen.

De sanering van de externe adviesorganen van de regering nadert zijn voltooiing. Volop in uitvoering is nu een systematische doorlichting van de ongeveer 200 interdepartementale ambtelijke commissies. Deze is gericht op kwantitatieve sanering en kwalitatieve verbetering van het interdepartementale overleg- en adviesstelsel op ambtelijk niveau, te beginnen bij de ambtelijke voorportalen van de onderraden en ministeriële commissies.

#### *Vorbereiding departementale herindeling*

De departementale indeling dient een weerspiegeling te zijn van maatschappelijke samenhangen en politieke beleidsprioriteiten. Beide zijn aan wisselingen onderhevig. Een zekere flexibiliteit van de indeling in departementen en de ministeriële taakverdeling is dan ook nodig.

Hoewel aanpassing van de departementale indeling tijdens een kabinetsperiode niet kan worden uitgesloten, is de kabinetsformatie het meest geschikte moment voor besluitvorming over de departementale indeling, in samenhang met de portefeuilleverdeling tussen ministers. Het is gewenst deze besluitvorming zorgvuldig voor te bereiden. In ieder geval moet over de personele aspecten tijdig overleg plaatsvinden met de centrales van overheidspersoneel.

Het kabinet wil nagaan of ten behoeve van de komende kabinetsformatie een analyse kan worden uitgebracht van mogelijkheden voor departementale herindeling en voor wijzigingen in de ministeriële taakverdeling. Daarbij zou tevens aandacht kunnen worden besteed aan mogelijkheden om problemen bij de doorvoering van wijzigingen in de departementale indeling en de ministeriële taakverdeling zo veel mogelijk te beperken. Het kabinet zal in december 1985 een beslissing nemen over het uitbrengen van een dergelijke analyse.

### **2.3. Decentralisatie van beheersverantwoordelijkheden**

Het beheer van personeel, organisatie en financiën is door de omvang ervan zelf een belangrijke taak van de rijksdienst geworden. Op dit gebied is er de afgelopen jaren sprake geweest van centralisatie, bureaucratisering en verzelfstandiging. Beleid en beheer zijn daardoor losser van elkaar komen te staan. Het interne beheer dient echter ondergeschikt te zijn aan de externe, op de samenleving gerichte beleidstaak van de overheid. Bij de afstemming van beheer op beleid neemt het management van de rijksdienst een sleutelpositie in.

#### *Managementverantwoordelijkheid*

Het kabinet is van oordeel dat de leiding van dienstsonderdelen – het management – meer verantwoordelijk moet worden gemaakt voor het interne beheer van de rijksdienst. Daarvoor dient zij te beschikken over de noodzakelijke beheersbevoegdheden. Dit brengt een verschuiving met zich mee van bevoegdheden van centrale beheersinstanties naar de leiding van departementen en van de departementsleiding naar de leiding van departementsonderdelen. Die decentralisatie dient in principe zover mogelijk te gaan. Dit houdt niet alleen in dat bevoegdheden worden verplaatst naar een zo laag mogelijk niveau van de organisatie, maar ook dat wordt afgezien van ver uitgewerkt preventief toezicht en ingrijpende regelgeving. De leiding van dienstsonderdelen moet een zo groot mogelijke bewegingsvrijheid hebben. Op deze wijze worden ambtenaren in staat gesteld om de problemen die op de overheid afkomen op maat op te lossen. De regeeringscommissaris reorganisatie rijksdienst heeft op dit facet in zijn Jaarbericht 1984 indringend gewezen.

Als onmiddellijke pendant van de grotere bewegingsvrijheid van managers dient een systeem van scherpe managementtaakstelling en -verantwoording te worden ontwikkeld dat behalve in beloningen ook voorziet in ondubbelzinnige sancties. Door middel van contractmanagement verplichten het

lagere en hogere management zich respectievelijk tot het uitvoeren van de overeengekomen werkzaamheden en het beschikbaar stellen van de daarvoor benodigde middelen.

### *Ongelijke fase*

De hierboven beschreven gedachten zijn terug te vinden in verschillende rapporten die de afgelopen tijd zijn verschenen. Genoemd kunnen worden het rapport «Herinrichting van het personeelsbeleid voor de burgerlijke rijksdienst» en het eindrapport van de projectgroep Formatiebeleid. Ook het rapport «Zelfbeheer» van de werkgroep Verbetering bedrijfsvoering overheid uit de derde heroverwegingsronde gaat van deze gedachte uit.

