

Vergaderjaar 1985–1986

17 353

Reorganisatie Rijksdienst

Nr. 27

BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

's-Gravenhage, 20 december 1985

1. Inleiding

Het project reorganisatie rijksdienst wordt per 1 januari 1986 afgesloten. Het kabinet heeft dit in het eerste werkplan reorganisatie rijksdienst als volgt aangekondigd:

«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.»

Hierbij breng ik het eindverslag uit over het project. Uw Kamer heeft gevraagd dit eindverslag op een zodanig tijdstip te presenteren, dat er gelegenheid is daarover nog vóór 1 januari 1986 met de regering van gedachten te wisselen.

In dit verslag geef ik in hoofdstuk 2 allereerst in meer algemene zin mijn oordeel weer over het verloop en de resultaten van het project als geheel.

In hoofdstuk 3 grijp ik terug op de hoofdthema's van het werkplan reorganisatie rijksdienst; per thema geef ik aan wat is bereikt en hoe nog lopende activiteiten zullen worden voortgezet.

In hoofdstuk 4 doe ik een voorzet voor een aantal hoofdlijnen van beleid voor de verdere verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst: mogelijke speerpunten van het beleid die naar mijn oordeel – gelet op wat is bereikt – in de komende periode aandacht verdienen.

In hoofdstuk 5 ga ik tenslotte in op een aantal voorwaarden voor de verankering van het proces van veranderingsactiviteiten in de rijksdienst en de bevordering van het welslagen ervan.

2. Algemeen oordeel over het project

Uitgangspunt van de reorganisatie van de rijksdienst was en is de onderkenning van het belang van een goed functionerende overheid. Een

doeltreffend en doelmatig overheidsapparaat is van doorslaggevend belang voor het functioneren van de parlementaire democratie en het draagvlak dat die in de samenleving geniet.

Behalve aan verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst bestaat sinds enkele jaren ook behoefte aan een kritische herbezinning op de omvang van de overheid. Gebleken is dat het streven naar verbetering en het streven naar afslanking niet elkaars tegengestelde zijn, maar elkaar juist kunnen aanvullen en versterken. Selectiever overheidsoptreden vereist kwaliteit en flexibiliteit van het apparaat en andersom. Gezamenlijk versterken zij de politieke aandacht voor de organisatie en het functioneren van de rijksdienst.

Accentverschuiving

Het project reorganisatie rijksdienst is niet door het huidige kabinet ingesteld. Het kabinet trof het project bij zijn aantreden aan, in een pril stadium van ontwikkeling.

Aan het project lag de rapportage ten grondslag van de Commissie Hoofdstructuur Rijksdienst (commissie-Vonhoff). De commissie legde daarin de nadruk op het tekortschieten van het sturend vermogen van de overheid en op maatregelen ter doorbreking van de «verkokering». De jaarberichten van de regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst bevatten waardevolle aanvullingen daarop en stelden waar nodig verschuivingen in de problematiek aan de orde.

De analyse van de commissie-Vonhoff bleef in hoofdlijnen onverkort geldig. De praktische uitwerking en de prioriteitenstelling zijn echter bijgesteld in een richting die spoorde met het kabinetsbeleid als geheel en met de verschuiving van de problematiek zelf. Het kabinet noemde in de regeringsverklaring een aantal doelstellingen met betrekking tot de omvang en het functioneren van het overheidsapparaat, die ik wel heb samengevat in het motto «minder en beter». De «grote operaties», die het kabinet heeft ingesteld of voortgezet, hebben zowel afzonderlijk als gezamenlijk aan die doelstellingen bijgedragen.

De uitvoering van de grote operaties is voor de rijksdienst geen sinecure. Hun verscheidenheid van doelstellingen en activiteiten, bovenop de uitvoering van een toch al veeleisend kabinetsbeleid, heeft veel van de rijksdienst gevergd.

Het project reorganisatie rijksdienst is beïnvloed door de veranderde opvattingen over de rol van de overheid in de samenleving en het streven naar terugtrek van de overheid. Tegen de achtergrond van de hoofdlijnen van het kabinetsbeleid heeft het kabinet het project gericht op een praktische vermindering van bureaucratie en grotere flexibiliteit, doelmatigheid en dynamiek van het overheidsapparaat. Hierop werd een sterker accent gelegd dan op inrichting van structuren en procedures ter vergroting van het sturingsvermogen van de overheid; dit zou ook niet hebben gepast in het kabinetsbeleid, dat juist de terugtrek van de overheid tot één van zijn hoofdpunten heeft gemaakt.

Ik heb de accentverschuiving binnen het project een en andermaal in uw Kamer naar voren gebracht en heb daarbij van de zijde van de Kamer instemming en steun ondervonden.

Concrete resultaten naast klimaatsverandering

Het project reorganisatie rijksdienst heeft op een breed front concrete resultaten geboekt, waarop ik in hoofdstuk 3 inga. Afgezien van deze concrete resultaten is in de afgelopen jaren door toedoen van deze en andere grote operaties binnen het overheidsapparaat een merkbare

klimaatsverandering tot stand gebracht. De commissie-Vonhoff heeft de organisatiecultuur van de rijksdienst gekarakteriseerd als star, traag en te weinig ontvankelijk voor verandering en creativiteit. Hierin is duidelijk kentering gekomen. Inertie en formalisme zijn teruggedrongen. De veranderingsbereidheid van de rijksdienst is toegenomen. Op vrijwel alle niveaus is de aandacht voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering sterk toegenomen.

Punten van kritiek

Er zijn zeker ook punten van kritiek. De ontwikkelingen en invoering van veranderingsactiviteiten heeft vrij sterk «van bovenaf» plaatsgevonden. In deze eerste fase van het reorganisatieproces was dat echter niet goed te vermijden. Wel heeft zich gaandeweg een duidelijke verschuiving voorgedaan van centraal geïnitieerde en gestuurde activiteiten naar meer decentrale, departementale initiatieven en (uitvoerings)activiteiten. In de komende periode, die zich daartoe ook beter leent, zal aandacht moeten worden besteed aan het nauw betrekken van de organisatie als geheel bij de voorbereiding en uitvoering van de activiteiten.

Onder meer vanuit de Tweede Kamer is wel opgemerkt, dat het project zich te sterk heeft gericht op de interne ambtelijke organisatie van de rijksdienst en te weinig op de relaties van de overheid met zijn omgeving. Ook dit was in de afgelopen periode niet goed te vermijden. Interne verbeteringen zijn een voorwaarde voor beter extern optreden. In de volgende fase zal een zwaarder accent kunnen worden gelegd op verbetering van het externe functioneren.

De centrales van overheidspersoneel hebben in besprekingen over het project reorganisatie rijksdienst te kennen gegeven zich te kunnen vinden in een verbetering van het beheer en het terugdringen van de bureaucratie, maar te vrezen dat in het project onevenredige nadruk zou worden gelegd op de ambtenaar als belemmerende factor voor een goed functioneren van de rijksdienst. Ik meen dat dit niet het geval is geweest. Het project is, zoals uit hoofdstuk 3 ook zal blijken, voor het grootste deel gericht op verbeteringen in de sfeer van de organisatie, het management en de bedrijfsvoering.

Het project heeft zich slechts ten dele gericht op doorbreking van «verkokering». Dit was een centraal punt in de rapportage van de commissie-Vonhoff. Een aantal van de structuurveranderingen, die de commissie had voorgesteld als remedie tegen verkokering, is gerealiseerd; andere heeft het kabinet niet overgenomen. Voor de doorbreking van de verkokering zijn ook cultuurveranderingen nodig. Sommige onderdelen van het project reorganisatie rijksdienst dragen hiertoe bij, zoals de bevordering van de interdepartementale mobiliteit. Verdere verandering van de ambtelijke cultuur vraagt in de vervolgaanpak nadrukkelijk aandacht. Een zekere verscheidenheid van doelstellingen, belangen en doelgroepen is echter eigen aan een grote, gedifferentieerde organisatie als de rijksdienst. Dit wordt steeds meer onderkend.

Sommigen zijn sceptisch over de daadwerkelijke invoering van veranderingen die binnen het project reorganisatie rijksdienst zijn ontwikkeld. Ik erken dat een deel van de activiteiten de «papierfase» nog onvoldoende is ontstegen. Sommige initiatieven zijn minder snel aangeslagen dan andere. Bepaalde onderdelen van het project lopen nog en moeten hun vruchten nog afwerpen. Bedacht moet worden dat het project op verschillende onderdelen het karakter draagt van een ontwikkelingsactiviteit; in de komende periode zal het accent sterker op implementatie moeten liggen.

Algemeen beeld

Verbetering van de organisatie en het functioneren van een omvangrijk apparaat als de rijksdienst is een langdurig en moeizaam proces. De weerbaarheid daarvan kan niet gemakkelijk worden overschat. Dat geldt voor de start van activiteiten, wanneer beleidslijnen moeten worden uitgezet en daarvoor instemming moet worden verworven. Maar het geldt ook voor de uitvoering van eenmaal genomen besluiten, waarbij centrale sturing en controle noodzakelijkerwijs minder goed mogelijk en ook niet altijd wenselijk zijn.

De reorganisatie van de rijksdienst is dan ook zeker niet afgerond. Ik heb meermalen benadrukt dat het project reorganisatie rijksdienst veeleer het begin moet zijn van een proces, dat niet in één kabinetsperiode zijn beslag kan krijgen. Het project reorganisatie rijksdienst had tot doel, als aanjager en katalysator te fungeren van dat proces. In deze opzet is het project naar het oordeel van velen geslaagd. Belangrijke structurele en culturele veranderingen zijn op gang gebracht. Veel veranderingsactiviteiten zijn verankerd binnen de organisatie zelf. De politieke aandacht voor de verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst is, zoals de commissie-Vonhoff bepleitte, aanzienlijk versterkt. Het algemene beeld is dan ook positief.

Maar de betrekkelijke tevredenheid mag er niet toe leiden, dat de veranderingsactiviteiten nu als voltooid worden beschouwd. De zin van het project zou verloren gaan als de veranderingsactiviteiten nu niet worden voortgezet en versterkt. Ontwikkelde voorstellen moeten worden geïmplementeerd, op geboekte resultaten moet worden voortgebouwd. Onverminderde politieke aandacht en nieuwe politieke impulsen zijn daarvoor onontbeerlijk. Ik kom daarop terug in hoofdstuk 5.

