

# **Plan van Aanpak Vernieuwing BZK**

**14 juni 2007**

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Opdracht en leeswijzer</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hier staat BZK voor</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>De nieuwe organisatie van BZK</b>	<b>5</b>
3.1	Vernieuwing BZK	5
3.2	Hoofdstructuur	6
3.3	Aansturing	8
3.4	Flexibilisering	9
3.5	Cultuur en werkwijze	10
<b>4</b>	<b>De taakstelling</b>	<b>11</b>
4.1	Taakstelling voor BZK	11
4.1.1	Kwantitatief Kader Kerndepartement	12
4.1.2	Kwantitatief Kader AIVD, Baten-lastendiensten en ZBO's	13
4.2	Invulling van de taakstelling	14
<b>5</b>	<b>Relatie met boven- en interdepartementale plannen</b>	<b>15</b>
5.1	BZK en interdepartementale flexibiliseringsplannen	15
5.2	BZK en interdepartementale samenwerking Bedrijfsvoering	15
5.3	BZK en Inspecties	16
5.4	BZK en Auditdiensten	17
5.5	BZK en Adviesraden	17
<b>6</b>	<b>Prognose van het personele verloop in de bezetting</b>	<b>18</b>
6.1	Uitstroom	18
6.2	Instroom	18
6.2.1	Voorziene groei BZK bij ongewijzigd beleid	20
6.2.2	Voorziene groei bij uitvoeringsinstellingen BZK	20
6.2.3	Startsituatie op 1 januari 2007	21
<b>7</b>	<b>Begroting benodigde middelen</b>	<b>22</b>
7.1	Investeren in innovatie	22
7.2	Sociaal Flankerend Beleid	23
7.3	Claims BZK	24
<b>8</b>	<b>Planning en fasering</b>	<b>25</b>
8.1	Fase 0: Vaststellen BZK-brede aanpak vernieuwing	25
8.2	Fase 1: Omhangen van directies	25
8.3	Fase 2: Vaststellen spelregels	26
8.4	Fase 3: Opstellen decentrale plannen van aanpak per DG en directie	27
8.5	Fase 4: Besluitvorming en Medezeggenschap	27
8.6	Fase 5: Uitvoering van de vernieuwing	27

# 1 Opdracht en leeswijzer

*Dit plan van aanpak geeft aan waar het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) de komende vier jaar voor staat en hoe de nieuwe organisatie van BZK eruit zal zien voor wat betreft structuur en werkwijze. Daarmee geeft BZK antwoord op de vragen die de programmaSG Vernieuwing Rijksdienst aan alle departementen heeft gesteld in zijn brief Plannen Operatie Vernieuwing Rijksdienst dd. 11 mei 2007.*

In het coalitieakkoord is besloten tot het programma kleinere, betere overheid. In dit programma is aangegeven dat de overheidsorganisatie, in zowel kosten als omvang, aanmerkelijk kan verkleinen en dat tegelijkertijd de kwaliteit van het overheidsoptreden kan worden verbeterd. Voor een deel kan dit zonder politieke besluitvorming door bijvoorbeeld efficiencymaatregelen in de bedrijfsvoering van departementen. Maar bij een dergelijk omvangrijke taakstelling moeten ook politieke keuzes worden gemaakt over welke taken wel en welke niet langer worden uitgevoerd.

De politieke opgaven voor deze kabinetsperiode zijn voor de Bestuursraad (BR) van BZK aanleiding geweest om kritisch naar de inrichting van de eigen organisatie te kijken. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe organisatiestructuur van BZK, die mede als basis dient voor de invulling van de taakstelling.

Dit plan van aanpak beschrijft deze vernieuwing van BZK. Hoofdstuk twee geeft aan waar BZK voor staat en worden politieke uitgangspunten van BZK tot 2011 behandeld. In hoofdstuk drie wordt dit doorvertaald naar de structuur, aansturing en de cultuur en werkwijze van het departement. Hoofdstuk vier beschrijft hoe de taakstelling formatief vorm krijgt. Het vijfde hoofdstuk plaatst de ontwikkelingen van BZK in een interdepartementaal kader. Hoofdstuk zes geeft een prognose van het personele verloop in de bezetting van BZK. In hoofdstuk zeven wordt vervolgens ingegaan op de benodigde middelen om de vernieuwing van BZK waar te kunnen maken. Hoofdstuk acht geeft tenslotte een planningsoverzicht van de vernieuwing.

## 2 Hier staat BZK voor

*Het vernieuwingsproces start bij het gezamenlijk vaststellen van de missie van BZK. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het bestaansrecht van de organisatie: Waar staat BZK voor en wat zijn de politieke prioriteiten de komende vier jaar?*

BZK staat voor de versterking van onze democratische rechtsstaat, dus voor de vrijheden en verantwoordelijkheden van onze burgers en voor het openbaar bestuur. Zij zorgt voor de basisspelregels van het Koninkrijk, de Grondwet en het Statuut. Ook zorgt BZK voor een veiliger samenleving door gemeenten, veiligheidsregio's en de politie in staat te stellen maatschappelijke veiligheidsvraagstukken op effectieve wijze aan te pakken. Een goede voorbereiding op- en bestrijding van de gevolgen van rampen en crises is hiervoor essentieel. Democratie en veiligheid vormen de basis van onze rechtsstaat. Een goed functionerend overheidsbestuur en overheidsapparaat borgen deze basiswaarden. BZK zorgt ervoor dat het overheidsbestuur en -apparaat transparant en integer handelt, effectief en efficiënt is georganiseerd en dat de overheid nu en in de toekomst is uitgerust met kwalitatief uitstekend en gemotiveerd personeel. Daarnaast zorgt BZK ervoor dat de overheid goede (digitale) diensten levert aan burgers, deze op een zo slim mogelijke manier aanbiedt of beheert en de administratieve lasten van burgers vermindert.

Voor de komende vier jaar hebben de bewindspersonen van BZK de volgende tien beleidsprioriteiten benoemd (het betreft werktitels)<sup>1</sup>. Iedere prioriteit wordt, waar nog niet structureel in een directie belegd, opgepakt als project met een duidelijk aanspreekpunt, concrete doelstellingen en een eigen tijdpad:

- 1 op orde hebben van 25 veiligheidsregio's in 2011
- 2 op orde hebben van de rampenbestrijding in 2009
- 3 vermindering criminaliteit en overlast met 25%<sup>2</sup>
- 4 herstel van bestuurlijke verhoudingen, meer bestuurskracht en minder bestuurlijke drukte
- 5 een divers samengesteld personeelsbestand in 2011
- 6 efficiëntere en betere rijksoverheid
- 7 respect voor werknemers met een publieke taak
- 8 koninkrijksrelaties: herziening staatkundige verhouding Nederlandse Antillen
- 9 ontwerpen en invoeren nieuw kiesproces voor de Europese verkiezingen in 2009
- 10 oplossen top 10 administratieve lasten burger en professional, alsmede een gerichte inzet e-overheid

---

<sup>1</sup> De bewindslieden hebben aangegeven dat het hier gaat om onderwerpen waarop een extra resultaat/inspanning nodig is in de komende jaren. Daarmee is echter niet gezegd dat andere onderwerpen niet evengoed belangrijk zijn en blijven.

<sup>2</sup> Deze prioriteit wordt in samenwerking met het ministerie van Justitie en in een gezamenlijke projectdirectie opgepakt.

## 3 De nieuwe organisatie van BZK

*BZK kiest voor een bewust selectieve, maar ook ambitieuze taakopvatting en een daarop toegesneden vernieuwing van de organisatie. Dit, omdat de omvang van de taakstelling tot keuzes dwingt en de reorganisatie kansen biedt om de organisatie te flexibiliseren en de verkokering te doorbreken. In dit hoofdstuk worden hoofdpunten van de vernieuwing van BZK benoemd. Deze ambities worden vervolgens vertaald naar de toekomstige structuur, aansturing en cultuur en werkwijze van BZK.*

### 3.1 Vernieuwing BZK

De hoofdpunten van de vernieuwing van BZK zijn de volgende:

- De beleidsprioriteiten van de bewindspersonen van BZK krijgen een prominente plaats in de organisatie, veelal georganiseerd in de vorm van projecten.
- Er ontstaat een ministerie met een kleiner kerndepartement. Het kerndepartement krimpt van circa 1790 naar circa 1440 arbeidsplaatsen.
- De rijksbrede taakstelling kan alleen in de voorgestelde omvang gerealiseerd worden als de Bedrijfsvoering van de ministeries op een veel modernere leest wordt geschoeid. BZK heeft de ambitie sturing te geven aan die bijzondere opgave. Voor die taak wordt een aparte projectDG aangesteld.
- Het ministerie kent daarnaast straks nog twee beleidsdirectoraten:
  - o Veiligheid
  - o Bestuur en Publieke DienstverleningHet ministerie krijgt hiermee een duidelijker focus en een duidelijker profiel naar gemeenten, provincies, departementen, de overheidssector, politie en andere partners.
- Door fusie van de concernstaven en de gemeenschappelijke diensten ontstaat één gezamenlijke stafdienst.
- Het ministerie wordt flexibel georganiseerd. De vaste structuur, waarbij het werk veelal gebeurt in directies en afdelingen, komt te vervallen. Dit betekent dat de structuur van de organisatie in de toekomst des te sneller en beter kan meebewegen met politieke prioriteiten en andere opgaven die het ministerie krijgt en dat medewerkers breder ingezet kunnen worden. Voor activiteiten die een duidelijk going concern karakter hebben, zoals het beheer Gemeentefonds, blijft een vaste structuur bestaan.
- De flexibilisering en het werken met projecten en programma's leidt tot andere werkmethode en een andere stijl van leidinggeven. Zo is niet automatisch de inhoudelijk leidinggevende ook de leidinggevende met de personeels verantwoordelijkheid. Er zal een speciaal programma komen om de organisatie, managers en medewerkers te faciliteren en ondersteunen bij deze veranderingen. De ambitie hierbij is dat BZK door passend leiderschap en een meer projectmatige werkwijze slagvaardiger en resultaatgerichter wordt en wint aan implementatiekracht.

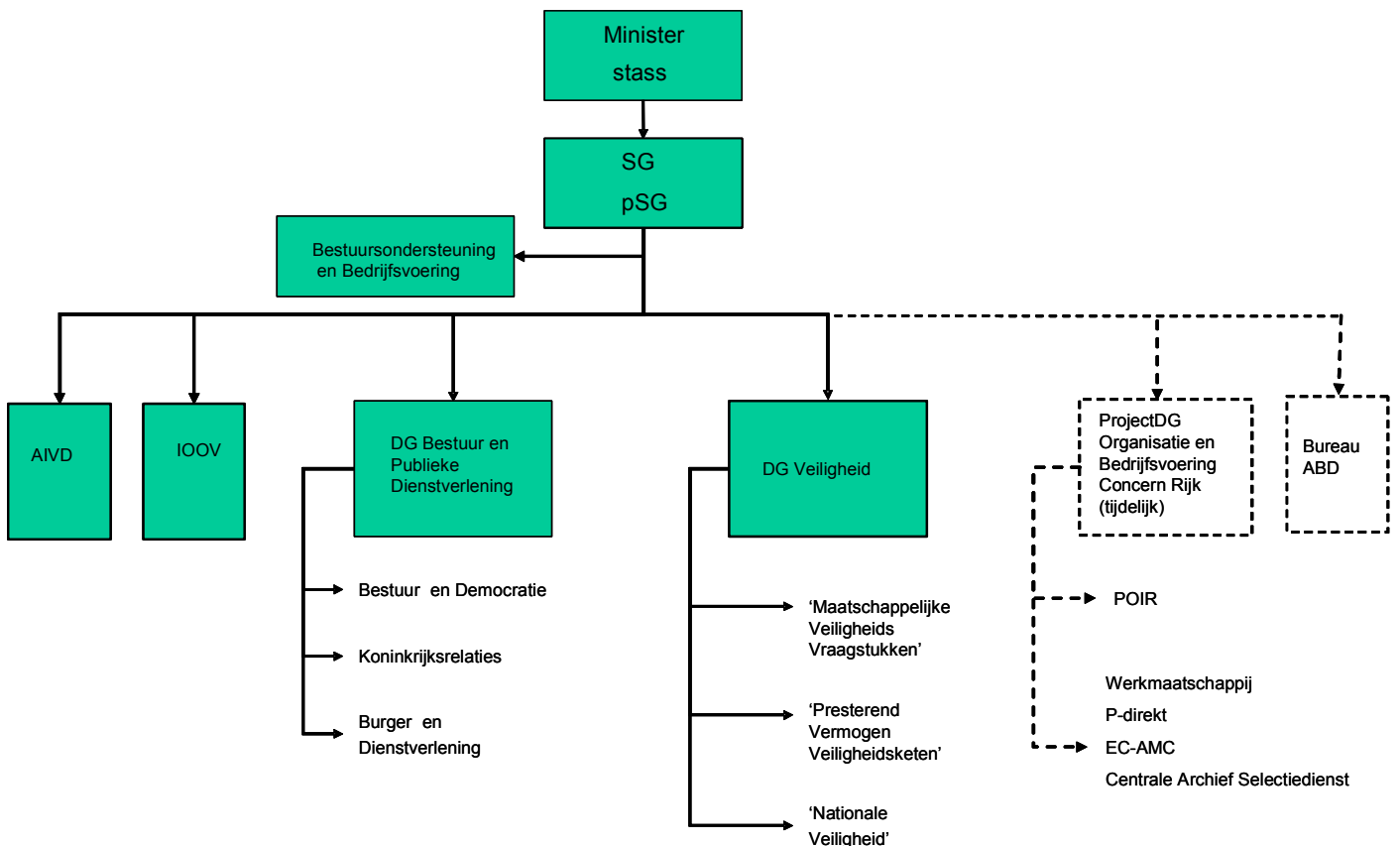
- Als gevolg van de krimp en de flexibilisering zal in de uiteindelijke organisatie in 2011 ongeveer één derde van het aantal hogere managementfuncties (DG'en, directeuren) verdwenen zijn.

### 3.2 Hoofdstructuur

Om deze ambities waar te maken, is een nieuwe hoofdstructuur ontworpen met één gezamenlijke dienst Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering voor het hele ministerie en drie herkenbare ministeriële pijlers:

1. Een vernieuwd beleidsDG Veiligheid, dat drie clusters omvat met de voorlopige werktitels Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, Presterend Vermogen Veiligheidsketen en Nationale Veiligheid,
2. Een nieuw te vormen beleidsDG Bestuur en Publieke Dienstverlening, dat de clusters Bestuur en Democratie, Koninkrijksrelaties en Burger en Dienstverlening omvat,
3. Een projectDG Organisatie en Bedrijfsvoering Concern Rijk, die de ambities van BZK op het gebied van interdepartementale samenwerking bedrijfsvoering gestalte gaat geven.

In de komende maanden wordt deze hoofdstructuur verder uitgewerkt. Hieronder wordt de nieuwe hoofdstructuur schematisch weergegeven.



### *ProjectDG Organisatie en Bedrijfsvoering Concern Rijk*

BZK wil een ambitieuze bijdrage leveren aan de discussie over en het tot stand komen van een fundamentele verbetering van de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid. Stip op de horizon is daarbij een mogelijke geïntegreerde dienst Bedrijfsvoering Concern Rijk. Tot het bereik van zo'n dienst kunnen, naast de tot het BZK domein te rekenen onderdelen als Werkmaatschappij, CAS, P-direkt en EC-AMC, bovendien ICT, huisvesting, facility management, financieel beheer, inkoop en vervoer etc. worden gerekend. Om daaraan, vanuit de natuurlijke BZK-rol, een majeure bijdrage te leveren, wordt voor de duur van twee jaar (tot medio 2009) een projectDG aangesteld. Een commissie bestaande uit de meest betrokken SG'en en DG'en, de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk, zal dienst doen als stuurgroep. De projectDG zal bezien welke perspectieven er zijn voor een (min of meer) geïntegreerde dienst voor de Bedrijfsvoering van het Concern Rijk; welke de reikwijdte daarvan is; hoe de aansturing ervan zou moeten worden ingericht en hierbij nauw samenwerken met de programmaSG. Oogmerk is dat een en ander uiterlijk medio 2009 klaar is voor besluitvorming. Hiernaast zal de projectDG leidinggeven aan de beleidsdirectie Personeel, Organisatie en Informatie Rijk (POIR). Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) blijft tot die tijd als zelfstandige eenheid bestaan. Medio 2009 wordt de organisatorische ophanging van Bureau ABD opnieuw bezien.

### *DG Bestuur en Publieke Dienstverlening*

BZK ziet bestuur (inclusief koninkrijksrelaties) en publieke dienstverlening als één van haar kerntaken en stelt zich ten doel om de openbare sector zich sterker te laten richten op het belang van de burger. Publieke dienstverlening is een opgave die bestuurlijke vaardigheden vergt, niet alleen in de bestuurskolom, maar ook richting de grote uitvoeringsorganisaties. De directies Arbeidszaken Openbare Sector (AOS) en Informatie en Innovatie Openbare Sector (IIOS) van DGMOS, zullen tezamen met de huidige onderdelen van DGKB het nieuwe DG vormen. De samenvoeging van bestuur en publieke dienstverlening levert inhoudelijk synergie op: bijvoorbeeld bij interbestuurlijke lasten en 25% lastenvermindering medeoverheden. In het beleidsDG Bestuur en Publieke Dienstverlening wordt ook het beleidsveld Koninkrijksrelaties van het huidige DGKB verankerd. De Gemeenschappelijke Beheer Organisatie (GBO) en het agentschap Basisadministratie Persoonsgegevens en Reisdocumenten (BPR) vallen eveneens onder verantwoordelijkheid van het nieuwe DG.