De verschillende voorstellen verkeren in een ongelijke fase. Het kabinet heeft inmiddels ingestemd met de voorstellen betreffende de herinrichting van het personeelsbeleid en decentralisatie van het formatiebeleid. Wat betreft het rapport «Zelfbeheer» heeft de werkgroep Verbetering bedrijfsvoering overheid een vervolgoopdracht gekregen voor de verdere uitwerking en operationalisering van de voorstellen.

### *Herinrichting van het personeelsbeleid*

Het kabinet acht een voortvarende aanpak van de voorstellen ten aanzien van het personeelsbeleid en het formatiebeleid nodig. Daarbij moet wel recht worden gedaan aan de onderkende samenhangen met andere beheersverantwoordelijkheden. Voorts moet rekening worden gehouden met specifieke omstandigheden bij verschillende departementen, of onderdelen daarvan. Op verschillende plaatsen in de rijksdienst wordt al gewerkt aan de invoering van gedecentraliseerde beheersverantwoordelijkheden. Deze activiteiten moeten met kracht worden voortgezet. Daarom is een flexibele opzet van de invoering van de voorstellen noodzakelijk.

Tegen deze achtergrond heb ik besloten tot een gedifferentieerde aanpak. De departementen nemen zelf het initiatief tot invoering van de voorstellen op het (binnen)departementale niveau. Zij worden daarin gestimuleerd en ondersteund vanuit een centraal punt. De interdepartementale invoeringsactiviteiten zijn gericht op het creëren van zodanige condities dat, met inachtneming van centraal geformuleerde randvoorwaarden, de decentralisatie naar departementen en departementsonderdelen wordt bevorderd. Hiertoe worden onder meer managementcursussen beschikbaar gesteld en – zo nodig – ontwikkeld, gericht op het leren hanteren van beheersverantwoordelijkheden. De genoemde centraal te vervullen functies zijn verenigd in de taak van de onlangs door de Adviescommissie rijksdienst voor de periode tot 1 januari 1986 ingestelde stuurgroep Herinrichting personeelsbeleid.

## **2.4. Vergroting personele dynamiek**

Het beleid op het gebied van personeelsvermindering, heroverweging, deregulering, privatisering en decentralisatie stelt nieuwe eisen aan het overheidspersoneel. Bij het ombouwen van de overheidsorganisatie naar minder en beter wordt een beroep gedaan op de inzet en veranderingsbereidheid van de medewerkers bij de rijksdienst. Waar mogelijk zal hierop in positieve zin worden ingespeeld door het leggen van een betere relatie tussen prestaties en beloning en het stimuleren van functieverandering. Waar nodig zullen in de sfeer van herplaatsing- en ontslagregelingen maatregelen worden genomen. Ter voorkoming van willekeur bij reorganisaties zullen verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokkenen ter zake worden verduidelijkt.



Het kabinet geeft hoge prioriteit aan het vergroten van de mobiliteit van ambtenaren in beleids-, staf- en beheersfuncties, ingedeeld in de hoofdgroepen V en VI (BBRA 1984)<sup>5</sup>. Gezien hun rol bij beleidsvoorbereiding en -uitvoering is vergroting van de flexibiliteit en inzetbaarheid van deze categorie het meest nodig. Hierdoor wordt ook de verkokering van de rijksdienst tegengegaan. Naar aanleiding van het rapport «Voor de verandering»<sup>6</sup> zal het kabinet onderstaande maatregelen treffen. Over de uitwerking zal uiteraard overleg worden gevoerd met de ambtenarenorganisaties.

Voor de gehele bovenaangeduide categorie geschiedt benoeming in een functie voortaan voor een bepaalde tijd, van maximaal vijf jaar. Tot de leeftijd van 55 jaar wordt een ambtenaar in elke door hem vervulde functie in principe niet meer dan éénmaal herbenoemd. De benoemingen van «zittende» ambtenaren in hun huidige functie worden alleen op termijn gesteld indien zij dat wensen.

Voor hoofdgroep V wordt departementaal besloten over de vraag of ambtenaren na afloop van hun benoemingstermijn in een andere functie worden geplaatst dan wel in hun huidige herbenoemd. Hoewel bevordering van interdepartementale mobiliteit ook voor deze categorie wenselijk zou zijn, wordt gezien het grote aantal (ongeveer 7000 personen) voorshands volstaan met bevordering van mobiliteit binnen het eigen ministerie. Als interdepartementale aanvulling op deze departementale aanpak wordt een recruiteringspool gevormd uit ambtenaren die zich voor interdepartementale verplaatsing aanmelden. Ministeries de externe kandidaten zoeken gaan eerst na of zich in deze pool geschikte kandidaten bevinden alvorens buiten de rijksdienst te werven. Aan beoordering tot functies in niveaugroep V-c (oud S 148) en niveaugroep V-e (oud S 150) wordt in het algemeen de eis van voorafgaande of gelijktijdige verandering van dienstonderdeel verbonden. Voor «zittende» ambtenaren wordt een overgangsregeling getroffen.

