



# **Van Veranderen naar Vernieuwen**

**Plan van Aanpak  
Ministerie van Verkeer en Waterstaat**

15 juni 2007



## Inhoudsopgave

1. Inleiding
  2. Kerntaken
  3. Uitgangspunten
    - 3.1. Vernieuwingsperspectief
    - 3.2. Flexibiliteit, mobiliteit en kwaliteit
    - 3.3. Interdepartementale ontwikkelingen
  4. Hoofdrichtingen
    - 4.1. Algemeen
    - 4.2. Bestuurskern
    - 4.3. Rijkswaterstaat
    - 4.4. Inspectie Verkeer en Waterstaat
    - 4.5. KNMI
  5. Zelfstandige bestuursorganen
  6. Adviesraden en kennisinstututen
  7. ICT-investeringen
    - 7.1 Departementale investering
    - 7.2 Interdepartementaal georiënteerde VenW-projecten
  8. Sociaal flankerende maatregelen
    - 8.1. Verlooppoggnose
    - 8.2. Sociaal kader en instrumenten
  9. Claim op reservevoorziening
  10. Proces en tijdpad
- Bijlage



## 1. Inleiding

De vernieuwing van de rijksdienst (inclusief zelfstandige bestuursorganen) en de bijbehorende taakstelling vormen tegelijkertijd een opdracht én een ambitie. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) heeft in de Veranderopgave al behoorlijke stappen gezet in de richting die door het kabinet wordt bepleit. De Veranderopgave is het programma voor de ontwikkeling van VenW in de periode van 2003 tot en met 2007. VenW toont zich als belangrijk bestuursdepartement een betrouwbare en professionele partij, die samen met burgers, bedrijfsleven en andere overheden werkt aan lange termijn beleid én concrete oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het terrein van mobiliteit en water.

Verdere verbeteringen en besparingen zijn mogelijk. Dat vereist wel een forse inspanning en ingrijpende maatregelen. De ingrediënten van de vernieuwingsambitie van VenW voor de komende jaren zijn: herijken van prioriteiten, doorvoeren van andere werkwijzen, doorbreken van (inter)departementale kokers, verminderen van coördinatie, verlagen van bureaucratische lasten, vergroten van onderling vertrouwen en verbeteren van de efficiency in de bedrijfsvoering. Dit alles betekent extra druk en onzekerheid voor medewerkers. Het streven is om na een zorgvuldig proces zo snel mogelijk duidelijkheid te geven over de veranderingen. Het vergt verder een goed sociaal flankerend beleid met deugdelijke voorzieningen en passende zekerheden.

Dit plan van aanpak geeft de visie op de ambitie van VenW weer en schetst op hoofdlijnen de invulling van de afgesproken taakstelling. De concrete uitwerking vindt plaats in de komende maanden tot en met november 2007; dan volgt het concrete 'beleidsvoornemen'. Gelijktijdig worden onder leiding van de programma secretaris-generaal Vernieuwing Rijksdienst interdepartementale voorstellen voor een betere en kleinere overheid ontwikkeld. Deze voorstellen zijn nodig om een deel van de taakstelling bij VenW in te vullen.

## 2. Kerntaken

VenW staat voor grote maatschappelijke uitdagingen, zoals het verbeteren van de bereikbaarheid (weg, spoor, water, lucht), de versterking van de economische concurrentiepositie van Nederland en een forse wateropgave (kwaliteit, beheer en veiligheid). Er is ook een omvangrijk onderhouds- en aanlegprogramma voor infrastructuur. VenW heeft een stevige ambitie bij de samenwerking met andere rijksinspecties en bij het verminderen van de regeldruk en de administratieve en toezichtlasten. Groei én duurzaamheid zijn de actuele doelstellingen.

De publieke taken, waarvoor VenW verantwoordelijk is, krijgen gestalte in een netwerk waarin publieke en private partijen diverse functies en rollen vervullen. De eigen functie van VenW in de politiek-maatschappelijke netwerken wordt aangeduid met de VenW-beleidsfunctie (drie beleidsdirectoraten), VenW-uitvoeringsfunctie (Rijkswaterstaat) en de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Verder hoort het KNMI bij VenW. Rijkswaterstaat en de Inspectie zijn beide in de afgelopen jaren omgevormd tot een baten-lastendienst. Bij het KNMI is dat al eerder gebeurd.

In de sturing van het ministerie zijn beleid, uitvoering en inspectie onderscheiden en nevensgeschikt. Dit vloeit voort uit de overtuiging om het overheidsoptreden helder en transparant te maken voor de politiek, de medeoverheden en de samenleving. De nevenschikking van beleid, uitvoering en toezicht draagt bij aan het goed functioneren van de beleidscyclus.

De beleidsdirectoraten zijn (in interactie met medeoverheden, bedrijven en burgers) verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling, beleidsinstrumentatie en ondersteuning van de politieke besluitvorming.



Rijkswaterstaat zorgt voor het netwerk- en verkeersmanagement van hoofdwegen en hoofdvaarwegen en het watermanagement van de hoofdwatersystemen en voor de realisatie van de infrastructuur. Dit gebeurt binnen politieke, beleidsmatige en beheersmatige randvoorwaarden en in interactie met medeoverheden, bedrijven en burgers.

De Inspectie richt zich op de onafhankelijke professionele oordeelsvorming over veiligheid, kwaliteit van de leefomgeving en marktwerking. Het KNMI is hét nationale instituut voor weer, klimaat en seismologie.