### *DG Veiligheid*

BZK blijft beschikken over een beleidsDG Veiligheid, waarbij de synergie met de AIVD zoveel mogelijk wordt benut. Met een sterk beleidsDG bij BZK wordt het evenwicht tussen preventie (bij BZK) en repressie (bij Justitie) gewaarborgd. Daarnaast is dit DG op Rijksniveau een goede partner voor het lokale bestuur. In het nieuwe model is gekozen voor een stevig DG Veiligheid met een sterk vernieuwde inzet op lokale en regionale veiligheid, op preventie en een nieuwe inzet op nationale veiligheid.

Het vernieuwde DG Veiligheid zal uit drie clusters bestaan met de volgende werktitels: Maatschappelijke Veiligheidsvraagstukken, Presterend Vermogen Veiligheidsketen en Nationale Veiligheid. Alle huidige directies van DGV krijgen in nieuwe vorm plaats in het directoraat.

#### *IOOV en AIVD*

De Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (IOOV) en de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) houden op functionele gronden een aparte plek binnen het ontwerp. De IOOV toetst de kwaliteit waarmee gemeenten, regio's en operationele diensten hun taken uitvoeren op het terrein van openbare orde en veiligheid. Aan goed toezicht zijn eisen gesteld. Zo dient toezicht door de IOOV onafhankelijk, dat wil zeggen gescheiden van het beleid, te worden uitgevoerd. De AIVD heeft een eigen organisatieontwikkeltraject om invulling te geven aan haar doelstelling de komende jaren met een kwart te groeien.

#### *Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering*

Om de efficiency van de Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering binnen het departement te verhogen, interne overlap te verminderen en samenwerking te bevorderen worden de Gemeenschappelijke Diensten en de Concernstaven samengevoegd tot één dienst Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering. Deze dienst komt direct onder de departementsleiding te vallen en ondersteunt zowel het beleid als de uitvoering van BZK. Door verkleining van de staf en groei van de uitvoering (met name *shared services*) zal de stafratio in 2011 flink afgenomen zijn. Ieder DG houdt een kleine staf voor de eigen bestuurlijke ondersteuning.

#### *Centrale kennisfunctie*

De programmaSG komt voor, onder meer, de kennisfunctie met rijksbrede voorstellen. De BR heeft, hierop vooruitlopend, de ambitie uitgesproken haar kennisfunctie te versterken. Het streven is een centrale kennis eenheid in te stellen die verantwoordelijk wordt voor het strategisch kennisbeheer, inclusief de onderzoeksprogrammering. De eenheid wordt opgebouwd uit fte's die zich nu decentraal en centraal met kennis bezig houden en zal een omvang hebben van circa 25 fte's.<sup>3</sup> Dit voornemen ten aanzien van de kennisfunctie, wordt de komende maanden verder uitgewerkt.

### **3.3 Aansturing**

Het huidige besturingsmodel van BZK (het SG-DG-model) blijft, ook in de nieuwe situatie gehandhaafd. In het SG-DG model bestaat een hiërarchische lijn tussen de SG-DG-directeur, etc. Kenmerk van het SG-DG model is dat de directeuren-generaal een integrale verantwoordelijkheid dragen voor de directies en de ontwikkeling en uitvoering van het beleid binnen hun directoraat. Boven de directeuren-generaal staat de secretaris-generaal, die wordt

---

<sup>3</sup> Zie ook tabel 4.1.1 op pagina 12 van dit plan van aanpak.



ondersteund door de bedrijfsvoeringsdirecties. De bedrijfsvoeringsdirecties vallen primair onder de verantwoordelijkheid van de pSG. Het SG-DG-model kent een heldere verantwoordelijkheidsverdeling, waardoor leidinggevenden en medewerkers persoonlijk kunnen worden aangesproken op hun taken en verantwoordelijkheden. De bestuursraad (BR) blijft het hoogst ambtelijke overlegorgaan binnen BZK. In de BR vindt overleg en afstemming plaats over strategische beleids- en beheersaangelegenheden.

### 3.4 Flexibilisering

Eén van de organisatorische uitgangspunten is dat de nieuwe organisatieinrichting moet bijdragen aan een minder verkokerde en meer flexibele organisatie. Dit stelt de organisatie beter in staat om slagvaardig te reageren op haar omgeving en de ambities van haar bewindspersonen waar te maken. Een flexibele organisatie geeft de mogelijkheid om organisatieonderdelen op- en af te bouwen, te laten groeien dan wel te verkleinen al naar gelang de gestelde prioriteiten. Ook wordt het eenvoudiger om de benodigde kennis en kwaliteiten van medewerkers naar behoefte in te zetten en te herschikken. Dat is belangrijk om dat waar BZK voor staat te kunnen waarmaken en slagvaardig te kunnen opereren.

Op het terrein van ICT is BZK al vergaand geflexibiliseerd. Tijd en plaatsonafhankelijk werken is reeds mogelijk gemaakt door inbelvoorzieningen, UMTS en push email. Voor verdere flexibilisering van organisatie en medewerkers wil BZK een aantal instrumenten inzetten. Deze zijn geen doel op zich, maar maken het mogelijk om snel met capaciteit te kunnen schuiven om urgente thema's op te pakken zonder uitbreiding van personele capaciteit:

- *Flexibele structuur.* Flexibilisering van de structuur wordt allereerst per DG ingevuld, zodat maatwerk kan worden geleverd. Binnen de DG'en en stafdienst onderscheiden we clusters. Daarbinnen kan het werk worden uitgevoerd in projecten, programma's of afdelingen.
- *Flexibele tewerkstelling.* Medewerkers zullen in de toekomst minimaal op DG-niveau tewerkgesteld worden, waarmee in ieder geval binnen het DG een flexibele inzet mogelijk wordt gemaakt. In de huidige situatie worden medewerkers nog binnen een bepaalde afdeling en veelal op een specifieke functie tewerkgesteld.
- *Flexibele functies.* BZK gaat werken met globale 'functiestramien' en competentieprofielen in plaats van met gedetailleerde functiebeschrijvingen. Organisatiebrede functieomschrijvingen maken het makkelijker flexibel met mensen en/of taken te schuiven. Enkele onderdelen van BZK werken al succesvol met functiestramien.
- *Flexibele formatie.* Om de omvang van het departement te kunnen monitoren, is het van belang te blijven sturen op formatie in termen van geld en aantallen fte's. Binnen die kaders kan echter flexibel worden omgegaan met het functiegebouw, dat bij de start van de nieuwe organisatie vastgesteld zal worden. Bij het ontstaan van vacatures kan het management ervoor kiezen het functiegebouw (tijdelijk) anders in te richten, mits dat niet leidt tot een verhoging van het aantal fte's of een stijging van de personele lasten.

### **3.5 Cultuur en werkwijze**

De vernieuwing van BZK krijgt niet alleen vorm langs de lijn van structuurverandering. Investerings in cultuur en werkwijze zijn minstens zo belangrijk. De ontwikkelingen op het gebied van cultuur en werkwijze meet BZK jaarlijks in het medewerkeronderzoek (MO). Uit de resultaten van het medewerkeronderzoek 2007 blijkt dat BZK-medewerkers in vergelijking met het gemiddelde resultaat van de andere (kern)ministeries over alle aspecten van het werk beduidend meer tevreden zijn. Hoewel BZK het dus in vergelijking met de andere ministeries goed doet, zijn er twee onderwerpen waarbij BZK de lat voor zichzelf hoger wil leggen, te weten resultaatgerichtheid en leiderschap.

De vernieuwing van BZK zal daarom ondersteund worden door een cultuur- en werkwijzeprogramma. De noodzaak van een dergelijk programma wordt versterkt door de flexibilisering en het werken met projecten en programma's. Dit leidt immers tot andere werkmethoden en een andere stijl van leidinggeven. De ambitie hierbij is dat BZK door passend leiderschap en een meer projectmatige werkwijze slagvaardiger en resultaatgericht wordt en wint aan implementatiekracht.