Voor hoofdgroep VI vindt het kabinet bevordering van interdepartementale mobiliteit nodig. De relatief kleine omvang van deze groep (ongeveer 450 personen) maakt dit ook praktisch mogelijk. Daartoe wordt een interdepartementale mobiliteitsadviesraad ingesteld met daaronder een benoemingsadviesbureau. De raad ressorteert onder de minister van Binnenlandse Zaken maar neemt een onafhankelijke positie in. Hij heeft tot taak voor de bevordering van de mobiliteit een beleidskoers uit te zetten. Het benoemingsadviesbureau wordt organisatorisch ondergebracht bij de Rijks Psychologische Dienst. Het bureau adviseert bij de besluitvorming over de vraag of ambtenaren in hoofdgroep VI na afloop van hun benoemingstermijn in een andere functie worden geplaatst dan wel in hun huidige functie herbenoemd. Verder wordt het bureau door de ministeries geraadpleegd alvorens deze overgaan tot werving buiten de rijksdienst en adviseert het bij de eindselectie van kandidaten. Aanstelling geschiedt voortaan bij de rijksdienst in zijn geheel in plaats van bij een bepaald ministerie.

### *Regeringsstandpunt over algemene bestuursdienst*

In een motie van de heer Patijn c.s.<sup>7</sup> heeft de Tweede Kamer de regering gevraagd in dit werkplan haar standpunt over de ontwikkeling van een algemene bestuursdienst uiteen te zetten.

Onder «algemene bestuursdienst» dient te worden verstaan een korps van in de rijksdienst in zijn geheel benoemde ambtenaren. Een algemene bestuursdienst kan één van de middelen zijn voor vergroting van de mobiliteit van ambtenaren en voor het tegengaan van verkokering in de rijksdienst.

Het kabinet meent met het hiervoor vermelde pakket van maatregelen een evenwichtige en samenhangende bijdrage te leveren aan het bereiken van de bovengenoemde doelen – vergroting van mobiliteit en tegengaan

<sup>5</sup> BBRA 1948: schalen 112, 130, 148 t/m 150, respectievelijk schalen 151 t/m 154.

<sup>6</sup> Voor de verandering. Bevordering van de mobiliteit van ambtenaren in beleids-, staf- en algemene beheersfuncties ingedeeld in hoofdgroepen V en VI. Rapport van de projectgroep Mobiliteitsbevordering, 's-Gravenhage, juli 1984.

<sup>7</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 1983–1984, 17 353, nr. 10.

van verkokering – voor een belangrijke categorie van ambtenaren. Een van de maatregelen voor ambtenaren ingedeeld in hoofdgroep VI is dat zij voortaan zullen worden aangesteld bij de rijksdienst als geheel. Om praktische redenen wil het kabinet deze maatregel vooralsnog niet uitbreiden tot andere groepen ambtenaren. Later zal aan de hand van een evaluatie van de genomen maatregelen worden gezien, of de groep van bij de rijksdienst als geheel aan te stellen ambtenaren kan worden uitgebreid.

#### *Meer rekening houden met het individuele functioneren*

Het kabinet wil binnen de rijksdienst de band tussen het functioneren van de individuele ambtenaar en het personeelsbeleid versterken. Met name de beslissingen over bezoldiging, incidentele extra beloning en functieverandering zullen nauwer moeten aansluiten op individuele prestaties.

Nagegaan wordt hoe een dergelijke betere aansluiting in de praktijk tot stand kan worden gebracht. Onder andere zal worden gezien hoe de – in de praktijk gegroeide – automatische toekenning van periodieke salarisverhogingen kan worden vervangen door een stelsel waarin jaarlijks per medewerker een bezoldigingsbeslissing wordt genomen op grond van het functioneren van betrokkene. Ook zal worden nagegaan hoe de invloed van de directe chef op de beloning van incidentele extra prestaties kan worden vergroot. De voorstellen zullen niet strijdig mogen zijn met het BBRA 1984. Wel zal de uitvoering van de huidige regelgeving kritisch worden beoordeeld. De voorstellen zullen mede worden gebaseerd op de ter zake inmiddels beschikbare rapporten. Bovendien zal enerzijds waar nodig moeten worden uitgegaan van de door het kabinet genomen beslissingen over de mobiliteitsbevordering en anderzijds zo mogelijk rekening moeten worden gehouden met de voorstellen die eventueel ter verandering van het herplaatsings- en ontslagbeleid zullen worden geformuleerd.