3. Resultaten van het project

Het werkplan reorganisatie rijksdienst is onderverdeeld in een aantal hoofdthema's, die gezamenlijk de meeste aspecten raken van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst. In dit hoofdstuk geef ik per hoofdthema een overzicht van wat is bereikt in de daartoe behorende deelprojecten. Voor gedetailleerde informatie verwijs ik naar de eerder verschenen overzichten van de voortgang van de deelprojecten en naar afzonderlijke stukken (een overzicht van de verschenen stukken is opgenomen in de bijlage).

Per thema geef ik vervolgens weer, op welke wijze is voorzien in de voortzetting van nog lopende activiteiten. Een groot aantal deelprojecten is reeds vanuit de projectorganisatie overgedragen aan onderdelen van de staande organisatie van de departementen, zodat er sprake is van een vloeiende overgang van project naar proces. In dit hoofdstuk beperk ik mij tot de taakverdeling met betrekking tot de uitvoering van deelprojecten; in hoofdstuk 5 ga ik in op de voortzetting na 1 januari a.s. van de stimulerende en coördinerende taken van de centrale projectorganisatie en van de Adviescommissie rijksdienst, die is opgestreden als stuurgroep voor het project.

3.1. Verbetering samenhang en presentatie van het regeringsbeleid

Resultaten

Het kabinet brengt jaarlijks een Actieprogramma uit voor het beleid van het kabinet als geheel. Daarin zijn, in een tijdschema, opgenomen de belangrijkste beleidsvoornemens voor het komende jaar. Zoals de minister-

president de Tweede Kamer bij de aanbieding van het actieprogramma voor 1986 heeft meegedeeld, heeft het kabinet geconcludeerd dat dit instrument zeker een bepaalde meerwaarde heeft, maar dat het nog voor verbetering vatbaar is.

De Financiële Nota Sociale Zekerheid (FNSZ) biedt een samenhangend inzicht in de financiële aspecten van de sociale zekerheid op korte en langere termijn. De FNSZ kan verder uitgroeien tot een belangrijk instrument op het gebied van de sociale zekerheid voor voortrollende meerjarenplanning, beleidsevaluatie en onderkenning van knelpunten op middellange termijn.

De omvang van de memories van toelichting bij de begrotingshoofdstukken is beperkt, hun inhoud meer op relevante hoofdlijnen gericht. Daarnaast wordt elk jaar voor het brede welzijnsterrein de Begrotingstoelichting Interdepartementaal Welzijnsbeleid (BIW) uitgebracht, die ingaat op samenhangen en bredere beleidslijnen binnen dit complexe, uitgestrekte beleidsterrein. Het kabinet heeft besloten niet over te zullen gaan tot de invoering van een algemene begrotingstoelichting voor het gehele kabinetsbeleid. Het heeft die beslissing onder meer gebaseerd op het feit dat een algemene begrotingstoelichting onvoldoende meerwaarde zou toevoegen aan het bestaande instrumentarium, zoals dat met de bovengenoemde instrumenten is aangevuld. Ook de overige genoemde beleidsinstrumenten zullen steeds opnieuw op hun meerwaarde moeten worden getoetst.

Dezer dagen heeft de Commissie Wetgevingsvraagstukken haar eindrapport «Orde in de regelgeving» uitgebracht. Op basis daarvan zal het kabinet de vorm en het gebruik van beleidsnota's als richting- en soms regelgevend instrument opnieuw bezien.

Van project naar proces

De verdere ontwikkeling van de bovengenoemde beleidsstukken vindt plaats door daarvoor eerstverantwoordelijke bewindspersonen, te weten: de minister-president voor het actieprogramma, de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor de FNSZ en de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur voor de BIW.

Ten behoeve van de kabinetsformatie 1986 zal de minister-president in overleg met mij de opzet en het functioneren van het actieprogramma nader evalueren en een advies over de mogelijke keuzes terzake opstellen. Het is aan het volgende kabinet te beslissen over een eventuele andere opzet van het actieprogramma.

Op basis van het eindrapport van de Commissie Wetgevingsvraagstukken zal de minister-president nagaan welke maatregelen inzake beleidsnota's kunnen worden getroffen.

3.2. Stroomlijning politiek-bestuurlijke organisatie

Resultaten

Bij het aantreden van het kabinet bestonden er ruim zeventig formele aanduidingen als coördinerend bewindspersoon. Dit aantal is aanvankelijk teruggebracht tot 21. Kort geleden is de sanering verder voltooid. Afstemming van het beleid van verschillende bij een beleidsterrein betrokken ministeries behoort tot de normale departementale taakuitoefening van de desbetreffende bewindspersonen en in het bijzonder tot die van de door dat beleidsterrein eerstverantwoordelijke bewindspersoon. Alleen de 16

coördinerende ministers van de onderraden en ministeriële commissies hebben nog de formele status van coördinerend bewindspersoon.

Duidelijkheid is geschapen over de instrumenten en bevoegdheden die bewindspersonen bij de uitoefening van coördinerende taken ten dienste staan. Verder heeft het kabinet een pakket samengesteld van bijzondere, aanvullende bevoegdheden dat van geval tot geval aan eerstverantwoordelijke bewindspersonen kan worden toegekend. Dit basispakket is inmiddels toegekend aan de eerstverantwoordelijke bewindspersonen voor de beleidsterreinen decentralisatie van rijkstaken, minderhedenbeleid, civiele verdediging, verkeersveiligheidsbeleid, wetenschapsbeleid en volwassenen-educatie.

Ook het aantal projectbewindspersoonschappen is door het kabinet kritisch herbezien en beperkt. In de besluitvorming over het ministeriële coördinatiestelsel is het instrumentarium van het instituut projectbewindspersoon aangevuld en is de verhouding tot de overige coördinatiestructuren verduidelijkt.

Het kabinet heeft de aanbevelingen van de commissie-Vonhoff tot instelling van vijf hoofdbeleidsgebieden, met per beleidsgebied één onderraad en één «integrerende minister», niet overgenomen. De commissie zag in dit voorstel een mogelijkheid om verkokering te doorbreken. Zoals eerder opgemerkt acht het kabinet de instelling van zware, rigide structuren en procedures daartoe niet het eerst aangewezen middel. Wel zal het stelsel van onderraden periodiek opnieuw worden bezien en is besloten tot aanwijzing van één coördinerende minister per onderraad.

Het kabinet heeft een grondige sanering doorgevoerd van de stelsels van externe adviesorganen. Het aantal externe adviesorganen wordt teruggebracht van 348 tot 184. Het aantal sectorale adviesorganen wordt teruggedrongen ten gunste van de intersectorale adviesorganen. Het kabinet heeft verder een algemeen beleid vastgesteld met gedragslijnen om nieuwe wildgroei in de toekomst te voorkomen en het functioneren van het stelsel van externe advisering te verbeteren. Voorwaarden zijn gesteld aan de instelling van nieuwe adviesorganen. Bestaande adviesorganen zullen periodiek aan evaluatie en politieke besluitvorming worden onderworpen.

Ook de ruim 240 ambtelijke interdepartementale commissies zijn doorgelicht. Van de 54 commissies die een rechtstreekse bijdrage leveren aan de besluitvorming in de ministerraad worden er negen opgeheven en bij de overige worden verbeteringen in taak, samenstelling of werkwijze doorgevoerd.* Binnenkort neemt het kabinet beslissingen over de overige 190 commissies en over het algemeen beleid ten aanzien van interdepartementale commissies. Naar verwachting zal een groot aantal commissies kunnen worden opgeheven.

Het kabinet heeft bij zijn aantreden een ingrijpende departementale herindeling doorgevoerd. Door de splitsing van het ministerie van Volksgezondheid en Milieuhygiëne is het aantal departementen met één verminderd. Verder werden enkele beleidsonderdelen van andere ministeries opnieuw ingedeeld.

Opdat bij de komende kabinetsformatie kan worden beschikt over informatie en analyses, noodzakelijk om te bezien of er aanleiding is voor eventuele besluitvorming over nieuwe aanpassingen in de departementale indeling, wordt een inventarisatie gemaakt van aandachtspunten met betrekking tot de departementale indeling.

* Over twee commissies – de Coördinatiecommissie voor ontwikkelingssamenwerking en de Coördinatiecommissie voor de internationale culturele betrekkingen – zijn nadere voorstellen in voorbereiding, op basis waarvan het kabinet zo spoedig mogelijk beslissingen zal nemen.

Van project naar proces

In mijn brief over de stroomlijning van het ministeriële coördinatiestelsel heb ik uiteengezet dat de uitvoering van het beleid met betrekking tot het stelsel plaatsvindt door de minister van Binnenlandse Zaken, in nauw overleg met de minister-president. Bij de komende herziening van het reglement van orde van de ministerraad zal worden bezien welke elementen van de vastgestelde beleidlijnen zullen worden opgenomen in het reglement zelf, dan wel in de toelichting daarop. Na het aantreden van elk nieuw kabinet zullen beslissingen worden genomen over het stelsel van onderraden en ministeriële commissies, wat betreft aantal, indeling, taakomschrijving en -afbakening en samenstelling.

De uitvoering van het algemene beleid met betrekking tot externe adviesorganen behoort tot de verantwoordelijkheid van elke afzonderlijke bewindspersoon. De minister van Binnenlandse Zaken vervult daarbij enkele centrale taken, waaronder de tweejaarlijkse rapportage aan het parlement over de ontwikkelingen in het adviesorganenbestand. De eerste van deze rapportages zal begin 1986 worden uitgebracht; daarbij zal onder meer worden ingegaan op de stand van zaken bij de uitvoering van de in het kader van het project reorganisatie rijksdienst genomen maatregelen met betrekking tot externe adviesorganen.

Binnenkort zal ik de Tweede Kamer inlichten over de kabinetsbeslissingen over de nog niet eerder aan de orde gestelde interdepartementale ambtelijke commissies, alsmede over het algemene beleid ten aanzien van deze commissies. Daarbij zal ik ook aangeven welke instanties met de uitvoering van dat beleid zullen worden belast.