#### *Projectmatig werken*

Met een projectmatige werkwijze kan flexibel, gericht en tijdig worden ingespeeld op politieke vraagstukken en thema's. Bovendien helpt projectmatig werken om vooraf eindresultaten en risico's helder te definiëren en achteraf concreet te evalueren of doelstellingen behaald zijn. Thema's met een groot (politek, bestuurlijk of maatschappelijk) belang, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, publieke dienstverlening en openbaar bestuur, worden binnen BZK steeds vaker projectmatig of programmatisch opgepakt. De komende jaren gaat BZK daarom extra investeren in het professionaliseren van projectmatig werken in de organisatie. Goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en sturing, omgevings- en stakeholderanalyses, politieke en mediasensitiviteit, samenwerken in (divers samengestelde) teams en elkaar aanspreken en laten aanspreken op resultaat zijn thema's die daarbij specifiek aandacht krijgen.

#### *Passend leiderschap*

De organisatie verandert, wordt flexibeler, en daarbij past een andere stijl van leidinggeven. Inspirerend en transparant leiderschap is randvoorwaarde voor het vergroten van de resultaatgerichtheid binnen het vernieuwde BZK. Het verder ontwikkelen van de kwaliteit van leiderschap binnen het vernieuwde BZK blijft de komende jaren daarom een belangrijk aandachtspunt, dat verdere uitwerking vraagt.

De komende periode wordt de inhoud en vormgeving van dit programma nader uitgewerkt. Uitgangspunt daarbij is dat het programma aansluiting zoekt bij de specifieke behoeften van de verschillende organisatieonderdelen.

## 4 De taakstelling

*Dit hoofdstuk gaat in op de kwantitatieve kaders voor de taakstelling, uitgesplitst naar zowel beleidsveld als kolommen. De kaders zijn tot stand gekomen op basis van een gedifferentieerde verdeling van de taakstelling over de beleidsvelden, waarbij onder meer is gekeken naar de positionering van de politieke prioriteiten en de globale reductiemogelijkheden per beleidsveld. De taakstelling voor BZK zal worden ingevuld door enerzijds efficiëntiemaatregelen en anderzijds door het beëindigen, temporiseren of afstoten van taken. In dit hoofdstuk wordt de invulling van de taakstelling nader toegelicht.*

### 4.1 Taakstelling voor BZK

De taakstelling uit het Regeerakkoord is bij Startbrief ponds-ponds gewijs verdeeld over de ministeries. Hierbij is het ministerie van BZK (inclusief baten-lastendiensten en de ZBO's in totaal aangeslagen voor € 32,1 miljoen. Gebaseerd op de foto van de Rijksdienst van april 2006 komt dit overeen met een taakstelling van circa 530 fte's, waarvan 112 fte's bij de KLPD die, afhankelijk van het besluit in de MR over een harde norm voor de aantallen, vooralsnog financieel mogen worden ingevuld.<sup>4</sup> Als de AIVD, de BLD'en en ZBO's buiten beschouwing worden gelaten, bedraagt de taakstelling voor het kerndepartement van BZK omgerekend 349 fte's.

De taakstelling is gedifferentieerd over de beleidsvelden en de staf verdeeld. Tabel 4.1.1 maakt voor het kerndepartement helder met welk aantal fte's ieder DG aan de nieuwe organisatie kan gaan bouwen. In de tabel is de taakstelling verder nader gespecificeerd over de kolommen conform het SGO-plan. Tabel 4.1.2 geeft een beeld van bezetting, taakstelling en geplande groei bij ongewijzigd beleid voor de AIVD, de BLD'en en ZBO's.

---

<sup>4</sup> KLPD is uitgezonderd in verband met andere taakstellingen van de sector politie algemeen. Alleen als de MR expliciet besluit om de veiligheidsketen en KLPD mee te nemen in de taakstelling, zal KLPD alsnog fte's moeten inleveren.

<b>Tabel 4.1.1: Kwantitatief Kader Kerndepartement</b>			
Nieuwe beleidsclusters	Bezetting (fte's op 1-1-07)	Taakstelling	Taakstellend aantal beschikbare fte's
<b>DG Veiligheid</b> (inclusief LFR) <sup>5</sup> Inspectie Openbare Orde en Veiligheid	423 54	89 9 <sup>6</sup>	334 45
<b>Subtotaal</b>	<b>477</b>	<b>98</b>	<b>379</b>
<b>DG Bestuur en Publieke Dienstverlening</b> Inspectie Financiën Lokale en Provinciale Overheden Gemeenschappelijke Beheer Organisatie	305 10 43	55 2 4	250 8 39
<b>Subtotaal</b>	<b>358</b>	<b>61</b>	<b>297</b>
<b>ProjectDG Organisatie en Bedrijfsvoering Concern Rijk</b> (inclusief ex-IVOP en EC-AMC) <sup>7</sup>	<b>120</b>	<b>28</b>	<b>92</b>
<b>Bureau Algemene Bestuursdienst</b> (inclusief Top Management Groep)	<b>117</b>	<b>11</b>	<b>106</b>
<b>Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering</b>	<b>645</b>	<b>145</b>	<b>500</b>
<b>Centrale kennisfunctie</b> <sup>8</sup>	31	6	25
<b>Trainees</b>	42	0	42
<b>Totaal clusters</b>	<b>1790</b>	<b>349</b>	<b>1441</b>

<sup>5</sup> De aantallen fte van de Landelijke Faciliteit Rampenbestrijding zijn in de tabel opgenomen bij DG Veiligheid, daar LFR pas een baten-lastendienst is geworden met ingang van 1 januari 2007.

<sup>6</sup> De afspraak in de Bestuursraad is dat IOOV in ieder geval 5% efficiencytaakstelling voor haar rekening neemt (2 á 3 fte's) en dat over verdeling van de andere 15 % (6 á 7 fte's) door IOOV en DGV in nader overleg een besluit wordt genomen.

<sup>7</sup> Vermoedelijk zal EC-AMC per 1 januari 2008 onderdeel van de Werkmaatschappij worden. Alsdan is nadere uitsplitsing van de cijfers nodig. (zie ook tabel 4.1.2)

<sup>8</sup> De fte's voor de opbouw van de centrale kennisfunctie worden geleverd door SKO en de afnemers DG Veiligheid en DG Bestuur en Publieke Dienstverlening. Omdat een deel van de huidige rekenfunctie van Arbeidszaken Openbare Sector ingezet wordt voor de project DG Organisatie en Bedrijfsvoering Concern Rijk (die daar voor vier jaar geleden ook de formatie heeft geleverd), dienen nadere afspraken te worden gemaakt hoe deze dienstverlening zal worden georganiseerd en gegarandeerd.

**Tabel 4.1.2: Kwantitatief Kader AIVD, Baten-lastendiensten en ZBO's**

		Bezetting (fte's op 1-1-07)	Taakstelling	Taakstellend aantal beschikbare FTE	Geplande groei tot 2011 in fte's <sup>9</sup>
<b>AIVD</b>	<b>Totaal AIVD</b>	<b>1236</b>	<b>26</b>	<b>1210</b>	<b>1530</b>
<b>Baten-lastendiensten</b>					
Veiligheid	Korps Landelijke Politiediensten	4701	0 <sup>10</sup>	4701	4870
Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk	Centrale Archief Selectiedienst	95	6	89	89
	P-direct Werkmaatschappij	7 78	0 0	7 78	400 590
Publieke Dienstverlening	Basisadministratie Persoonsgegevens en Reisdocumenten	92	3	89	89
	<b>Totaal BLD'en</b>	<b>4973</b>	<b>9</b>	<b>4964</b>	<b>6038</b>
<b>ZBO's</b>					
Veiligheid	Politieacademie Nibra	1582 125	23 3	1559 122	1676 122
	<b>Totaal ZBO's</b>	<b>1707</b>	<b>26</b>	<b>1681</b>	<b>1798</b>
<b>Totaal AIVD, BLD'en, ZBO's</b>		<b>7916</b>	<b>61</b>	<b>7855</b>	<b>9366</b>

<sup>9</sup> Bij de geplande groei is de taakstelling bij de AIVD en de Politieacademie niet meegerekend.

<sup>10</sup> KLPD is uitgezonderd in verband met andere taakstellingen van de sector politie algemeen. Alleen als de MR expliciet besluit om de veiligheidsketen en KLPD mee te nemen in de taakstelling, zal KLPD fte's moeten inleveren.

## **4.2 Invulling van de taakstelling**

Het kerndepartement van BZK houdt, na invulling van de taakstelling naar huidig inzicht, circa 1440 fte's over om mee te bouwen. De taakstelling brengt met zich mee dat nog nadere, gespecificeerde inhoudelijke keuzes moeten worden gemaakt over welke taken worden beëindigd, afgestoten of versoerd. Hiernaast wordt een deel van de taakstelling ingevuld door efficiëntiemaatregelen. Zo zal als gevolg van de krimp en de flexibilisering in de uiteindelijke organisatie in 2011 ongeveer één derde van het aantal hogere managementfuncties (DG's, directeuren) verdwenen zijn. Een ander voorbeeld is dat er kritisch gekeken zal worden naar de overlegstructuur (zowel in- als extern).