Een eerste voorwaarde voor het meer rekening houden met het functioneren van de individuele ambtenaar is dat voldoende zicht bestaat op dat functioneren. Daaraan kunnen functioneringsgesprekken en beoordelingen bijdragen. De wijze waarop chefs met deze instrumenten omgaan is daarbij van vitaal belang. Een tweede voorwaarde is dat chefs jaarlijks ten opzichte van hun naast hogere chef verantwoording afleggen voor het gevoerde personeelsbeleid. Om deze redenen zullen de voorstellen ten slotte ook moeten voorzien in begeleidende maatregelen ten behoeve van de chefsvorming en zal de samenhang met de invoering van voorstellen met betrekking tot managementtaakstelling en -verantwoording in het oog moeten worden gehouden.

Over de uiteindelijke voorstellen zal met de centrales van overheidspersoneel overleg worden gevoerd.

#### *Herplaatsing en ontslag*

Wijd verbreid bestaat de indruk dat ambtenaren niet zouden kunnen worden ontslagen. Ook herplaatsing van ambtenaren – een herplaatsingsonderzoek gaat veelal aan ontslag vooraf – en overplaatsing in het algemeen zouden nodeloos moeizaam verlopen. Dit zou ten koste gaan van de personele mobiliteit en organisatorische flexibiliteit bij reorganisaties, gedwongen inkrimpingen en in het algemeen wanneer functie en functionaris niet meer bij elkaar passen.

Terecht is de rechtspositie van de ambtenaar uitvoerig geregeld. Daarbij is ook voorzien in de mogelijkheid van ontslag op diverse gronden. De vraag kan dan rijzen of niet zozeer de regelingen als wel het onvoldoende hanteren daarvan tot de genoemde indruk heeft geleid. Hoe dat ook zij, het kabinet is van mening dat onnodige belemmeringen in de bestaande regelingen en procedures voor herplaatsing en ontslag van ambtenaren moeten worden opgeruimd.

Een kleine commissie ad hoc zal mij daarom adviseren over de vraag in hoeverre de bestaande regelingen voor ontslag en her- of overplaatsing van ambtenaren onnodige belemmeringen bevatten, ook in termen van te lange en bureaucratische procedures die ontmoedigend werken. Ik zal de commissie uitdrukkelijk verzoeken, eventuele misvattingen over de rechtspositie van ambtenaren in dit opzicht eveneens op te helderen.

Zouden uit het advies van de commissie concrete voorstellen tot verandering van het herplaatsings- en ontslagbeleid voortvloeien, dan vormen die uit de aard der zaak onderwerp van overleg met de ambtenarenorganisaties.

### *Reorganisatiestatuu*

Er bestaat behoefte aan duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het onderlinge samenspel van degenen die bij reorganisaties zijn betrokken.

Het kabinet acht het wenselijk dat alle ministeries en de daaronder ressorterende diensten, bedrijven en instellingen beschikken over leidraden ten behoeve van reorganisaties, die zijn gebaseerd op gemeenschappelijke uitgangspunten. Dergelijke leidraden dragen bij aan de noodzakelijke sturing van reorganisaties en geven vorm aan de inspraak en medezeggenschap van het personeel daarbij. Voor interdepartementale reorganisaties gelden dezelfde uitgangspunten. De verplichting tot het hebben van een departementale leidraad en de uitgangspunten die bij reorganisaties in acht moeten worden genomen zullen in een circulaire van de minister van Binnenlandse Zaken worden neergelegd. Over een ontwerp daarvan zal overleg worden gevoerd met de centrales van overheidspersoneel.

## **2.5. Verbetering bedrijfsvoering**

Een betere bedrijfsvoering in de rijksdienst begint bij een beter inzicht van betrokkenen in het functioneren van de eigen organisatie en in de werking van beheersregels. Aangrijpingspunten voor een beter functioneren zijn te vinden bij alle geledingen: niet alleen bij de politiek-ambtelijke top van ministeries en bij andere categorieën leidinggevendenden, maar ook bij de grote groep van ambtenaren op middelbare en lagere niveaus.