Na afronding van de analyse met betrekking tot de departementale indeling door de desbetreffende projectgroep zal het kabinet in de eerste maanden van 1986 beslissen over het uitbrengen daarvan.

3.3 Decentralisatie van beheersverantwoordelijkheden

Resultaten

Het kabinet heeft in 1984 fundamentele beslissingen genomen over de herinrichting van het personeelsbeleid. Doelstelling is, lijnmanagers op een zo laag mogelijk niveau in de organisatie meer eigen verantwoordelijkheid en bewegingsruimte te geven bij het voeren van het personeelsbeleid opdat beleid en beheer beter op elkaar kunnen worden afgestemd. 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.

Een belangrijk element in de herinrichting van het personeelsbeleid is de decentralisatie van het formatiebeleid. Hiermee wordt beoogd de flexibiliteit van de overheidsorganisatie te vergroten zonder dat de beheersbaarheid van de personeelsformatie in het gedrang komt.

Binnen bepaalde centraal geformuleerde voorwaarden – onder meer met betrekking tot de omvang van de formatie – wordt de verantwoordelijkheid voor het beheer van de personeelsformatie verlegd naar het lijnmanagement. Hierbij is zowel sprake van een decentralisatie van het bovendepartementale niveau naar de leiding van afzonderlijke departementen als van een binnendepartementale decentralisatie.

De centrales van overheidspersoneel hebben met instemming kennis genomen van de plannen voor de herinrichting van het personeelsbeleid en zeiden benieuwd te zijn naar de binnen de ministeries daaraan te geven uitwerking.

Het decentralisatieproces is inmiddels in volle gang. Op bovendepartementaal niveau wordt gewerkt aan de invoering, zo mogelijk vóór 1987, voor de gehele rijksdienst van het gedecentraliseerde formatiebeleid, de uitwerking van een systeem van personele meerjarenramingen en van systemen voor de taakstelling aan en de verantwoording door het lijnmanagement binnen de nieuwe kaders.

Alle departementen bereiden zich voor op de herinrichting van het personeelsbeleid; in veel departementen is mede met het oog hierop een reorganisatie van de personeelsdiensten in gang gezet.

Bij de voorbereiding doen zich tussen departementen verschillen in tempo en aanpak voor. Het is strijdig met de decentralisatiegedachte om vanuit een centraal punt gedetailleerd toezicht op het decentralisatieproces uit te oefenen. Wel wordt de voortgang gestimuleerd en ondersteund, bijvoorbeeld door het organiseren van conferenties en het aanbieden van materiaal. Ook is aan de departementen, uitgaande van hun eigen verantwoordelijkheid, gevraagd aan te geven welke situatie zij eind 1987 ten aanzien van de herinrichting van het personeelsbeleid willen hebben bereikt.

Parallel aan deze ontwikkelingen is in het kader van de heroverwegingsoperatie gewerkt aan voorstellen voor een meer integrale decentralisatie van de beheersfuncties, inclusief de budgetverantwoordelijkheid, onder de titel «zelfbeheer». Het kabinet heeft ingestemd met de hiervoor in het rapport Kompas voor zelfbeheer uitgewerkte bedrijfsvoeringsconceptie. In zogenaamde proeftuinen zullen de bepalingen en randvoorwaarden voor zelfbeheer worden uitgetest.

Tegenover de grotere bewegingsvrijheid van managers staat een systeem van managementaakstelling en -verantwoording. Door middel van «contractmanagement» verplicht het uitvoerende management zich tot het uitvoeren van de overeengekomen werkzaamheden en verplicht het hogere management cq. de politieke departementsleiding zich tot het beschikbaar stellen van de daarvoor benodigde middelen. Een gedegen uitwerking en invoering van goede taakstellings- en verantwoordingssystemen is van groot belang voor de decentralisatie van beheersverantwoordelijkheden, waarbij ook wordt voorzien in beloningen en sancties ten aanzien van het optreden van managers.

Van project naar proces

De uitvoering van het decentralisatieproces behoort nu primair tot de taak van de afzonderlijke departementen.

De Stuurgroep herinrichting personeelsbeleid, die tot dusverre is belast met het stimuleren van het decentralisatieproces en het ontwikkelen van voorstellen met betrekking tot de belangrijkste interdepartementale kaders hiervoor, zal begin 1986 worden opgeheven. Mijn ministerie zal daarna met de departementen contacten onderhouden over de geboekte voortgang en de daarbij ondervonden problemen en daarover halfjaarlijks rapporteren aan de Adviescommissie rijksdienst.

De experimenten met zelfbeheer vinden plaats onder de primaire verantwoordelijkheid van de minister van Financiën. Er wordt naar gestreefd de proeftuinen uitrlijk 1 januari 1986 te doen starten. Er wordt een kleine, interdepartementaal samengestelde Begeleidingsgroep Zelfbeheer ingesteld die zal functioneren als subcommissie van de Adviescommissie rijksdienst. Deze begeleidingsgroep heeft een adviserende en evaluerende taak. Op basis van de bevindingen van de begeleidingsgroep en de Adviescommissie rijksdienst zal besluitvorming plaatsvinden over brede invoering van zelfbeheer binnen de rijksdienst.

3.4 Vergroting personele dynamiek

Resultaten

De in paragraaf 3.3 beschreven decentralisatie is gericht op verruiming van de mogelijkheden voor een meer dynamisch personeelsbeleid en -beheer door de lijnmanagers van de rijksdienst. Daarnaast heeft het kabinet een aantal concrete ontwikkelingen in gang gezet die direct zullen bijdragen aan de personele dynamiek binnen de rijksdienst.

Het kabinet heeft in 1984 ingrijpende besluiten genomen ter bevordering van de mobiliteit van ambtenaren in beleids-, staf- en beheersfuncties in de hoofdgroepen V en VI. Kern van de maatregelen is dat hogere en topambtenaren in de toekomst slechts voor een termijn van vijf jaar in één functie worden benoemd en in beginsel niet meer dan éénmaal daarin kunnen worden herbenoemd. Na afloop van een benoemingstermijn wordt de verplaatsing van ambtenaren in hoofdgroep V departementaal gezien. Aan benoeming in de niveaugroepen V-c en V-e zijn eisen van voorafgaande mobiliteit gesteld. Voor hoofdgroep VI vindt interdepartementale mobiliteitsbevordering plaats door een Mobiliteitsadviesraad (MAR) en het daaronder ressorterende Mobiliteitsadviesbureau (MAB).

De bovendepartementale uitwerking van deze maatregelen is inmiddels afgerond. Een MAB i.o. functioneert; dezer dagen wordt de laatste hand gelegd aan de instelling van de MAR. De departementen zijn bezig de mobiliteitsbevorderende maatregelen voor hoofdgroep V uit te werken met het oog op invoering begin 1986. Op aanbeveling van de centrales van overheidspersoneel wordt bij de verdere uitwerking advies gevraagd aan een aantal bijzondere commissies.

In het werkplan reorganisatie rijksdienst 1984-1985 heeft het kabinet aangekondigd de band tussen het functioneren van de individuele ambtenaar en het personeelsbeleid te willen versterken.

Met name de beslissingen over bezoldiging, incidentele extra beloning en functieverandering zullen nauwer moeten aansluiten bij individuele prestaties. In de praktijk is bij de jaarlijkse toekenning van periodieke salarisverhogingen een automatisme gegroeid. Het kabinet meent dat aan de toekenning van periodieke salarisverhogingen een bewuste bezoldigingsbeslissing ten grondslag moet liggen, gebaseerd op een beoordeling van het functioneren van de betrokken ambtenaar.

Over voorstellen terzake wordt besluitvorming voorbereid.

Een kleine commissie van deskundigen heeft aanbevelingen gedaan voor de herziening van de rechtspositieregelingen inzake herplaatsing en ontslag van ambtenaren. De commissie heeft op mijn verzoek opheldering verschaft over het wijd verbreide misverstand dat ambtenaren niet zouden kunnen worden ontslagen. De bestaande regelingen voor ontslag en her- en overplaatsing van ambtenaren bevatten volgens de commissie weliswaar geen onnodige belemmeringen voor een slagvaardig beleid, maar zouden daartoe ook stimulansen moeten bevatten. De commissie doet daartoe aanbevelingen. De huidige rechtspositieregelingen bevatten thans een limitatieve opsomming van ontslaggronden; het ontslag van een ambtenaar dient steeds op één van deze gronden te worden gebaseerd. De commissie beveelt aan dit systeem te vervangen door een algemene opzeggingsbevoegdheid, waarbij wordt opgesomd in welke gevallen ontslag juist niet mogelijk is. Een andere belangrijke aanbeveling is, in het ambtelijke ontslagrecht een procedure in te voeren waarbij op relatief korte termijn zekerheid kan worden verkregen over de toelaatbaarheid van een ontslag en over de financiële consequenties ervan.

Er is een circulaire uitgewerkt met uitgangspunten, te hanteren bij reorganisaties. Deze circulaire is erop gericht dat alle ministeries en de daaronder ressorterende diensten, bedrijven en instellingen een leidraad vaststellen ten behoeve van reorganisaties. Een dergelijke leidraad dient ertoe bij te dragen dat aan reorganisaties de nodige sturing wordt gegeven en dat vorm wordt gegeven aan inspraak en medezeggenschap van het personeel. De meeste departementen beschikken reeds over een bepaalde reorganisatieleidraad of gedragscode. De centrales van overheidspersoneel pleiten voor een centraal «reorganisatiestatoot» dat voor de departementen een bindend karakter heeft. Het overleg hierover is nog gaande.

Van project naar proces

De uitvoering en verdere uitwerking van de mobiliteitsbevorderende maatregelen met betrekking tot de verschillende groepen ambtenaren behoort tot de verantwoordelijkheid van de departementen, in samenwerking met de Mobiliteitsadviesraad, het Mobiliteitsadviesbureau en mijn ministerie.