Per beleidsveld zal de komende periode over de invulling van de taakstelling met medewerkers en medezeggenschap worden gesproken. Dit moet leiden tot uitgewerkte decentrale plannen van aanpak die weergeven welke reductie waar en hoe gerealiseerd wordt.

## 5 Relatie met boven- en interdepartementale plannen

*Hoe verhoudt de vernieuwing van BZK en de manier waarop de organisatie haar taakstelling invult zich tot boven- en interdepartementale ontwikkelingen? Deze vraag staat centraal in dit hoofdstuk. Flexibilisering, Bedrijfsvoering, Inspecties en Auditdiensten zijn onderwerpen die hierbij aan de orde komen. Tevens wordt inzichtelijk gemaakt wat de voorziene maatregelen zijn voor eventuele planbureaus, adviesraden en andere kennisinstituten.*

### 5.1 BZK en interdepartementale flexibiliseringsplannen

De inzet van BZK op het gebied van projectmatig werken en flexibilisering sluit aan op interdepartementale ontwikkelingen. Interdepartementaal komt projectmatig werken als werk- en organisatievorm steeds meer voor, zowel binnen de (lijn)organisatie als in de vorm van gespecialiseerde pools. Beleidsvorming en -uitvoering zijn complexer en dynamischer geworden, en ontstijgen in toenemende mate de lijn, zowel intra- als interdepartementaal. Daardoor is, Rijksbreed de behoefte toegenomen aan flexibiliteit in inzet van mensen en middelen. Projectmatig werken en flexibilisering voorzien (mede) in die behoefte. De meeste departementen beschikken over een projectenpool. De opzet, omvang, organisatievorm en bestuurlijke inbedding hiervan verschillen per departement. Daarnaast bestaan de rijksbrede pools ABD-interim, Intermin en Intermin-Junior. BZK ondersteunt deze interdepartementale pools en doet ook intern aan verdere poolvorming, bijvoorbeeld met de juristenpool, traineepool en projectenpool. Bundeling van kennis en kunde en flexibele inzet daarvan, waar en wanneer dat nodig is, genereert ook efficiencywinst.

De tendens tot grotere interdepartementale samenwerking en uitwisseling, samenhangend met (rijksbrede) ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit, zal zich in de nabije toekomst vermoedelijk voortzetten en uitbreiden. BZK ondersteunt dit en draagt hieraan bij waar zij kan.

### 5.2 BZK en interdepartementale samenwerking Bedrijfsvoering

Deze paragraaf gaat in op de relatie van de efficiëntieplannen van BZK voor wat betreft haar bedrijfsvoering met bovende departementale en interdepartementale plannen op dit gebied. De ambitie van de bedrijfsvoering van BZK is om interdepartementaal meer te gaan samenwerken. Dit komt tot uiting in de plannen waarvoor de projectDG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk zal worden aangesteld en waarop reeds is ingegaan in hoofdstuk drie.

Meer gerichte en gestandaardiseerde interdepartementale samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering biedt volgens BZK niet alleen kansen om het functioneren van de overheid te professionaliseren en te vereenvoudigen, maar draagt ook structureel bij aan reductie van de formatie tegen gelijkblijvende kwaliteit van dienstverlening en dus aan het invullen van een deel van de taakstelling op rijksniveau. De Gemeenschappelijke Diensten (GD) van BZK hebben de afgelopen jaren waardevolle ervaring opgedaan in het realiseren van efficiency door concentratie van taken en het aanbieden van een vraaggerichte, integrale en efficiënte dienstverlening aan BZK en derden. Het rijksbreed toepassen van door de GD opgedane ervaring met integrale dienstverlening zou voor hen een logische vervolgstap zijn.

De bedrijfsvoering van BZK ziet meerdere mogelijkheden om bij te dragen aan het meer intra- en interdepartementaal neerzetten van dienstverlening. Het succes waarvan zij in belangrijke mate afhankelijk acht van de kracht, omvang en overtuiging waarmee interdepartementale samenwerking gezamenlijk wordt ingezet en doorgezet. De bedrijfsvoering van BZK heeft de ambitie om, samen met de bedrijfsvoering van andere departementen, een werkbare structuur neer te zetten voor interdepartementale dienstverlening nieuwe stijl: krachtig, vraaggericht, met behoud van kwaliteit en met een juiste mix van standaardisatie en *'customer intimacy'*.

### **5.3 BZK en Inspecties**

Veiligheid is een zeer breed begrip waar meerdere ministers verantwoordelijkheid voor dragen. De ministers van BZK en Justitie zijn verantwoordelijk voor het toezicht op het domein Openbare Orde en Veiligheid (OOV). Inhoudelijk redenerend vanuit het OOV-domein kent de Inspectie OOV geen overlap met andere rijksinspecties. De samenwerking met de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) is helder beschreven en afgebakend in het wetsvoorstel Veiligheidsregio's. De IGZ houdt toezicht op de medische kant van de rampenbestrijding (verantwoorde zorg). De Inspectie OOV houdt toezicht op de organisatorische kant van de rampenbestrijding (Geneeskundige Hulp bij Ongelukken en Rampen). In de praktijk van het toezicht op rampenbestrijding en crisisbeheersing geldt deze rolverdeling overigens al enkele jaren.

In lijn met het kabinetsstandpunt 'Eénduidig Toezicht' wil BZK een goede samenwerking en afstemming met andere betrokken rijksinspecties. Daartoe wordt door de Inspectie OOV momenteel de frontoffice rampenbestrijding en crisisbeheersing ingericht. Dat moet leiden tot afstemming en uitwisseling van informatie tussen rijksinspecties, zodat er één herkenbaar aanspreekpunt ontstaat voor medeoverheden. Met de instelling van de Inspectieraad en de niet vrijblijvende deelname daaraan wordt een bijdrage geleverd aan de kabinetsplannen over het terugdringen van toezichtslast, vermindering van bestuurlijke drukte en verkokering.



#### **5.4 BZK en Auditdiensten**

De Auditdienst BZK heeft een formatie van circa dertig fte's en is daarmee de kleinste auditdienst binnen de Rijksdienst. De uitvoering van de wettelijke taak vergt ongeveer zestig procent van de auditcapaciteit. De andere veertig procent wordt besteed aan bedrijfsvoeringonderzoeken ten behoeve van het ambtelijk topmanagement en de politieke leiding van het departement.

In opdracht van het SG-overleg van begin april 2007 wordt, onder eindverantwoordelijkheid van de programmaSG, een advies opgesteld over de positionering van de auditfunctie bij de Rijksdienst. Hierbij moet een keuze worden gemaakt tussen twee alternatieven: een centrale dienst of een bundeling van diensten in clusters, die voor meerdere departementen werken en die op het terrein van vaktechniek, HRM en kwaliteitsbewaking samenwerken in een centrale faciliteit. Uitgangspunten voor het opstellen van het advies zijn dat de auditfunctie een interne functie is en dat de departementsleiding het auditplan vaststelt. Het auditplan omvat zowel de wettelijke controle (financial audits) als de bedrijfsvoeringonderzoeken (operational audits en IT audits). Het advies wordt voor 1 juli 2007 afgerond.

BZK sluit aan bij deze interdepartementale ontwikkeling waarbij zij van groot belang vindt dat:

- wettelijke en niet wettelijke audits gecombineerd onder één verantwoordelijke worden uitgevoerd en de departementsleiding (Audit Committee) opdrachtgever is van de audits en het auditplan vaststelt,
- er één aanspreekpunt blijft voor alle taken ten behoeve van de departementsleiding,
- de dienst integraal dient te kunnen adviseren over alle auditzaken en mede als *countervailing power* kan dienen voor externe controle instanties,
- invulling moet kunnen worden gegeven aan de groeiende vraag naar bedrijfsvoering- en *assurance* onderzoeken op het terrein van algemene (op het beleid gerichte) en *IT-governance*.

#### **5.5 BZK en Adviesraden**

BZK heeft twee adviesraden: de Raad voor het Openbaar Bestuur (Rob) en de Raad voor de Financiële verhoudingen (Rfv). De Rob adviseert over de inrichting en het functioneren van de overheid met het oog op het vergroten van haar doeltreffendheid en doelmatigheid en met bijzondere aandacht voor de uitgangspunten van de democratische rechtsstaat. De Rfv, een technische adviesraad, adviseert over het verdelen van middelen naar met name gemeenten en provincies. De twee raden hebben een gemeenschappelijk secretariaat. Op dit moment is het initiatief aan de programmaSG om te komen met voorstellen hoe het rijksbrede adviesstelsel anders kan worden ingericht. BZK zal deze voorstellen vooralsnog afwachten.