### *Organisatie*

In zijn Jaarbericht 1984 heeft de regeringscommissaris gepleit voor het terugdringen van de bureaucratisering, dat wil zeggen terugdringen van «het overleg om het overleg, het onderzoek bovenop het eerdere onderzoek en de controle op de controle». In het bijzonder beval hij aan de werkzaamheden die niet direct bijdragen aan de eigenlijke taken en activiteiten van de organisatie, de «overhead», aan te pakken. Ervaringen in het bedrijfsleven hebben uitgewezen dat overheadkosten een neiging tot ongeremde groei hebben en dat forse besparingen in deze sfeer mogelijk zijn, zonder dat dit leidt tot aantasting van de direct produktieve activiteiten. Om verbeteringen te kunnen doorvoeren is inzicht in het functioneren van de organisatie noodzakelijk.

Het kabinet acht organisatie

doorlichting een bruikbaar instrument voor vergroting van doorzichtigheid en slagvaardigheid van de organisatie. Met als uiteindelijk doel het scheppen van voorwaarden voor de invoering van regelmatige doorlichting van dienstonderdelen, worden verschillende doorlichtingsmethoden voor gebruik binnen de rijksdienst toepasbaar gemaakt en wordt in concrete proefprojecten ervaring opgedaan. Daarbij komen tevens aan de orde de voor- en nadelen van centraal opgelegde dan wel vrijwillige doorlichting. Het gaat hierbij niet alleen om doorlichting van overhead, maar ook om doorlichting van het op de eigenlijke taken gerichte functioneren van organisatie-onderdelen. Een dergelijke doorlichting biedt leidinggevendenden inzicht in de mate waarin binnen hun organisatie voorwaarden voor een effectief en efficiënt functioneren aanwezig zijn, zodat zij tijdig maatregelen kunnen treffen.

Vrijwel niemand heeft een overzicht over het geheel van procedures, nodig om beslissingen op beheersgebied binnen de rijksoverheid tot stand te brengen en uit te voeren. Onduidelijkheid over bevoegdheden is daarvan het gevolg. Binnenkort komt een overzicht tot stand van de belangrijkste regels voor de coördinatie op beheersgebied. Het kabinet beoogt daarmee duidelijkheid te scheppen over de reikwijdte van de bepalingen.

Het project Deregulering interne bedrijfsvoering is erop gericht door verandering, vereenvoudiging of vermindering van beheersregels en door een duidelijker afbakening van bevoegdheden de beheersruimte van leidinggevenden te vergroten. Het project beoogt tevens een bijdrage te leveren aan het verminderen van het bureaucratisch functioneren van de rijksdienst.

#### *Versterking departementale coördinatie*

Bij vele ministeries wordt gewerkt aan verbetering van de coördinatie in de politiek-ambtelijke top. Het project ter ondersteuning van deze activiteiten, zoals dat in het werkplan 1983 is opgenomen, wordt dezer dagen afgesloten. Behalve overeenkomsten zijn er ook aanmerkelijke verschillen tussen de ministeries wat betreft de problematiek rond en de inrichting van de departementale topstructuur. Het kabinet is dan ook van mening dat het opleggen van een eenvormige topstructuur voor alle ministeries geen voorkeur verdient.

#### *Bestrijding van de bureaucratie van onderaf*

Verbetering van de organisatie en het functioneren van het ambtelijke apparaat is een zaak die niet uitsluitend de leiding van ministeries en van dienstonderdelen aangaat, maar ook de medewerkers onder het leidinggevende niveau. Onder meer door leden van de Tweede Kamer is terecht aandacht gevraagd voor een aanpak die zich ook meer rechtstreeks richt op deze laatste categorie.

Ik acht het zinvol, de grote groep van ambtenaren op middelbare en lagere niveaus rechtstreeks te betrekken bij het signaleren en bestrijden van bureaucratie. Bij hen leven vaak heldere ideeën over de verbetering van de kwaliteit van het werk, van de dienstverlening aan burgers en van het interne werkproces. Het is van belang dat de niet-leidinggevenden binnen een werkeenheid uitdrukkelijk worden uitgenodigd verbeteringsvoorstellen te doen.

In het bedrijfsleven wordt al langer gewerkt aan het rechtstreeks betrekken van medewerkers bij de toetsing en verbetering van de kwaliteit van produkten en van het productieproces. Door de uitvoerenden zelf hierin een grotere verantwoordelijkheid te geven wordt niet alleen een bijdrage geleverd aan de kwaliteitsverbetering, maar ook aan de arbeidsmotivatie en -bevrediging van de betrokkenen. Een bekende verschijningsvorm van deze gedachte is de zogenaamde kwaliteitskring, bestaande uit medewerkers van de werkeenheid. De eerste ervaringen hiermee zijn gunstig.