Ik zal de Kamer zo spoedig mogelijk inlichten over de binnenkort af te ronden besluitvorming over de voorstellen ter versterking van de band tussen individueel functioneren en beloning. Voorts bereid ik besluitvorming voor over de aanbevelingen van de Commissie inzake herplaatsing en ontslag. Voor beide onderwerpen geldt dat in het kabinetsstandpunt terzake zal worden ingegaan op de vervolgaanpak. Over de standpunten van het kabinet omtrent beide onderwerpen zal te zijner tijd vanzelfsprekend overleg worden gepleegd met de centrales van overheidspersoneel.

Nadat het overleg met de centrales van overheidspersoneel over de circulaire «Uitgangspunten in acht te nemen bij reorganisaties» is afgerond, behoort de afhandeling van de verdere procedure tot de taak van mijn ministerie. Afhankelijk van de uitkomst van het overleg en de besluitvorming zal worden gezien of afzonderlijke, departementale regelingen aanpassing behoeven.

3.5 Verbetering bedrijfsvoering

Resultaten

Organisatievoorlichting is een belangrijk hulpmiddel voor het management bij het krijgen van inzicht in en het verbeteren van het functioneren van de eigen organisatie. Een van de deelprojecten van het project reorganisatie rijksdienst is erop gericht, de beschikbare methoden van organisatievoorlichting in kaart te brengen en de toepasbaarheid ervan binnen de rijksdienst na te gaan. Van de tientallen methodieken die zijn onderzocht zijn er 18 opgenomen in een overzicht ten behoeve van managers en organisatie-afdelingen. Er zijn verschillende proefprojecten uitgevoerd en geëvalueerd. In het algemeen is geconcludeerd dat de beschikbare standaardmethodieken goed bruikbaar zijn binnen de rijksdienst.

De reikwijdte van het deelproject organisatievoorlichting is enigszins beperkt door het voorbereidend onderzoek naar de mogelijkheid van een voorlichtingsoperatie voor de gehele rijksdienst. Hierop kom ik in paragraaf 4.6 terug. De eventuele invoering van een dergelijke operatie maakt het vooralsnog moeilijk, de hantering van bepaalde voorlichtingsmethodieken door afzonderlijke dienstonderdelen op grote schaal te propageren. Pas nadat hierover nadere besluiten zijn genomen, kan de onderlinge verhouding tussen de genoemde voorlichtingsoperatie en afzonderlijke voorlichtingsmethodieken scherper worden afgebakend.

Er heeft een voorlichting plaatsgevonden van beheersregels in de rijksdienst met het oog op deregulering. Doelstelling van de deregulerings-

operatie is vergroting van flexibiliteit en bewegingsvrijheid voor het lijnmanagement en vermindering van bureaucratische administratieve rompslomp.

De hiervoor ingestelde projectgroep heeft het merendeel van de bovendepartementale beheersregels onder de loep genomen en geconcludeerd dat van de 89 onderzochte complexen van regelgeving er 22 voor afschaffing en 37 voor wijziging in aanmerking komen. Definitieve besluitvorming daarover moet nog plaatsvinden. De voor de desbetreffende beheersregels eerstverantwoordelijke bewindspersonen zullen hierover elk voorstellen doen.

De beoogde vermindering of vereenvoudiging van bovendepartementale regels beantwoordt niet aan haar doel als deze leidt tot een toename van het aantal departementale beheersregels. Departementen worden gestimuleerd om de eigen, departementale beheersregels door te lichten. Dit heeft bij verschillende departementen geleid tot initiatieven.

Mede als gevolg van de rapportage van de commissie-Vonhoff zijn bij enkele departementen departementsraden gevormd ter verbetering van de gezamenlijke beleidsvorming en coördinatie binnen het ministerie. Onderzoek wees overigens uit dat het niet wenselijk is uit te gaan van één modelstructuur voor de leiding van alle departementen. De verschillen tussen de problemen en behoeften van de afzonderlijke departementen zijn daarvoor te groot. Dit illustreert dat de diversiteit van de departementen soms grenzen stelt aan de centrale ontwikkeling van verbeteringsvoorstellen.

Om aan die diversiteit tegemoet te komen is een inventarisatie gemaakt van praktische mogelijkheden voor verbetering van het functioneren van de topleiding van departementen. Het gaat daarbij onder meer om verbetering van besturing en organisatie binnen de topleiding en de kwaliteit van overlegfora daar omheen.

Mede op aandringen van de Kamer is nagegaan hoe grotere groepen ambtenaren onder het leidinggevende niveau kunnen worden betrokken bij de verbetering van het functioneren van de rijksdienst. Daarbij is aansluiting gezocht bij vormen van kwaliteitszorg, zoals die in het bedrijfsleven met succes zijn ingevoerd en waarbij de inbreng van medewerkers een belangrijke rol speelt. Geïnterviewd is welke praktische en eenvoudige in te voeren vormen van systematische kwaliteitsverbetering kunnen worden onderkend. Een programma ter stimulering van de invoering hiervan is in voorbereiding. Mede gelet op de mogelijkheid van een doorlichtingsoperatie voor de gehele rijksdienst, waarin het aspect van kwaliteitsbevordering een belangrijke rol zou kunnen spelen, heb ik besloten tot een betrekkelijk bescheiden opzet van dit programma. Het richt zich vooralsnog op het uitwisselen en verbreiden van kennis over systematische kwaliteitsverbetering in het algemeen en van ervaringen met daarmee tot dusverre binnen en buiten de rijksdienst ondernomen experimenten.

Van project naar proces

Dezer dagen heeft de projectgroep Organisatiedoorlichting mij haar eindrapport uitgebracht. Naar aanleiding hiervan zal ik mijn standpunt bepalen over de vervolgaanpak, mede in relatie tot een eventuele doorlichtingsoperatie voor de gehele rijksdienst.

Wat betreft de deregulering van interne beheersregels zullen de voor de desbetreffende regels eerstverantwoordelijke bewindspersonen mij dezer dagen laten weten op welke wijze vervolg zal worden gegeven aan de voorstellen van de projectgroep. In februari 1986 zal de projectgroep hierop in haar eindrapportage reageren, waarna besluitvorming kan plaatsvinden. Ook zal zij daarbij voorstellen doen ten aanzien van die bovendepartementale beheersregels die tot dusverre niet aan de orde zijn gesteld.

De voor de interne beheersregels verantwoordelijke bewindspersonen hebben zelf tot taak, bij het ontwerpen van nieuwe regelgeving de uitgangspunten van de deregulering te hanteren en de «gebruikers» van de regels daarbij te betrekken. De Adviescommissie rijksdienst krijgt tot taak voorstellen voor aanpassing van interne beheersregels die haar voor advies worden voorgelegd te toetsen aan deze uitgangspunten.

Het is aan de afzonderlijke departementen te bepalen of en zo ja hoe – eventueel met gebruikmaking van de gedane suggesties – zal worden gewerkt aan verbetering van het functioneren van de departementale topleiding.

Het stimuleringsprogramma voor de invoering van vormen van systematische kwaliteitsverbetering zal worden uitgevoerd door mijn ministerie, in samenwerking met departementen die hiermee reeds ervaringen hebben opgedaan.

3.6 Verbetering management

Resultaten

Binnen de rijksdienst wordt nog nauwelijks gebruik gemaakt van speciale selectie-instrumenten (met uitzondering van psychologisch onderzoek) met behulp waarvan men de kwaliteiten van managers in kaart kan brengen. Te vaak wordt vooral aandacht besteed aan het inzicht van kandidaten in de beleidsproblematiek die bij de functie hoort, en te weinig aan hun kwaliteiten als leidinggevende. In 1985 en 1986 wordt daarom een experiment ondernomen met selectie van topmanagers in de rijksdienst met zogenaamde «management assessment centers». Daarbij wordt onder meer door middel van de simulatie van managementsituaties getracht de managementkwaliteiten van kandidaten te beoordelen. Eind 1986 zal aan de hand van de resultaten van de proefneming worden bezien of dit selectiemiddel in aanmerking komt voor ruimere toepassing binnen de rijksdienst.

Ter verbetering van de training van aankomende managers is begonnen met de toepassing van het «octogoonprogramma» binnen de rijksdienst, waarin groepen van 24 (aspirant)managers worden getraind in het werken aan en oplossen van concrete managementproblemen. De twee proefprojecten die hebben plaatsgevonden hebben belangwekkende rapporten opgeleverd, één over de vergrijzing van de bevolking en de gevolgen daarvan voor het overheidsbeleid en één over de informatievoorziening aan de politieke en ambtelijke departementsleiding. Desalniettemin waren de resultaten van de evaluatie van de twee proefnemingen niet onverdeeld positief. Een belangrijk punt van kritiek is vooral dat het octogoonprogramma geen deel uitmaakt van een breder management-ontwikkelingsprogramma, waardoor een duidelijke plaatsbepaling en een perspectief voor de deelnemers ontbreken.

Het deelproject ondersteuning departementaal management is zonder succes afgesloten. Dit deelproject was gericht op de totstandkoming van een interdepartementale «pool» van ervaren organisatie-adviseurs, ter ondersteuning van het management van afzonderlijke departementen en ter bevordering van ervaringsuitwisseling en kwaliteitsverbetering binnen de organisatie- en efficiencysector van de rijksdienst. Door het toegenomen streven van de leiding van de departementen naar verbetering van de eigen organisatie en bedrijfsvoering kon binnen deze sector onvoldoende capaciteit worden vrijgemaakt voor uitwisseling op een zinvolle schaal. Wel heeft het project bijgedragen aan een toename van de interdepartementale contacten binnen de O&E-sector.

Van project naar proces

De uitvoering en evaluatie van het experiment met de management assessment centers vindt plaats door de Rijks Psychologische Dienst, die daarover eind 1986 zal rapporteren.

Het octagoonprogramma zal worden voortgezet. Ik streef er daarbij naar dit programma in te passen in een samenhangend stelsel van managementontwikkeling.

4. Aandachtspunten voor de komende periode

Verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst is geen doel in zichzelf. De uiteindelijke doelstelling is dat de overheid bij de uitoefening van haar taken optimaal aansluit bij maatschappelijke behoeften en in staat is, daaraan snel en adequaat tegemoet te komen.