## 6 Prognose van het personele verloop in de bezetting

*In dit hoofdstuk wordt een prognose gegeven van het verloop van de personele bezetting bij BZK in de komende jaren. Daarbij wordt ingegaan op zowel de verwachte uitstroom als de instroom. Daarnaast is in dit hoofdstuk een tabel opgenomen die een goed kwantitatief beeld geeft van de bezetting van BZK op 1 januari 2007 (startsituatie).*

### 6.1 Uitstroom

Het leeftijdsontslag en het vrijwillige verloop samen levert bij BZK (inclusief de AIVD) een verlooppercentage van gemiddeld circa tien procent op jaarbasis. Omdat al een groot deel van de 55-plussers is vertrokken via prepensioenmaatregelen, is vanuit die groep geen extra ruimte te verwachten (het aantal personen van 60 jaar en ouder bedraagt momenteel 65). Het verloop onder medewerkers met een tijdelijk dienstverband is aanzienlijk hoger. Hiervan vertrekt ongeveer de helft per jaar. In aantallen zijn dit circa 50 personen per jaar. Het aantal medewerkers met onvrijwillig ontslag is tot nu toe zeer klein. Gelet op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de verwachte extra uitstroom vanwege de personele reducties, kan de genoemde tien procent worden beschouwd als een ondergrens van het verloop de komende tijd.

### 6.2 Instroom

#### *Vervangingsvraag*

Gelet op het vrij hoge percentage van het vrijwillig verloop bij BZK, is er ieder jaar behoefte aan circa 200 nieuwe medewerkers (exclusief de behoefte aan tijdelijk personeel). De komende jaren kenmerken zich door een krappere aanbod aan hoogwaardig personeel. Het is dan ook belangrijk te blijven werken aan wegen om toch voldoende goede mensen te vinden, ook in een situatie van een krimpende overheid. Op dit punt wordt nader ingegaan in paragraaf 7.2 over sociaal flankerend beleid.

#### *Uitbreidingsvraag*

Het ministerie van BZK is een groeidepartement. De uitvoeringsinstellingen van het ministerie van BZK zullen bij ongewijzigd beleid in de komende jaren fors groeien. Deze reeds voorziene meerjarige personeelsgroei is goedgekeurd op basis van eerdere besluiten. Enerzijds gaat het bij de voorziene groei van BZK in de komende jaren om de geplande uitbreiding van de bezetting van uitvoeringsinstellingen in de veiligheidsketen (AIVD, KLPD en Politieacademie). Het gaat hierbij om veiligheids- en politieagenten. Deze groei is ook in de meerjarenbegroting budgettair vastgelegd. Ten opzichte van de peildatum van 1 januari 2007 is voor deze organisaties tot eind 2011 in totaal een toename van de bezetting van 557 fte's voorzien.

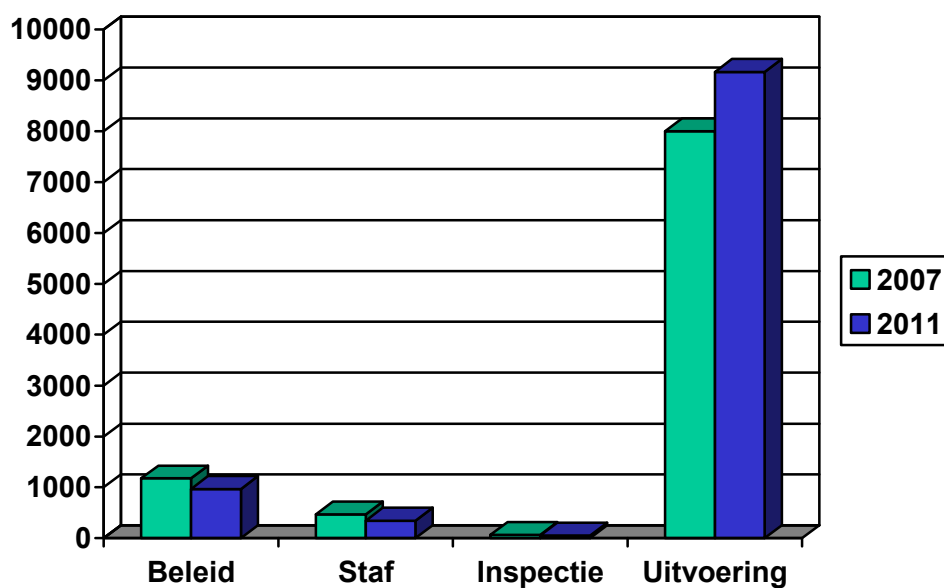
Anderzijds gaat het bij de voorziene groei van BZK in de komende jaren om het onderbrengen van groeiende (en eventuele nieuwe) *shared services* (Werkmaatschappij, P-direkt, Gemeenschappelijke Beheersorganisatie) bij BZK. Een verdergaande samenwerking van ministeries op het gebied van bedrijfsvoering is nodig voor de realisering van de vernieuwing van de Rijksoverheid. Gemeenschappelijke diensten van de Rijksoverheid op het gebied van personeel, organisatieadvies en ICT worden ondergebracht bij BZK. Ten opzichte van de peildatum van 1 januari 2007 groeien deze reeds opgerichte *shared services* centra in de komende jaren naar verwachting met circa 960 fte's. Voor een groot gedeelte zal deze groei worden ingevuld door verplaatsing van medewerkers van de verschillende departementen naar deze Gemeenschappelijke Diensten. Waar de groei vacatureruimte geeft, zal deze ruimte zoveel mogelijk worden benut om herplaatsers van werk naar werk te begeleiden.

De groei van de *shared services* moet in het geval van de Werkmaatschappij en P-direkt (en mogelijke nieuwe *shared services*) gepaard gaan met een krimp bij de andere ministeries. Het gaat bij deze organisaties om een verplaatsing van fte's en mensen, waarbij de krimp bij andere ministeries per saldo groter moet zijn dan de groei bij BZK. Met de programmaSG zullen duidelijke afspraken moeten worden gemaakt hoe deze verplaatsing rijksbreed wordt bijgehouden. De Gemeenschappelijke Beheersorganisatie (GBO) is ook een *shared service*, maar het takenpakket van de GBO (beheer van generieke e-overheidsvoorzieningen) komt niet in alle gevallen in plaats van huidige activiteiten bij andere ministeries.

BZK zal de bovenstaande groei in de veiligheidskolom en de uitbreiding als gevolg van het onderbrengen van *shared services* bij BZK (in totaal een groei van circa 1520 fte's) niet intern kunnen compenseren. Interne compensatie zou immers betekenen dat het kerndepartement (met een bezetting van 1790 fte's op 1 januari 2007), dat zelf al circa 350 fte's moet bezuinigen, een totale taakstelling krijgt van ruim 1870 fte's en in feite opgedoekt kan worden. Daarom stellen wij voor dat de programmaSG bij de invulling en monitoring van de taakstelling rekening houdt met reeds voorziene en goedgekeurde basisgroei bij ministeries. Daartoe zou de programmaSG met ieder ministerie het voorziene "basisplafond" per jaar dienen vast te leggen op basis waarvan de taakstelling vervolgens wordt opgelegd.

In onderstaand staafdiagram wordt de groei van de uitvoering bij BZK grafisch inzichtelijk gemaakt. Vervolgens wordt in tabelvorm concreet aangegeven welke uitvoeringsinstellingen in welke mate zullen groeien de komende jaren. Tenslotte is de tabel opgenomen die een kwantitatief beeld geeft van de bezetting van BZK op 1 januari 2007 (startsituatie).