Invoering van – voor zover nodig aangepaste – vormen van «kwaliteits-toetsing» door medewerkers kan ook bij overheidsdiensten en -bedrijven bijdragen aan verbetering van de dienstverlening en van het interne werkproces. Een inventarisatie van voor de overheid praktisch toepasbare en eenvoudige in te voeren vormen wordt in het voorjaar van 1985 afgerond. Aan de hand van de resultaten daarvan wil ik komen tot een stimuleringsprogramma voor de invoering van vormen van kwaliteitstoetsing in de tweede helft van 1985. Toepassing is alleen zinvol op basis van vrijwilligheid. Daarom zal de nadruk liggen op het bevorderen van een grotere bekendheid van voor de overheid geschikte vormen van kwaliteitstoetsing door medewerkers en het aanreiken van invoeringsmethoden. Het programma zal zowel zijn gericht op het hoger kader van departementen en diensten als op het voor invoering beoogde niveau, onder meer via de dienstcommissies nieuwe stijl.

## 2.6. Verbetering management

Verbetering van het management in de rijksdienst is een belangrijke voorwaarde voor vergroting van de slagvaardigheid en de doelmatigheid van de ambtelijke organisatie. Het kabinet hecht hieraan dan ook grote betekenis. Het gaat daarbij niet alleen om het toerusten en ondersteunen van het management voor elders in het werkplan omschreven veranderingen als decentralisatie van beheersverantwoordelijkheden, mobiliteitsbevordering en verbeterde personeelsbeoordeling. Ook moet aandacht worden besteed aan het oormerken en beschikbaar komen van toekomstige managers, in het belang van de continuïteit en de kwaliteit van het bestuur.

In de rijksdienst zijn – centraal en bij afzonderlijke ministeries of onderdelen daarvan – al activiteiten op dit gebied gaande of in ontwikkeling. Ook andere onderdelen van dit werkplan richten zich mede op verbetering van de kwaliteit van het management. In verscheidene deelprojecten is sprake van opleidingsactiviteiten die leidinggevendenden beter moeten toerusten voor hun zwaarder wordende taak. De onderstaande deelprojecten beogen de aangeduide activiteiten te ondersteunen en te stimuleren.

### *Selectie topmanagers*

Ten behoeve van de leiding van ministeries worden instrumenten ontwikkeld die behulpzaam kunnen zijn bij de selectie van hogere leidinggevende functionarissen. Gedacht wordt aan simulaties van managementbeslissingen en aan potentieelbeoordeling, waarbij de chef de medewerker beoordeelt op diens geschiktheid voor bepaalde functies. De te ontwikkelen instrumenten dienen te voldoen aan criteria van eenvoud, doeltreffendheid en doelmatigheid.

### *Ondersteuning departementaal management*

Ter ondersteuning van het departementale management is een experimentele «pool» ingesteld waarbij ervaren organisatie-adviseurs van het ene ministerie worden ingezet bij het oplossen van managementproblemen op andere ministeries. Op grond van een evaluatie van de opgedane ervaringen zal worden bezien of er een wezenlijke behoefte is aan een meer structurele opzet van de pool.

### *Training aankomende managers*

In het najaar van 1984 wordt een eerste proef genomen met een trainingsprogramma voor aankomende managers bij de rijksdienst, waarin zij zich gedurende een half jaar voor een beperkt deel van hun tijd bezighouden met een concreet (inter)departementaal probleem, dat van actueel belang is voor de leiding van de ministeries. Een tweede proef zal in de loop van 1985 plaatsvinden, waarna het programma zal worden geëvalueerd. Bij de evaluatie zullen tevens bestaande en nieuwe managementopleidingen en -ontwikkelingsactiviteiten voor de rijksdienst worden betrokken.

## 3. TIJDSHEMA<sup>8</sup>

### Verbetering samenhang en presentatie regeringsbeleid

#### 1. Actieprogramma

Bij de begrotingsstukken voor 1985 zal het kabinet opnieuw een actieprogramma uitbrengen.

<sup>8</sup> De in dit hoofdstuk opgenomen gegevens zijn samengevat in het bijgevoegd planning-overzicht.

## 2. *Ontwikkeling algemene begrotingstoelichting*

Mede aan de hand van een evaluatie van de algemene eigenschappen van en ervaringen met de BIW 1985 zal het kabinet een standpunt innemen over de eventuele ontwikkeling van een algemene begrotingstoelichting voor het gehele kabinetsbeleid. De minister-president zal dit standpunt april 1985 ter kennis brengen van de Tweede Kamer.

## 3. *Sociale miljoenennota*

Als eerste stap van een geleidelijke uitbreiding van een financiële nota sociale zekerheid tot een voortrollende meerjarige beleidsplanning zal in de FNSZ 1985 een evaluatie worden opgenomen van de effecten van het gevoerde beleid in relatie tot eerdere prognoses. De verdere ontwikkeling van de FNSZ maakt geen deel uit van het project reorganisatie rijksdienst.