Functionele verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst is een zaak van lange adem. Hoewel belangrijke vorderingen zijn geboekt en hoe cruciaal de eerste stappen van elk reorganisatieproces ook zijn, er is nog veel werk te doen. Ook het nieuwe kabinet zal prioriteiten moeten stellen. Vanzelfsprekend zal daarbij afstemming moeten plaatsvinden tussen vervolgvactiteiten van het project reorganisatie rijksdienst en van andere grote operaties.

In dit hoofdstuk geef ik kort aan op welke hoofdpunten het beleid zich mijns inziens in de komende periode het beste kan richten waar het gaat om:

- (verdere) implementatie van veranderingen die binnen het project reorganisatie rijksdienst in gang zijn gezet;
- veranderingen die voortbouwen op in hoofdstuk 3 genoemde resultaten van het project, daar waar aangrijpingspunten zijn geschapen voor verdergaande verbetering;
- nieuwe aandachtspunten voor de verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst.

In de paragrafen 4.1 t/m 4.6 ga ik in op de volgende thema's:

- informatietechnologie als onderdeel van organisatievernieuwing;
- kleinere departementen en verzelfstandiging van dienstonderdelen in relatie tot zelfbeheer;
- verdere vergroting van de personele dynamiek;
- managementontwikkeling en opleidingsbeleid;
- betere dienstverlening aan de burger;
- systematische doorlichting van dienstonderdelen.

4.1. Informatietechnologie als onderdeel van organisatievernieuwing

De ontwikkelingen in de moderne informatietechnologie maken het mogelijk, effectiever en efficiënter te werken. Daarbij gaat het niet alleen om verbetering van de kwaliteit van de informatievoorziening, maar om verbetering van het totale interne werkproces in relatie tot de informatiestromen in de organisatie. Ook de informatievoorziening aan en de toegankelijkheid van de overheid voor burgers kunnen door toepassing van nieuwe technologie worden verbeterd.

Verbetering van de informatievoorziening en invoering van informatietechnologie hebben niet behoord tot de in het project reorganisatie rijksdienst aangepakte prioriteiten. Onlangs is de aandacht voor dit belangrijke beleidsterrein in een nieuwe stroomversnelling geraakt, mede als gevolg van de rapporten van de Commissie Overheidsbestedingen op het gebied van de Informatietechnologie (commissie-Pannenburg) en van de Stuurgroep Onderzoek inhaalprogramma Informatica-opleidingen (stuurgroep-Hazekamp).

Invoering van informatietechnologie in de rijksdienst en verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst zouden veel sterker dan tot dusverre met elkaar moeten worden verbonden. Hierbij zou aansluiting kunnen worden gezocht bij de in paragraaf 4.6 genoemde doorlichting van dienstonderdelen, mede aan de hand waarvan inzicht verkregen kan worden in de informatiestromen binnen een dienstonderdeel en in de behoefte aan inschakeling van technologische hulpmiddelen. Ook schept doorlichting de gelegenheid, organisatorisch «orde op zaken» te stellen voordat wordt overgegaan tot (verdere) automatisering. Daarmee wordt tevens bijgedragen aan doelmatigheid bij de invoering van kostbare technologie. Invoering van informatietechnologie en kantoorautomatisering in brede zin vergt immers aanzienlijke investeringen. Nadere prioriteitsstelling moet uitmaken of daarvoor in de komende jaren ruimte kan worden gemaakt. Door een verband te leggen met doorlichting van dienstonderdelen kan echter beter zichtbaar worden gemaakt welke produktiviteitsverbeteringen en besparingen worden bereikt.

In aansluiting op het streven naar zelfbeheer behoort het automatiseringsbeleid een primair departementale verantwoordelijkheid te zijn. Wel zullen op centraal niveau randvoorwaarden moeten worden geformuleerd, vooral – mede met het oog op interdepartementale datacommunicatie – met betrekking tot standaards en infrastructuur. Eveneens centraal, maar gescheiden van de coördinatiefunctie, is expertise nodig voor de ondersteuning van departementaal automatiseringsbeleid, het onderzoek van nieuwe, geavanceerde technologieën en het adviseren over en demonstreren van de gebruiksmogelijkheden daarvan.

4.2. Kleinere departementen en verzelfstandiging van diensten in relatie tot zelfbeheer

In het project reorganisatie rijksdienst is op verschillende manieren gewerkt aan terugdringing van de bureaucratie. Sanering van coördinatie- en adviesstructuren, decentralisatie van beheersverantwoordelijkheden en deregulering van de interne bedrijfsvoering zijn daarbij de speerpunten. Hoe urgent en belangrijk deze activiteiten ook zijn, zij richten zich eerder op bestrijding van de symptomen van de bureaucratie dan op de oorzaken daarvan. Veel bekende uitingen van bureaucratisme als lange communicatie- en parafenlijnen, overbelasting en dubbel werk, hiërarchisch denken en onvoldoende eigen verantwoordelijkheden komen voort uit de omvang en de traditionele piramidale opbouw van de bureaucratie. Daarnaast wordt bureaucratisme veroorzaakt door een gebrek aan «ingebouwde» prikkels voor efficiency en effectiviteit, waardoor aandacht voor interne procedures en posities de overhand kan krijgen boven resultaatgericht werken.

Verdere debureaucratisering van het interne werkproces van de ministeries is nodig. Mede met het oog hierop is nader onderzoek wenselijk naar mogelijkheden om de centrale departementale organisaties te verkleinen. Daarbij kan de verantwoordelijkheid van individuele medewerkers en managers op lagere niveaus worden vergroot met als doel, in individuele functies een grotere uitdaging en prikkel neer te leggen voor effectief en efficiënt functioneren. Dit bevordert ook de arbeidsbevrediging.

Verkleining van de departementale organisaties is op zichzelf al een neveneffect van decentralisatie van rijkstaken en privatisering van overheidsinstellingen. Een ander middel om de omvang van de departementale organisatie te beperken is verzelfstandiging van uitvoerende diensten. In verschillende andere Europese landen hebben de departementen van algemeen bestuur een veel geringere omvang dan in Nederland. Een van de oorzaken hiervan is dat uitvoerende diensten veelal geen onderdeel uitmaken van de departementale organisatie, maar daaruit zijn gelicht in de

vorm van zelfstandige organisaties met een eigen financiële en personele huishouding. Deze «instituten» staan via bepaalde bestuursconstructies al dan niet onder openbaar bestuur en hebben soms een publiekrechtelijke, soms een privaatrechtelijke rechtsvorm.

Behalve verkleining van departementen heeft de verzelfstandiging van uitvoerende diensten ook andere voordelen. Voor zulke diensten is immers sprake van «zelfbeheer» in zijn meest zuivere vorm. Door de autonomie van hun huishouding wordt de interne flexibiliteit en doelmatigheid bevorderd en kunnen zij zich sterker richten op de «vraag» naar hun producten en diensten.

Aan verzelfstandiging van uitvoerende diensten kunnen uiteraard ook nadelen kleven, zoals verminderde democratische controle en parlementaire zeggenschap. Verder kan verzelfstandiging leiden tot een grotere ondoorzichtigheid van de collectieve sector, terwijl ook de budgettaire controle een punt van aandacht is. Slechts van geval tot geval kan tussen voor- en nadelen een afweging worden gemaakt. Een voorwaarde voor de verzelfstandiging van diensten is een optimale beheersbaarheid van de financiële gevolgen voor de rijksbegroting. Vanzelfsprekend mag verkleining van de departementale organisatie ook geen belemmering zijn voor de uitvoering van politiek-bestuurlijke prioriteiten.

4.3 Verdere vergroting van de personele dynamiek

De commissie-Vonhoff constateerde binnen de rijkdienst in de sfeer van het personeelsbeleid een te grote nadruk op rechtszekerheid en rechtsgelijkheid, waardoor een ambtelijk klimaat wordt geschapen dat veranderingen belemmert en risicomijdend gedrag in de hand werkt. Het personeelsbeleid dient resultaatgericht te werken en creatief gedrag te stimuleren en te belonen, en ook negatieve sancties niet te mijden.

Een cruciaal instrument voor vergroting van de personele dynamiek is het instrument van de personeelsbeoordeling. In de afgelopen jaren is uitwerking gegeven aan vorm, inhoud en betekenis van personeelsbeoordeling en functioneringsgesprekken. Maar in de praktijk komt nog volstrekt onvoldoende terecht van systematische, periodieke beoordeling van het functioneren van medewerkers. De komende jaren ligt daarom de nadruk op de implementatie van de reeds ontwikkelde voorstellen en maatregelen. Met kracht moet worden bevorderd dat periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken worden gehouden met elke individuele medewerker en dat de resultaten daarvan ook daadwerkelijk worden gebruikt. Voorwaarden hiervoor zijn:

a. Het geven van een goede vorming en opleiding van managers, vooral op lagere en middenniveaus. Het gaat daarbij niet alleen om kennis voor het hanteren van de aangeboden beoordelingsinstrumenten, maar ook om de vaardigheid daarvan een goed gebruik te maken en te kunnen omgaan met de spanning, die personeelsbeoordeling nu eenmaal met zich kan meebrengen.

b. Het aanscherpen van de taakstelling van managers. De leiding van departementen moet het departementale management daadwerkelijk verantwoordelijk stellen voor het uitvoeren van personeelsbeoordelingen en toepassing van de daaraan verbonden positieve en negatieve sancties.

c. Het verbinden van concrete gevolgen aan personeelsbeoordeling, zowel voor de dienst als voor de medewerkers. Dat schept voor manager en medewerker een stimulans voor de uitvoering van personeelsbeoordeling. Behalve om jaarlijkse bezoldigingsbeslissingen zou het daarbij kunnen gaan om mobiliteitsbevordering, opleidingen, belangstellingsregistratie en loopbaanbeleid.

Behalve bij personeelsbeoordeling kan ook bij de mobiliteitsbevordering een sterkere relatie worden gelegd met het ontwikkelen van loopbaanbeleid.

De centrales van overheidspersoneel hebben daarvoor terecht gepleit.