Grafiek 6.2.1 Voorziene groei van BZK bij ongewijzigd beleid



Tabel 6.2.2 Voorziene groei bij uitvoeringsinstellingen BZK (bezettingcijfers)

Uitvoeringsinstellingen BZK	2007	2011	Vershil
AIVD	1236	1530	294
KLPD	4701	4870	169
Politieacademie	1582	1676	94
<i>Subtotaal veiligheidskolom</i>	<i>7519</i>	<i>8076</i>	<i>557</i>
Werkmaatschappij	78	553	475
P-direkt	7	400	393
GBO	43	138	95
<i>Subtotaal Shared Services</i>	<i>128</i>	<i>1091</i>	<i>963</i>
<b>Totaal</b>	<b>7647</b>	<b>9167</b>	<b>1520</b>

**Tabel 6.2.3 Startsituatie op 1 januari 2007: bezetting in fte, ingedeeld naar de nieuwe organisatie per kolom**

	<b>Bezetting</b>	<b>Beleid</b>	<b>Uitvoering</b>	<b>Staf</b>	<b>Inspectie</b>
DG Veiligheid <sup>11</sup>	477	423			54
DG Bestuur en Publieke Dienstverlening, waarvan GBO	358	305	43		10
ProjectDG Organisatie en Bedrijfsvoering Concern Rijk	120	72	36	12	
bABD inclusief TMG	117	117			
Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering	645	185	7	453	
Centrale kennisfunctie	31	31			
Trainees	42	42			
<b>Kerndepartement (exclusief AIVD)</b>	<b>1790</b>	<b>1175</b>	<b>86</b>	<b>465</b>	<b>64</b>
AIVD	1236		1236		
<b>Baten-lastendiensten</b>					
KLPD	4701		4701		
CAS	95		95		
P-direkt	7		7		
Werkmaatschappij	78		78		
BPR	92		92		
<b>Totaal Baten-lastendiensten</b>	<b>4973</b>		<b>4973</b>		
<b>ZBO's</b>					
Politieacademie	1582		1582		
Nibra	125		125		
<b>Totaal ZBO's</b>	<b>1707</b>		<b>1707</b>		
<b>Totaal AIVD, BLD'en en ZBO's</b>	<b>7916</b>		<b>7916</b>		
<b>Totaal BZK</b>	<b>9706</b>	<b>1175</b>	<b>8002</b>	<b>465</b>	<b>64</b>

<sup>11</sup> De Landelijke Faciliteit voor Rampenbestrijding (bezetting 38 fte's) is ondergebracht bij de beleidskolom. In de foto van de Rijksdienst is de LFR ondergebracht bij de uitvoeringskolom.

## 7 Begroting benodigde middelen

*Om de vernieuwing van BZK te realiseren zijn middelen nodig, zowel voor investeringen om efficiënter te gaan werken als voor effectief sociaal flankerend beleid. Rijksbreed is hiervoor incidenteel € 500 miljoen beschikbaar. Daarnaast is een reserve voor knelpunten in de uitvoering van € 47,5 miljoen beschikbaar (restant na besluitvorming over de startbrief). In dit hoofdstuk wordt in dit kader aanspraak gemaakt op beschikbare middelen voor de vernieuwing van de Rijksdienst.*

### 7.1 Investeren in innovatie

Aangezien met de operatie Vernieuwing Rijksdienst niet alleen een kleinere, maar ook een betere rijksoverheid wordt beoogd, is het noodzakelijk in efficiencybevorderende maatregelen te investeren. De efficiencybevorderende maatregelen hebben een tweeledig karakter. Enerzijds moet worden geïnvesteerd in materiële middelen, met name in de sfeer van ICT, om de processen niet alleen te versnellen en te vereenvoudigen, maar vooral ook met minder mensen af te handelen. Anderzijds moet worden geïnvesteerd in het personeel, opdat er een divers en kwalitatief beter functionerend ambtenarenapparaat ontstaat.

De ombuiging naar de dienst Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering zal gepaard gaan met investeringen in ondersteunende programma's, innovaties en systemen. Omdat BZK flexibeler gaat werken ligt de focus daarbij met name op *'tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken'* en *'document en workflow management en koppelen van systemen'*. Er dienen systeemtechnische investeringen te worden gedaan om:

- processen zo efficiënt mogelijk in te richten,
- ESS en MSS te ondersteunen,
- zoveel mogelijk systeemtechnische controles in te bouwen,
- benodigde informatie maar één keer op te hoeven vragen en deze informatie te kunnen delen,
- daar waar mogelijk uitvoerende taken te digitaliseren en automatiseren,
- interdepartementaal te kunnen samenwerken.

Dit zal in concreto leiden tot uitwerking van de volgende programma's en projecten.

	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Prog. Portfolio-, Programma- en Project mgt	pm	pm	pm	pm
Ontw. Departementale Samenwerking	pm	pm	pm	pm
Nieuwe werkplek	1,5	1,5	1,5	1,5
Flexibel werken	0,8	0,6		
Digitaliseren betaalfunctie	0,5	0,5	0,5	0,5
Opvolger Digidoc	1,0	1,5	1,5	1,5
Verbeterd Intranet/Informatie vrz.	1,0	1,5	1,5	0,5
Reeds Beschikbaar	-0,8	-1,6	-1,0	
<b>Totaal (in mln)</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

De opzet en onderbouwing van deze programma's en projecten wordt momenteel nader uitgewerkt. Hierbij wordt opgemerkt dat met name de ICT onderwerpen een nauwe samenhang hebben met Rijkswerkplek en Rijksweb (GOUD traject).

## 7.2 Sociaal flankerend beleid

Ter ondersteuning van de invulling van de personele taakstelling bij BZK is een effectief sociaal flankerend beleid nodig. Uitgangspunt van BZK is om zoveel mogelijk medewerkers van werk naar werk te begeleiden en daarmee gedwongen ontslagen te voorkomen. Om dit te kunnen realiseren is het belangrijk dat medewerkers door het management van BZK worden gestimuleerd en ondersteund om mobiel te worden. Hiertoe zal sterker geïnvesteerd moeten worden in de ontwikkeling en brede inzetbaarheid van onze medewerkers. Er zal sterker dan voorheen ingezet moeten worden op een rijksbrede aanpak, waarin interdepartementale mobiliteit optimaal gestimuleerd en ondersteund wordt. Dit enerzijds zodat medewerkers voldoende toegerust zijn om binnen of buiten de Rijksdienst een andere functie te vinden. Anderzijds kan het investeren in de ontwikkeling en employability van medewerkers bijdragen aan het binden en daarmee behouden van medewerkers in tijden van een krappe arbeidsmarkt.

### *Benodigde middelen*

BZK heeft de afgelopen jaren goede ervaringen opgedaan met het begeleiden van medewerkers van werk naar werk in de reorganisatie die heeft geleid tot de Gemeenschappelijke Diensten, genaamd 'Leeuwensprong'. In de periode 2004-2006 is een taakstelling van ongeveer 80 fte's gerealiseerd, waarbij gebruik is gemaakt van de instrumenten uit het sociaal beleidskader 2004-2008. De totale kosten hiervoor bedroegen ongeveer € 2.025.000,- (apparaatskosten Bureau Actief plus operationele kosten). Dat komt neer op ongeveer € 25.000,- per bezuinigde fte. Gezien deze bezuiniging vooral de staf betrof en de gemiddelde loonsom van de staf lager is dan het BZK-gemiddelde, wordt verwacht dat de kosten per fte nu hoger uitvallen, ongeveer € 35.000,-. De benodigde kosten voor sociaal flankerend beleid bij de huidige taakstelling van circa 410 fte's schat BZK op een totaalbedrag van € 15 mln.

Gezien het rijksbrede karakter van de huidige taakstellingen wordt echter voorgesteld om vanuit ICPR verband te komen tot rijksbrede normen voor de hoogte en verdeling van het beschikbare budget voor sociaal flankerend beleid over de departementen.

### 7.3 Claims BZK

In de volgende tabel zijn de benodigde middelen opgenomen om de vernieuwing van BZK te kunnen realiseren.

<i>Investeringsprojecten</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Investeren in Innovatie <sup>12</sup>		4	4	4	4
<b>Subtotaal Investeringsprojecten</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<i>Projecten Sociaal Flankerend Beleid</i>					
Sociaal flankerende beleid <sup>13</sup>		3	6	6	
<b>Subtotaal Projecten SFB</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	
<b>Totaal (in mln)</b>		<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

#### *Rijksoverheid-brede Claims*

De programmaSG Vernieuwing Rijksdienst werkt aan een nota over de vernieuwing van de Rijksdienst. Daarin zullen ook overheids- en rijksbrede plannen hun plek vinden. Op verzoek van de programma SG levert BZK een bijdrage aan de inhoud van deze plannen. Dat vraagt eveneens extra middelen. De claim voor overheids- en rijksbrede initiatieven wordt daarom afzonderlijk naar de programmaSG gestuurd.