## 4. *Beleidsnota's*

De Commissie wetgevingsvraagstukken (commissie-Polak) zal aan het onderwerp beleidsnota's aandacht besteden in het uiterlijk 1 juni 1985 te verwachten eindrapport.

## **Stoomlijning politiek-bestuurlijke organisatie**

### 5. *Sanering van coördinatieportefeuilles en projectbewindspersonen*

Mede ter voldoening aan de motie-Wiebenga c.s. (Tweede Kamer, vergaderjaar 1983–1984, 17 353, nr. 13) zal het kabinet de Tweede Kamer voor het kerstreces een overzicht geven van:

- «a. de maatregelen die het heeft genomen tot verdere opschoning van het ministeriële coördinatiestelsel en tot versterking van de bevoegdheden verbonden aan de overblijvende coördinatie-taken;
- b. het aantal en de vorm van de overblijvende coördinatie-taken, alsmede van de daaraan verbonden bevoegdheden van bewindspersonen.»

### 6. *Sanering van interdepartementale commissies*

In september 1984 verwacht het kabinet een samenhangende rapportage van de doorlichting van een vijftigtal ambtelijke commissies die een belangrijke rol vervullen bij de beleidsvoorbereiding ten behoeve van de ministerraad. Zo spoedig mogelijk daarna zullen de Kamer de resultaten van deze doorlichting en het kabinetsstandpunt daarover worden meegedeeld. In maart 1985 wordt de rapportage verwacht van de doorlichting van de overige commissies. Zo spoedig mogelijk daarna zullen de Kamer de resultaten daarvan en het kabinetsstandpunt daarover meegedeeld worden.

### 7. *Vorbereiding departementale herindeling*

In december 1985 zal het kabinet beslissen of een analyse zal worden uitgebracht ter voorbereiding van de besluitvorming bij de volgende kabinetsformatie over de departementale indeling en de ministeriële taakverdeling.

### 8. *Externe advisering*

De projectgroep Externe advisering heeft inmiddels haar derde interim-rapport en haar eindrapport uitgebracht. Hiermee zijn haar werkzaamheden beëindigd. Met de vaststelling van het kabinetsstandpunt over het derde rapport, dat de Kamer in oktober 1984 zal worden meegedeeld, zal het project worden afgesloten.

## **Decentralisatie van beheersverantwoordelijkheden**

### *9. Herinrichting personeels- en formatiebeleid*

Uiterlijk 1 april 1985 zal ik de Tweede Kamer voor de eerste maal rapporteren over de voortgang van het invoeringsproces.

### *10. Decentralisatie budgetverantwoordelijkheid*

De uitvoering van activiteiten gericht op de decentralisatie van de budgetverantwoordelijkheid wordt opgenomen in het vervolg dat wordt gegeven aan het heroverwegingsrapport «Zelfbeheer». De minister van Financiën zal de Kamer over de uitvoering van dit project in overleg met mij mededelingen doen uiterlijk 1 april 1985.

## **Vergroting personele dynamiek**

### *11. Mobiliteit van ambtenaren*

De maatregelen ter vergroting van de mobiliteit van ambtenaren in de hoofdgroepen V en VI worden in de loop van 1984 en 1985 verder uitgewerkt en voor zover mogelijk reeds ingevoerd. In december 1985 zal ik daarover aan de Tweede Kamer rapporteren.

### *12. Individueel functioneren en «beloning»*

Uiterlijk 1 april 1985 zal ik de Kamer mededeling doen van de maatregelen die het kabinet wil nemen om de relatie te verbeteren tussen individuele prestaties en beslissingen over bezoldiging, incidentele extra beloning en functieverandering.

### *13. Herziening herplaatsings- en ontslagregelingen*

Uiterlijk 1 april 1985 zal ik de Kamer mededeling doen van het kabinetsstandpunt over het herplaatsingsbeleid bij de rijksdienst en over de vraag of en op welke wijze de ontslagregelingen voor ambtenaren bij de rijksdienst aanpassing behoeven.

### *14. Opleidingsbeleid en veranderingsoperaties*

Aan dit onderdeel van het werkplan 1983 wordt een vervolg gegeven in het kader van het actieplan vorming en opleiding 1985–1988. Daarmee maakt dit onderwerp geen deel meer uit van het project reorganisatie rijksdienst.