De werkings sfeer van de mobiliteitsbevorderende maatregelen zou, wanneer uitvoering van de maatregelen voor de hoofdgroepen V en VI goed en wel op gang is, kunnen worden uitgebreid tot grotere aantallen ambtenaren in de lagere hoofdgroepen. Daarbij kan onder meer worden gestreefd naar mobiliteit tussen enerzijds beleids- en staffuncties en anderzijds functies in uitvoerende diensten. Het welslagen van de mobiliteitsbevordering loopt overigens gevaar als de functies, waartussen de mobiliteit moet plaatsvinden, zich daartoe niet zouden lenen. Als de inzetbaarheid van ambtenaren wordt verbreed, moet dan ook gebeuren met de inhoud van individuele functies. Dit komt de kwaliteit van de arbeid ten goede.

4.4 Managementontwikkeling en opleidingsbeleid

In het project reorganisatie rijksdienst is een begin gemaakt met de ontwikkeling van enkele elementen van managementontwikkeling als training van aankomende managers en verbetering van het selectie-instrumentarium. Hoewel daarmee de eerste stappen zijn gezet, wordt in de rijksdienst nog onvoldoende systematisch gewerkt aan aanvulling, training en vernieuwing van het management. De managementontwikkeling blijft in de rijksdienst dan ook achter bij die in veel grote bedrijven.

Verbetering van deze situatie is noodzakelijk. Dat kan op drie manieren gebeuren:

a. Door de komende jaren te werken aan een apart «management-ontwikkelingstraject» waarin veelbelovende kandidaat-leidinggevenden worden opgenomen, zowel juist afgestudeerden als medewerkers die al langer in de rijksdienst werkzaam zijn. Een dergelijk systeem, dat bij overheidsdiensten in andere landen en bij grote organisaties in de particuliere sector al langer wordt gehanteerd, biedt gelegenheid tot nauwkeurige begeleiding, training, beoordeling, selectie en plaatsing van het managementpotentieel.

Onderdeel van het programma kan uitmaken, dat deelnemers een interdepartementaal opleidings- en mobiliteitsprogramma doorlopen, waardoor zij kennis maken met uiteenlopende organisaties en vraagstukken binnen en buiten de rijksdienst.

b. Door functieroulatie niet te beperken tot kandidaat-leidinggevenden. Ook voor de individuele zittende managers is het gewenst dat in onderlinge samspraak een loopbaantraject wordt uitgestippeld dat in interdepartementale mobiliteit voorziet. De taken van de Mobiliteitsadviesraad en het Mobiliteitsadviesbureau zouden zich gaandeweg in deze richting kunnen ontwikkelen. Voor de bevordering van de mobiliteit van managers is het verder des te meer noodzakelijk bij de omschrijving van functies en de selectie van kandidaten minder nadruk te leggen op kennis voor beleidsterreinen en meer nadruk op algemene managementkwaliteiten.

c. Door het opleidingsbeleid met betrekking tot de zittende managers verder te intensiveren. Bij de uitvoering van het Actieplan vorming en opleiding, dat hiervoor een goed uitgangspunt biedt, is extra aandacht hiervoor nodig. Elementen van de beleidsintensivering kunnen zijn:

- regelmatige contacten tussen managers uit de rijksdienst en managers uit gemeenten, bedrijven en andere grote instellingen, om kennis te nemen van belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij, in het management, in politiek en bestuur en in toenemende mate ook van de elkaar snel opvolgende vernieuwingen in de technologie;
- de opstelling van persoonlijke ontwikkelingsprogramma's voor managers op middenniveaus;
- verruiming van de mogelijkheden voor educatief verlof.

Het opleidingsbeleid behoort zich niet alleen te richten op lagere en middenniveaus maar ook op hogere en topmanagers. Het is zelfs de moeite waard te bezien of aan benoeming in managementfuncties op bepaalde niveaus de voorwaarde kan worden gesteld, dat kandidaten daartoe aangewezen managementopleidingen hebben doorlopen. Dit is bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk sinds kort het geval.

De noodzaak van intensivering van het opleidingsbeleid is sterk verweven met de uitvoering van andere veranderingsactiviteiten, zoals een eventuele doorlichtingsoperatie, invoering van nieuwe technologie, invoering van «zelfbeheer», bevordering van de mobiliteit van ambtenaren en verbetering van loopbaanbeleid. Omgekeerd bieden deze activiteiten concrete aanknopingspunten voor de inhoud en de uitvoering van het opleidingsbeleid.

4.5 Beter dienstverlening aan burger

Zoals ik in paragraaf 3.5 heb uiteengezet, is een begin gemaakt met de bevordering van integrale kwaliteitszorg binnen de rijksdienst. Het is nodig dit beleid voort te zetten en te intensiveren. Maar er kan meer. Zo kan verzelfstandiging van organisatieonderdelen met uitvoerende taken ertoe leiden dat deze zich bij de beleidsbepaling en -uitvoering beter bewust zijn van de maatschappelijke behoeften en zich beter richten op hun doelgroepen. Een ander voorbeeld van kwaliteitsbevordering wordt gevormd door campagnes in verschillende Europese landen om de overheidsorganisatie tot in al zijn onderdelen te doordringen van een streven naar verbetering van de dienstverlening aan het publiek.

Nadat in de eerste fase van het reorganisatieproces het accent heeft gelegen op de verbetering van het interne functioneren, is het gewenst dat in de komende periode meer gericht aandacht wordt besteed aan de verbetering van het externe optreden van de rijksdienst, eventueel in samenwerking met andere overheden en publiekrechtelijke instellingen. Dit is primair de verantwoordelijkheid van de leiding van afzonderlijke departementen. Departementen en uitvoerende organisaties moeten worden gestimuleerd, daartoe initiatieven te nemen.

Het gaat daarbij vooral om de daadwerkelijke dienstverlening aan het publiek, al dan niet in rechtstreeks contact met burgers. Zo kan de «kleine», maar voor burgers zo hinderlijke bureaucratie worden aangepakt: moeilijk leesbare formulieren, lastige openingstijden, lange en onduidelijke procedures en dergelijke.

Maar het gaat ook om dienstbaarheid van de overheidsorganisatie in ruimere zin: al het denken en doen van het apparaat – ook wat betreft beleidsvoorbereiding en -uitvoering – te doordringen van de noodzaak van toegankelijkheid, gerichtheid op resultaat, voorkomendheid en snelheid van werken.

4.6 Systematische doorlichting van de dienstonderdelen

Naar aanleiding van de suggestie van de regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst in zijn Jaarbericht 1984 tot toepassing van de methode van Overhead Value Analysis in de rijksdienst heeft het kabinet besloten de besluitvorming over een eventueel doorlichtingsprogramma voor de rijksdienst voor te bereiden ten behoeve van de gesprekken bij de vorming van een nieuw kabinet. Deze voorbereidingen zijn nog niet afgerond.

Een dergelijk doorlichtingsprogramma kan één van de instrumenten zijn voor het verwezenlijken van de in de paragrafen 4.1 tot en met 4.5 gestelde doelen.

Bij de opzet van een doorlichtingsprogramma kunnen twee afzonderlijke invalshoeken worden onderkend: doorlichting van overheidstaken en

doorlichting van dienstonderdelen. Bij doorlichting van overheidstaken gaat het om het maken van politieke keuzen met betrekking tot de reikwijdte van het overheidsoptreden in de samenleving en/of de heroverweging van beleidsdoelstellingen. Bij doorlichting van afzonderlijke dienstonderdelen gaat het veeleer om het zo effectief en efficiënt mogelijk inrichten van het apparaat dat een – gegeven – overheidstaak uitvoert.

Tot de doelstellingen van een doorlichtingsprogramma behoort niet alleen vergroting van de doelmatigheid van de organisatie als geheel, maar ook vergroting van de eigen effectiviteit en arbeidsbevrediging van individuele medewerkers. Medewerkers op alle niveaus van de organisatie kunnen actief worden gestimuleerd en gemotiveerd deel te nemen aan ontwikkelen en uitvoeren van verbeteringsvoorstellen. Mede met het oog hierop is het nodig goede voorzieningen te treffen voor de opvang van de personele gevolgen van reorganisaties en herallocaties. Het doorlichtingsproces vergt verder ook een goed opleidings- en herscholingsprogramma.

5. Succesvoorwaarden voor verandering

De beëindiging van het project brengt met zich mee dat de projectorganisatie wordt verbonden. Het projectministerschap komt met ingang van 1 januari 1986 te vervallen. De ambtelijke projectorganisatie wordt opgeheven.

Uit het overzicht in hoofdstuk 3 blijkt dat de staande organisatie de activiteiten bij de uitvoering van het project in toenemende mate van de centrale projectorganisatie heeft overgenomen. Er is een betrekkelijk vloeiende overgang van project naar proces. Dit is ook steeds de bedoeling geweest. Het projectministerschap en de daarbij behorende projectorganisatie zijn ingericht als een tijdelijke hulpconstructie om het reorganisatieproces op gang te brengen.

Zoals ik eerder heb gesteld heeft er zich in het project reorganisatie rijksdienst gaandeweg een verschuiving voorgedaan van centraal geïnitieerde en gestuurde naar meer decentrale, departementale activiteiten. Ook naast het project reorganisatie rijksdienst zijn er veranderingsactiviteiten op gang gebracht. Ook in de toekomst zal er niet sprake zijn van één veranderingsproces, maar van een veelheid van centrale en decentrale activiteiten ter verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst. Toch moet aan een aantal algemene voorwaarden worden voldaan om de veranderingsactiviteiten in de komende periode met succes politiek en ambtelijk te kunnen verankeren en ervoor te kunnen zorgen dat de staande organisatie het proces op eigen kracht voortzet en versterkt.

Na afloop van het project zal de regeringscommissaris voor de reorganisatie van de rijksdienst verslag uitbrengen over de opzet, de aanpak en het verloop van het project in het algemeen en over zijn eigen werkzaamheden daarin. Zoals de Kamer eerder is meegedeeld heeft het kabinet besloten met het oog op de kabinetsformatie de benoemingstermijn van de regeringscommissaris te verlengen ten behoeve van advisering over centrale thema's en algemene voorwaarden voor veranderingen in het functioneren van de centrale overheid en over beslissingen die daartoe tijdens de kabinetsformatie 1986 – respectievelijk door het nieuwe kabinet direct na zijn aantreden – genomen kunnen worden.