<sup>12</sup> Het pSG innovatie budget bedraagt nu 1 mln. ruimte structureel per jaar

<sup>13</sup> Totaalbedrag SFB tussen de 14,8 mln en 15,9 mln euro



## 8 Planning en fasering

*BZK vindt het belangrijk om de vernieuwing in flink tempo door te voeren, zodat de medewerkers zo kort mogelijk in onzekerheid verkeren over de gevolgen van de vernieuwing voor hen. De vernieuwing van BZK laat zich opdelen in een aantal fasen met een eigen ambitie en bijbehorende planning. In dit hoofdstuk wordt een globaal overzicht gegeven van deze fasen. De planning is vervolgens schematisch weergegeven.*

### 8.1 Fase 0: Vaststellen BZK-brede aanpak vernieuwing

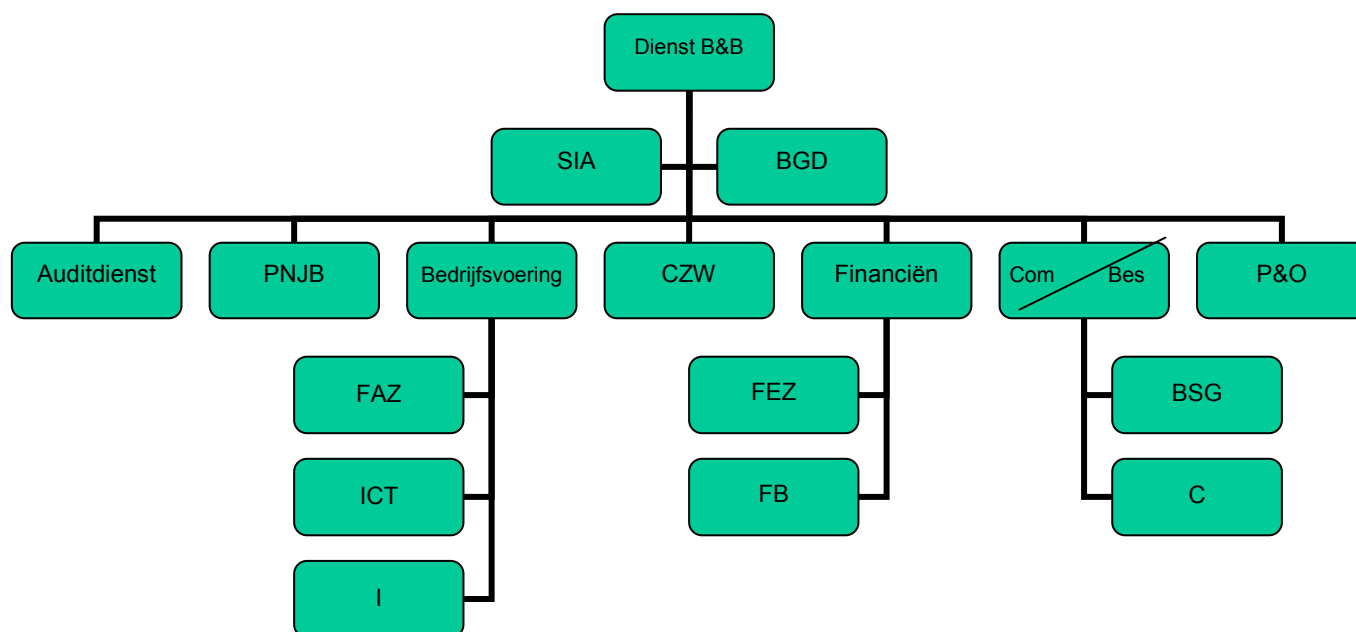
De doelstelling van fase 0 is de vaststelling van de BZK-brede aanpak van de vernieuwing van BZK. Deze fase wordt afgerond op 15 juni 2007. Op basis van ruwe bouwtekeningen per beleidsveld is een plan van aanpak opgesteld volgens de richtlijnen zoals opgenomen in de brief Plannen Operatie Vernieuwing Rijksdienst dd. 11 mei 2007, van programmaSG Vernieuwing Rijksdienst. Op bepaalde aspecten van de vernieuwing (zoals de structuur en de plaatsingsaanpak) geldt adviesrecht voor de medezeggenschap op basis van artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraad.

### 8.2 Fase 1: Omhangen van directies

Fase 1 heeft als doel het omhangen van de directies onder de DG'en in de huidige organisatie, naar de nieuwe (project)DG'en en dienst Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering van de nieuwe organisatie. Voor de nieuw te vormen directies bij DGV is in deze fase geen omhangen van directies nodig. De omhangen wordt in principe afgerond op 1 oktober 2007. In deze fase worden de mandaten aangepast aan de nieuwe situatie, de financiële en personele systemen omgezet en vindt het daadwerkelijk omhangen van de directies plaats. Er zijn in fase 1 meerdere trajecten te onderscheiden:

1. Het omhangen van directie POIR en het stafbureau van huidig DGMOS naar de nieuw aan te stellen projectDG OBR en het onderbrengen van de uitvoeringsorganisaties Werkmaatschappij, P-direkt, EC-AMC en de Centrale Archief Selectiedienst bij de projectDG.
2. Het omhangen van de directies AOS en IIOS van huidig DGMOS en de directies van huidig DGKB naar het nieuwe DG Bestuur en Publieke Dienstverlening. Van het stafbureau van DGMOS worden drie fte's gedetacheerd om samen met het stafbureau van huidig DGKB een nieuw stafbureau DG Bestuur en Publieke Dienstverlening te vormen. Ook de GBO en het BPR worden onder verantwoordelijkheid van dit DG gebracht. Voor aansturing van DG Bestuur en Publieke Dienstverlening wordt, zolang er nog geen nieuwe DG is aangesteld, naar een passende oplossing gezocht; mogelijk via een interimvervulling.

3. Het omhangen van de directies van de huidige Gemeenschappelijke Diensten en de Concernstaven in de nieuwe dienst Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering. Hierbij vindt bovendien een omhang van de tweede orde plaats waarbij enkele bureaus, directies of afdelingen worden omgehangen onder één directeur. Onderstaand is een organogram opgenomen van de dienst Bestuursondersteuning en Bedrijfsvoering per 1 oktober 2007.



### 8.3 Fase 2: Vaststellen spelregels

Fase 2 bestaat uit het vaststellen van de spelregels voor flexibilisering en voor het sociaal flankerend beleid. Fase 3, het opstellen van de decentrale plannen van aanpak, kan namelijk niet worden afgerond voordat deze spelregels zijn vastgesteld. De afhankelijkheid zit in de volgende aspecten:

- In het kader van de flexibilisering van de organisatie wil BZK niet langer gedetailleerde functiebeschrijvingen hanteren, maar gaan werken met BZK-brede functiestructuren. Voorstel is om hierbij aan te sluiten bij de 'best practice' van V&W. Om de formatiebeschrijving tijdig te kunnen opstellen moeten de spelregels voor flexibilisering uiterlijk 1 november 2007 worden vastgesteld.
- De BZK-brede plaatsingsaanpak is afhankelijk van afspraken die worden opgenomen in het sociaal flankerend beleid. In ICPR-verband wordt gekeken naar een nieuwe methode van plaatsing naar 'best practice' van OC&W. Om de plaatsingsaanpak tijdig te kunnen opstellen moeten de spelregels voor plaatsing uiterlijk 1 november 2007 worden vastgesteld.

### 8.4 Fase 3: Opstellen decentrale plannen van aanpak

De derde fase heeft als doelstelling het opstellen van decentrale plannen van aanpak. Fase 3 wordt afgerond op 1 januari 2008. In de plannen worden de volgende zaken beschreven:

- Aanleiding (met probleemstelling, trends en ontwikkelingen, uitgangspunten en leeswijzer);
- Organisatiebeschrijving (met inleiding en formele grondslagen, missie, kernprocessen en taken – welke taken worden wel en welke niet langer uitgevoerd -, producten en resultaten, kritische succesfactoren, kerncompetenties, ordeningsprincipe en organogram, aansturing en in- en externe overlegstructuren);
- Formatiebeschrijving (met inleiding, benodigde functiestructuren en bijhorende competentieprofielen en financiële paragraaf);
- Plaatsingsaanpak (doorvertalen van BZK-brede aanpak per DG en directie).
- BZK zal de medewerkers en medezeggenschap actief betrekken in het proces van vernieuwing.

### 8.5 Fase 4: Besluitvorming en medezeggenschap

In fase 4 volgt de definitieve besluitvorming over de vernieuwing door de Bestuursraad. Op bepaalde aspecten hiervan (zoals de structuur en de plaatsingsaanpak) geldt adviesrecht voor de medezeggenschap op basis van artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraad. Deze fase stelt de medezeggenschap van BZK in de gelegenheid om dit recht uit te oefenen. Fase 4 wordt afgerond op 1 maart 2008.

### 8.6 Fase 5: Uitvoering van de vernieuwing

In de zesde en laatste fase vindt de daadwerkelijke uitvoering en realisatie van de vernieuwing van BZK plaats. Deze fase bestaat uit de herinrichting van de directies onder de nieuwe hoofdstructuur, het plaatsingsproces en de formele start van de nieuwe organisatie van BZK op 1 juni 2008.

Schematisch is de planning van de vernieuwing van BZK als volgt weer te geven:

Planning Vernieuwing BZK		2007					2008			
		jan/feb	mrt/apr	mei/jun	jul/aug	sep/okt	nov/dec	jan/feb	mrt/apr	mei/jun
Fase 0	Vaststellen BZK-brede aanpak									
Fase 1	Omhangen van directies									
Fase 2	Vaststellen spelregels									
Fase 3	Opstellen decentrale pva'en									
Fase 4	Besluit en medezeggenschap									
Fase 5	Uitvoeren van de vernieuwing									