### *15. Reorganisatiestatuuat rijksdienst*

Na afronding van het overleg met de centrales van overheidspersoneel zal ik de Kamer naar verwachting voor 1 november 1984 een afschrift kunnen doen toekomen van een door mij aan de collega-ministers toegepaste circulaire over de uitgangspunten die bij reorganisaties in acht moeten worden genomen. Daarmee komt dan aan dit onderdeel van het werkplan reorganisatie rijksdienst een einde.

## **Verbetering bedrijfsvoering**

### *16. Organisatiedoorlichting*

In februari 1985 zal ik de Kamer rapporteren over de voortgang van het project naar aanleiding van een eerste tussentijdse evaluatie daarvan.

17. *Deregulering interne bedrijfsvoering*

In oktober 1984 zal ik een besluit nemen over de wijze van voortzetting van dit project. Ik zal de Kamer daarvan mededeling doen.

18. *Versterking departementale coördinatie*

Het project is afgesloten.

19. *Kwaliteitstoetsing*

In juni 1985 zal ik de Kamer mededeling doen over de resultaten van de inventarisatie van voor de overheid bruikbare vormen van kwaliteitstoetsing en over de verdere verwerking daarvan.

**Verbetering management**

20. *Selectie topmanagers*

In december 1984 zal ik de Kamer mededeling doen van het kabinetsstandpunt over de instelling van een systeem van selectie van topfunctionarissen.

21. *Ondersteuning departementaal management*

In juni 1985 zal ik de Kamer mededelingen doen over de wijze van voortzetting van het project.

22. *Training huidig management*

Opleidingsactiviteiten voor managers zullen, voor zover voortvloeiend uit de verschillende onderdelen van dit werkplan, in het kader daarvan worden opgezet en uitgevoerd. Voor de overige opleidingsactiviteiten ter versterking van het huidige management verwijs ik naar het actieplan vorming en opleiding 1985–1988. Daarmee maakt dit onderwerp geen zelfstandig deel meer uit van het project reorganisatie rijksdienst.

23. *Training aankomende managers*

In oktober 1985 zal ik de Kamer mededeling doen van de met het trainingsprogramma opgedane ervaringen.

De minister van Binnenlandse Zaken,  
Projectminister reorganisatie rijksdienst,  
J. G. Rietkerk



## Planningoverzicht

	Wat	Wanneer
1. Actieprogramma	Actieprogramma 1985	sept. '84
2. Ontwikkeling algemene begrotings-toelichting	Kabinetstandpunt aan Kamer	april '85
3. Sociale Miljoenennota	<i>Maakt geen deel meer uit van het project</i>	
4. Beleidsnota's	Eindrapport commissie-Polak	mei '85
5. Sanering van coördinatie-portefeuilles en projectbewinds-personen	Overzicht aan Tweede Kamer	dec. '84
6. Sanering van interdepartementale commissies	Kabinetstandpunt eerste 50 cies. Kabinetstandpunt overige cies.	okt. '84 april '85
7. Voorbereiding departementale herindeling	Kabinetbeslissing over uitbrengen analyse	dec. '85
8. Externe advisering	Wordt afgesloten met kabinetstandpunt 3e rapport	okt. '84
9. Herinrichting personeels- en formatiebeleid	Voortgangsrapportage aan Kamer	maart '85
10. Decentralisatie budgetverantwoordelijkheid	Nadere mededelingen aan Kamer	maart '85
11. Mobiliteit van ambtenaren	Afrondende rapportage aan Kamer	dec. '85
12. Individueel functioneren en «beloning»	Mededeling aan Kamer over voorgenomen maatregelen	maart '85
13. Herziening herplaatsings- en ontslagregelingen	Mededeling aan Kamer over kabinetstandpunt	maart '85
14. Opleidingsbeleid en veranderingsoperaties	<i>Maakt geen deel meer uit van het project</i>	
15. Reorganisatiestatuuat rijksdienst	Wordt afgesloten met vaststelling circulaire	okt. '84
16. Organisatiedoorlichting	Voortgangsrapportage aan Kamer	febr. '85
17. Deregulering interne bedrijfsvoering	Mededeling over wijze van aanpak aan Kamer	okt. '85
18. Versterking departementale coördinatie	<i>Afgesloten</i>	
19. Kwaliteitstoetsing	Nadere mededelingen aan Kamer	juni '85
20. Selectie topmanagers	Kabinetstandpunt aan Kamer	dec. '84
21. Ondersteuning departementaal management	Mededeling aan Kamer over wijze van voortzetting	juni '85
22. Training huidig management	<i>Maakt geen deel meer uit van het project</i>	
23. Training aankomende managers	Mededeling aan Kamer over opgedane ervaringen	okt. '85