Vooruitlopend hierop ga ik hierna in op die factoren die ik als projectminister heb ervaren als gunstig voor het verloop van het project reorganisatie rijksdienst en die ook voor de komende periode van nut kunnen zijn.

5.1 Politieke verankering

Van doorslaggevend belang voor het welslagen van omvangrijke veranderingsoperaties is sterke politieke steun en aandacht. Drie achtereen-

volgende kabinetten van verschillende politieke samenstelling hebben de reorganisatie van de rijksdienst gemaakt tot beleidsprioriteit. Zij hebben daarbij gebruik gemaakt van het door de commissie-Vonhoff voegstelde instituut projectminister, bedoeld om beleidsprioriteiten van het kabinet in relatief korte tijd te verwezenlijken.

In de komende periode zal het veranderingsproces moeten worden gedragen door de bestaande organisatiestructuren. Ook en vooral dan is het noodzakelijk, dat vorm wordt gegeven aan een krachtige politieke verankering. Het kabinet heeft er de afgelopen periode sterk de nadruk op gelegd dat elke individuele minister eigen verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van veranderingsoperaties binnen het eigen departement. In de komende periode, waarin het accent van de veranderingsactiviteiten in toenemende mate binnen de afzonderlijke departementen komt te liggen, geldt dit des te sterker.

Hoewel de uitvoering van de activiteiten primair tot de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke bewindspersonen behoort, is het voor het welslagen van een omvangrijk veranderingsproces cruciaal dat het gehele kabinet zich daar met overtuiging achter stelt. Dit zou onder meer tot uitdrukking moeten komen in regelmatige behandeling in de voltallige ministerraad, opdat die zich kan uitspreken over de voortgang en de richting van de activiteiten. Een goede voorbereiding hiervoor is nodig.

De bewindspersonen die een eerste verantwoordelijkheid voor het veranderingsproces dragen zouden als «motor» daarvan moeten optreden en zorg dragen voor de centraal te vervullen taken. Een eerste succesvoorwaarde is dat zij veel tijd, aandacht en energie in hun motorfunctie kunnen investeren. Behalve een grote persoonlijke inzet en belangstelling is ook een grote mate van politieke steun noodzakelijk van het kabinet als geheel en in het bijzonder van de minister-president.

Niet minder belangrijk is regelmatige belangstelling in kritische begeleiding van het veranderingsproces vanuit het parlement. Hierop kom ik aanstonds terug.

5.2 Jaarlijkse departementale en interdepartementale werkplannen

Het kabinet heeft in 1983 en 1984 een werkplan uitgebracht voor het gehele project reorganisatie rijksdienst. De inhoud van de werkplannen was – vooral aanvankelijk – tentatief en de tijdsplanning taakstellend. Bij de uitwerking van afzonderlijke deelprojecten werd de inhoud soms aangepast. Ook konden termijnen niet altijd worden gehandhaafd. Desalniettemin zijn de werkplannen reorganisatie rijksdienst een zeer belangrijk instrument gebleken voor de uitvoering van het project. Zij bieden de groepen en instanties die met de uitwerking zijn belast duidelijkheid over de richting waarin de veranderingen moeten worden gezocht, de bedoeling van de verandering en de termijnen waarop resultaten worden verwacht. Zij vormen daarmee voor de projectminister een noodzakelijk instrument voor sturing, voorgangsbewaking en toetsing. Ook hebben de werkplannen ervoor gezorgd dat de reorganisatie van de rijksdienst als geheel regelmatig in de ministerraad en het parlement aan de orde komt.

Ik beveel dan ook aan dat voor de aanpak van het veranderingsproces in de komende periode gebruik wordt gemaakt van jaarlijkse werkplannen voor veranderingsactiviteiten op het niveau van de rijksdienst als geheel, maar evenzeer voor departementale activiteiten. Het veranderingsproces behoort in de komende fase voor een belangrijk deel tot de verantwoordelijkheid van de leiding van afzonderlijke departementen.

Jaarlijks wordt dan in de memories van toelichting bij de begroting gerapporteerd over de geboekte voortgang en de eventuele bijstelling van de planning van elk afzonderlijk departement.

Wat betreft de voortgang en planning van de activiteiten die betrekking hebben op de rijksdienst als geheel zou rapportage aan het parlement moeten plaatsvinden door de minister van Binnenlandse Zaken.

5.3 Centrale rol Adviescommissie rijksdienst

De Adviescommissie rijksdienst (ARD) is opgetreden als stuurgroep voor het project reorganisatie rijksdienst. Ook is de ARD de voornaamste adviesinstantie van het kabinet over initiatieven en produkten voor de verbetering van de organisatie en het functioneren van de rijksdienst in brede zin. In de ARD is het management van de rijksdienst op topniveau vertegenwoordigd. Naast enkele secretarissen-generaal hebben daarin zitting de diensthoofden van de budgettaire, personele en organisatorische beheersfuncties van de rijksdienst.

Nu het project in een proces wordt omgezet is het des te meer van belang, de betrokkenheid van het ambtelijk topmanagement van de rijksdienst te accentueren. Ik hecht eraan dat de ARD in het veranderingsproces een centrale rol blijft vervullen. Daarbij is sprake van de volgende functies:

- a. In de eerste plaats zal de ARD de richting en voortgang bewaken van de lopende activiteiten die in hoofdstuk 3 zijn genoemd. Tussen de afronding van het project reorganisatie rijksdienst en de besluitvorming over nieuwe activiteiten bij en na de kabinetsformatie moeten de bestaande inspanningen worden gehandhaafd en waar mogelijk afgerond.
- b. De ARD kan voorts een belangrijke rol vervullen bij het ontwikkelen en uitwerken van nieuwe veranderingsactiviteiten, vooral wat betreft het formuleren van de werkplannen met betrekking tot activiteiten met betrekking tot de rijksdienst als geheel. Daarnaast dient de ARD stimulerend en coördinerend op te treden ten aanzien van de departementale activiteiten.
- c. De ARD heeft verder tot taak, te adviseren over voorstellen, die voor politieke besluitvorming worden voorgelegd aan de eerstverantwoordelijke bewindspersoon en de ministeriële besluitvormingsorganen.
- b. Ook dient de ARD bekendheid te geven aan de veranderingsactiviteiten en bij te dragen aan het draagvlak voor en de betrokkenheid bij het proces binnen de rijksdienst als geheel.

5.4 Goed gebruik van projectgroepen

Met name in de fase van beleidsontwikkeling heb ik in de afgelopen jaren vaak gebruik gemaakt van de instelling van onthechte projectgroepen, soms onder leiding van een ambtelijk manager, soms van een deskundige en soms van een externe voorzitter. Met name daar, waar vastgeroeste gedachten en structuren moeten worden doorbroken, kan deze constructie nuttig zijn. Belangrijk is de voorwaarden voor het functioneren van dergelijke projectgroepen tevoren voor alle betrokkenen duidelijk te schetsen. Een goede taakomschrijving, een scherpe termijntelling en toereikende begeleiding en ondersteuning dragen bij tot het welslagen van projectgroepen. Verder is het van belang, vroegtijdig aandacht te besteden aan de per onderwerp te volgen besluitvormingsprocedure, die van geval kan verschillen.

5.5 Aandacht voor uitvoering

Het gebeurt helaas te vaak dat de aandacht voor vernieuwingen verslapt als zij in de uitvoeringsfase zijn beland. Zowel voor de voortzetting van lopende activiteiten als voor nieuwe veranderingen is het van doorslagge-

vend belang, dat bewindspersonen en het ambtelijk topmanagement nauwgezet toezien op de voortgang en richting van de uitvoering. Regelmatige opstelling en bespreking van voortgangsrapportages is hiertoe een goed middel gebleken.

Reeds bij de ontwikkeling van voorstellen door beleidsonderdelen of projectgroepen dient nadrukkelijk aandacht te worden besteed aan de vormgeving van het uitvoeringstraject.

De uitvoering van afzonderlijke activiteiten zal voor een belangrijk deel decentraal plaatsvinden door de departementen. Wat betreft het merendeel van de centrale en bovendepartementale activiteiten komt de uitvoering, zoals ook nu het geval is, voor rekening van de daarbij functioneel betrokken dienstonderdelen van mijn departement.

5.6 Externe aandacht en druk

Ik meen dat de voortgang en inhoud van het veranderingsproces is gediend met een zekere mate van externe druk en toezicht van buiten de rijksdienst. De periodieke besprekingen in de Tweede Kamer over het project reorganisatie rijksdienst en de grote operaties hebben een stimulerende werking gehad. De werkplannen, waarop ik in paragraaf 5.2 ben ingegaan, kunnen ook in de toekomst een belangrijke basis vormen voor het overleg tussen regering en Staten-Generaal over de richting en voortgang van het proces.

In samenhang met het voorgaande merk ik tenslotte op, dat het van groot belang is dat over een veranderingsproces van deze omvang in ruime mate voorlichting en een open gedachtenwisseling plaatsvindt. De Kamer heeft er in 1984 in een motie om gevraagd, die voorlichting en gedachtenwisseling te intensiveren. Processen van lange adem als deze krijgen immers – helaas en ten onrechte – soms minder publieke aandacht dan de hitte van de politieke dag.

De publieke en journalistieke belangstelling voor de grote operaties is echter groot geweest. Hetzelfde geldt voor de belangstelling binnen de rijksdienst. Wat betreft het project reorganisatie rijksdienst hebben de interne voorlichting en de verspreiding van informatiemateriaal in een behoefte voorzien; dit zal ook zeker in het vervolg punt van voortdurende aandacht moeten blijven.

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

Bijlage bij eindverslag project reorganisatie rijksdienst

Overzicht van publikaties in het kader van het project reorganisatie rijksdienst

Algemeen

Nota inrichting projectministerschap reorganisatie rijksdienst, Tweede Kamer 1981–1982, 17 353, nrs. 1–4

Standpunt minister-president met betrekking tot de aanbevelingen in het jaarbericht 1983 van de regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, Tweede Kamer 1982–1983, 17 353, nr. 5

Werkplan reorganisatie rijksdienst 1983, Tweede Kamer 1982–1983, 17 353, nr. 6

Versterking advies- en coördinatiestructuur inzake de (re)organisatie en het functioneren van de rijksdienst, Tweede Kamer 1983–1984, 17 353 nr. 7

Overzicht van de voortgang bij de deelprojecten reorganisatie rijksdienst, Tweede Kamer 1983–1984, 17 353, nr. 8

Werkplan reorganisatie rijksdienst 1984–1985, Tweede Kamer 1983–1984, 17 353, nr. 19

Overzicht van de voortgang bij de deelprojecten reorganisatie rijksdienst, Tweede Kamer 1984–1985, 17 353, nr. 22

Eindverslag project reorganisatie rijksdienst, Tweede Kamer 1985–1986, 17 353, nr. ...

Publikaties van de regeringscommissaris

Jaarbericht 1983 regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1982

Werkplan 1983 regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1983

Aanbiedingsbrief van 7 februari 1984, RC 84/4780, aan de minister van Binnenlandse Zaken bij twee rapporten met resultaten van een onderzoek naar het verloop en de gevolgen van de departementale herindelingen 1982

Jaarbericht 1984 regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1984

Samenhang grote operaties. Regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1984

Pogingen tot uitlokking. Berichten regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985

Jaarbericht 1985 regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985

Den Haag en de buitenwereld. Berichten regeringscommissaris reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985

Publikaties, rapporten en regeringsstandpunten inzake deelprojecten

1. Actieprogramma

Verwezen wordt naar de actieprogramma's van het kabinet voor de begrotingsjaren 1984, 1985 en 1986.

2. Ontwikkeling algemene begrotingstoelichting

Kabinetsstandpunt over algemene begrotingstoelichting, Tweede Kamer 1984–1985, 17 353 nr. 21

Voorts wordt verwezen naar de door het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur achtereenvolgens voor 1984, 1985 en 1986 uitgegeven begrotingstoelichtingen interdepartementaal welzijnsbeleid.

3. Sociale miljoenennota

Verwezen wordt naar de door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid achtereenvolgens voor 1984, 1985 en 1986 uitgegeven Financiële nota's sociale zekerheid.

4. Beleidsnota's

Verwezen wordt naar Orde in de regelgeving, eindrapport van de Commissie Wetgevingsvraagstukken Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985.

5. Sanering van coördinatieportefeuilles en projectbewindspersonen

Projectministerschap verkend, verslag van een evaluatie van de ervaringen met het projectministerschap tijdens het tweede en derde kabinet-Van Agt. Ministerie van Binnenlandse Zaken, directie Overheidsorganisatie en -automatisering, 's-Gravenhage 1982.

Stroomlijning en versterking van het ministeriële coördinatiestelsel, Tweede Kamer 1984-1985, 17 353 nr. 24

Sanering van het ministeriële coördinatiestelsel: bijzondere coördinerende bevoegdheden, Tweede Kamer 1985-1986, 17 353 nr. 26

6. Sanering van interdepartementale commissies

Eerste interimrapport sanering interdepartementale commissies. Publicatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1984

Kabinetsstandpunt inzake het eerste interimrapport van de projectgroep interdepartementale commissies, Tweede Kamer 1984-1985, 17 353 nr. 23

Tweede interimrapport sanering interdepartementale commissies (twee delen). Publicatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985

Het interdepartementale commissiewezen; stellingen, uitgangspunten en aanbevelingen. Achtergrondstudie bij het deelproject Sanering interdepartementale commissies. Publicatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985

7. Voorbereiding departementale herindeling

Schets departementale herindelingen 1982. Schets van het proces van departementale herindeling bij het optreden van het kabinet-Lubbers, november 1982 - januari 1983. Ministerie van Binnenlandse Zaken, directie Overheidsorganisatie en -automatisering, 's-Gravenhage 1983

Evaluatie departementale herindelingen 1982. Evaluatie van het proces van departementale herindeling bij het optreden van het kabinet-Lubbers, november 1982 - januari 1983. Ministerie van Binnenlandse Zaken, directie Overheidsorganisatie en -automatisering, 's-Gravenhage 1983

Departementale herindeling 1982. Verslag van het onderzoek naar het opsplitsings- en samenvoegingsproces van het Ministerie van Volksgezondheid en Milieuhygiëne (gevolgen voor het personeel en hun werk). Ministerie van Binnenlandse Zaken, Rijks Psychologische Dienst, 's-Gravenhage 1984

8. Externe advisering

De opzet en uitvoering van het project Externe advisering, deelproject in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1983

Eerste interimrapport van de projectgroep Externe advisering. Publicatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1983

Kabinetsstandpunt inzake het eerste interimrapport van de projectgroep Externe advisering, Tweede Kamer 1982–1983, 17 966 nr. 1

Tweede interimrapport van de projectgroep Externe advisering. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1983

Kabinetsstandpunt inzake het tweede interimrapport van de projectgroep Externe advisering, Tweede Kamer 1983–1984, 17 966 nr. 2

Advies over de voorgenomen opheffing van de Raad voor het Binnenlands Bestuur van de projectgroep Externe advisering. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1984

Derde interimrapport van de projectgroep Externe advisering. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1984

Eindrapport van de projectgroep Externe advisering. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1984

Kabinetsstandpunt inzake het derde interimrapport van de projectgroep Externe advisering, Tweede Kamer 1984–1985, 17 966 nr. 3

Adviesorganen: minder en beter? Verslag werkmiddag over de toekomst van de externe advisering op 6 september 1984. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1985

9. Herinrichting personeels- en formatiebeleid

Herinrichting personeelsbeleid rijksdienst. Eindrapport van de werkgroep Personeelsbeleid. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1983

Interimrapport projectgroep Formatiebeleid. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1983

Beter bestuur door decentralisatie. Eindrapport van de projectgroep Formatiebeleid. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1984

Kabinetsstandpunt over het eindrapport Beter bestuur door decentralisatie van de Projectgroep Formatiebeleid, Tweede Kamer 1983–1984, 17 353, nr. 17

MTV – personeelsbeleid. Een schets van managementtaakstelling en -verantwoording voor gedecentraliseerd personeelsbeleid van managers. Ministerie van Binnenlandse Zaken, directie Overheidsorganisatie en -automatisering, 's-Gravenhage 1985

10. Decentralisatie budgetverantwoordelijkheid

Verwezen wordt naar de rapporten Zelfbeheer en Kompas voor zelfbeheer, in het kader van de heroverwegingsprocedure uitgegeven door het ministerie van Financiën.

11. Mobiliteit van ambtenaren

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. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1984

Interimrapport uitwerking mobiliteitsbevordering. Eerste interimrapport van de werkgroep «Voor de verandering». Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985

Kabinetsstandpunt inzake het rapport Voor de verandering, Tweede Kamer 1983–1984, 17 353, nr. 18

Kiezen voor verandering. Voorlichtingsbrochure over de maatregelen ter bevordering van de mobiliteit van ambtenaren. Projectbureau reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1985

12. Individueel functioneren en beloning

–

13. Herziening herplaatsings- en ontslagregelingen

Rapport van de Commissie inzake herplaatsing en ontslag, 's-Gravenhage, 1985

14. Opleidingsbeleid en veranderingsoperaties

Verwezen wordt naar het Actieplan vorming en opleiding 1985–1988, zoals uiteengezet in de brieven van de minister van Binnenlandse Zaken aan de voorzitter van de Raad voor de Rijksdienst van 17 augustus 1984, ROI/84/148/11/RIW, en 20 februari 1985, ROI/85/015/ls.

15. Reorganisatiestatuu t rijksdienst

–

16. Organisatiedoorlichting

Methodieken voor organisatiedoorlichting. Ministerie van Binnenlandse Zaken, directie Overheidsorganisatie en -automatisering, 's-Gravenhage 1985

Eindrapport van de projectgroep Organisatiedoorlichting. Deelproject in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1985

17. Deregulering interne bedrijfsvoering

De regels en het spel. Rapport van de werkgroep Deregulering interne bedrijfsvoering. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985; aangeboden aan Tweede Kamer zie Tweede Kamer 1984–1985, 17 353 nr. 20

Geen regel te veel. Tussenrapport van de projectgroep Deregulering interne bedrijfsvoering. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985; aangeboden aan Tweede Kamer zie Tweede Kamer 1984–1985, 17 353 nr. 25

18. Versterking departementale coördinatie

De departementale top. Suggesties voor de meningsvorming binnen de ministeries. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985

19. Kwaliteitstoetsing

Kwaliteitsverbetering in de rijksdienst, een praktisch toepasbare en eenvoudig in te voeren vorm van kwaliteitsmanagement. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst. Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1985

20. Selectie topmanagers

Gebruik van management-simulaties bij de selectie van topfuncties. Rapport van de projectgroep Selectie voor topfuncties. Ministerie van Binnenlandse Zaken, Rijks Psychologische Dienst, 's-Gravenhage 1985

21. Ondersteuning departementaal management

–

22. Training huidig management

Verwezen wordt naar het Actieplan vorming en opleiding 1985–1988, zoals uiteengezet in de brieven van de minister van Binnenlandse Zaken aan de voorzitter van de Raad voor de Rijksdienst van 17 augustus 1984, ROI/84/148/11/RIW, en 20 februari 1985, ROI/85/015/ls.

23. Training aankomende managers

Wie dan leeft nu zorgt. Rapport van het octogoonproject Vergrijzing. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1985

Voor dovemans ogen? De informatievoorziening van de politieke en ambtelijke top van departementen. Eindrapport tweede Octogoonproject. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1985

Evaluatie van twee octoonprogramma's voor de rijksdienst uitgevoerd in de jaren 1984–1985. Rapport van de stuurgroep Octoonprogramma Rijksdienst. Ministerie van Binnenlandse Zaken, directie Overheidsorganisatie en -automatisering, 's-Gravenhage 1985

Overige publikaties

De interveniërende staat. Aanzet voor een instrumentenleer, mr. L. A. Geelhoed. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, Staatsuitgeverij, 's-Gravenhage 1983

Hervormingen in de Deense, Britse en Ierse overheid. Verslag van een oriëntatiereis. Publikatie in het kader van het project reorganisatie rijksdienst, 's-Gravenhage 1985.