### 3. Uitgangspunten

#### 3.1 Vernieuwingsperspectief

Ondanks veranderingen blijft de missie van VenW onverminderd actueel:

*VERTROUWD MET WATER, VOORUITSTREVENDE IN VERBINDINGEN*  
Nederland duurzaam beschermen tegen water  
en zorgen voor veilige verbindingen van internationale kwaliteit

VenW wil zich aansluiten bij de kwaliteitsontwikkeling en verbetering van de rijksdienst en niet alleen een taakstelling invullen. Kortom, VenW wordt beter, slimmer en slanker. Het accent bij de vernieuwing ligt op de kerntaken van het ministerie en de prioriteiten van het kabinet.

##### *Prioriteiten*

Het coalitieakkoord benoemt de prioriteiten bij de maatschappelijke opgaven van VenW. Deze prioriteiten worden geconcretiseerd in de begroting van VenW en de daarin opgenomen beleidsagenda. VenW zal:

- de mobiliteitsbehoeften accommoderen met een afnemende belasting voor de leefomgeving;
- de bereikbaarheid en concurrentiepositie (wonen, werken, leven) van de Randstad verbeteren;
- de groeiambitie in het spoorvervoer faciliteren;
- de doorstroming op de weg verbeteren;
- vormgeven aan de invoering van een gedifferentieerd systeem van beprijzing in het wegverkeer;
- het vervoer over water en de innovatie van de binnenvaart stimuleren;
- de beveiliging tegen overstromingen verbeteren;
- een Watervisie opstellen.

Het is hierbij de uitdaging én opdracht om:

- effectiever samen te werken en te zorgen voor minder 'bestuurlijke drukte';
- flexibel en slagvaardig te werken;
- programmatisch en projectmatig binnen en buiten VenW (interdepartementaal én interbestuurlijk) verbindingen te leggen;
- bureaucratische drukte te vermijden in de wijze van beleidsvorming, regelgeving en toezicht;
- flexibele vormen van werken en organiseren te kiezen;
- de bedrijfsvoering op efficiënte wijze vorm te geven.

Hiermee zijn de kaders en tevens de toetspunten genoemd voor de vernieuwing van VenW en voor de invulling van de taakstelling. Gezien de omvang van de taakstelling is het onvermijdelijk om ook posterioriteiten vast te stellen. In de periode tot november 2007 wordt duidelijk welke zaken VenW in de toekomst minder of zelfs niet meer doet en welke zaken VenW anders gaat doen. Dit plan geeft de hoofdrichting weer.



### 3.2 Flexibiliteit, mobiliteit en kwaliteit

Het kabinet zet in op een kwalitatief hoogwaardige en efficiënte publieke dienstverlening in combinatie met de vermindering van het aantal rijksambtenaren. Voor VenW zijn belangrijke voorzieningen die dit ondersteunen: een flexibele inzet bij maatschappelijke problemen en flexibele, competente en goed opgeleide medewerkers.

Om dit te realiseren zijn gerichte investeringen in de kwaliteit en inzetbaarheid van mensen nodig. Sturen op kwaliteit en inzet van competente medewerkers vereist ook sturen op mobiliteit (in-, door-, uitstroom). Dat is een middel om de kwaliteiten en inzetbaarheid van VenW-ers te benutten in relatie tot de ontwikkelingen binnen en buiten VenW. Het gaat erom waar nodig ervaring op werkerreinen in te zetten en die ervaring te ontwikkelen en verbreden om de inzetbaarheid te vergroten. Gerichte mobiliteit dient voor het verwerven, behouden en ontwikkelen van kennis en ervaring voor VenW en voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast is aandacht nodig voor de diversiteit van het personeelsbestand, in het bijzonder voor het aandeel van vrouwen in managementfuncties (Breek het glas).

#### *Investeren in flexibiliteit*

Wanneer de bezetting krimpt, neemt de behoefte aan een flexibele inzet van capaciteiten toe. VenW wil investeren in flexibele organisatie- en werkvormen (programma's, poolvorming) en in de voorwaarden en condities daarvoor (competenties van medewerkers en voorzieningen om onafhankelijk van plaats en tijd te kunnen werken). Begeleiding van werk naar werk is een voorwaarde voor de realisatie van de taakstelling. Dat vraagt inzet en commitment van leiding en medewerkers.

### 3.3 Interdepartementale ontwikkelingen

VenW verwacht veel van de stroomlijning van de interne en interdepartementale samenwerking. Een deel van de vernieuwing en de taakstelling wordt gerealiseerd in interdepartementaal verband. VenW sluit aan op de rijksbrede ontwikkelingen en vernieuwingstrajecten die betrekking hebben op de bedrijfsvoering, de communicatiefunctie, internationale functie, auditfunctie, kennis- en adviesfunctie en de reductie van administratieve lasten en regeldruk. Het is belangrijk dat deze interdepartementale ontwikkelrichtingen voortvarend worden ingezet en slagen, want daarmee kan een fors deel van de personeelsreductie binnen VenW worden gerealiseerd. VenW werkt daar actief aan mee. Ingrepen in de controletoren (aanpassen van tolerantiegrenzen, verminderen van controle op controle) zijn essentieel om de capaciteit in de bedrijfsvoering te kunnen verminderen. De samenwerking tussen de departementen op het gebied van de beleidsneutrale dienstverlening is essentieel. VenW pleit voor het principe van 'zwaan-kleef-aan' en niet wachten op de laatste wagon.

De rijksinspecties werken onder de noemer Eenduidig Toezicht samen aan doeltreffender toezicht, met minder last voor bedrijven en burgers. Dit gebeurt onder meer door de vorming van frontoffices.

Het Inspraakpunt van VenW werkt al voor andere partijen binnen de rijksdienst, zoals het ministerie van VROM. Het Inspraakpunt wordt nu verder ontwikkeld als interdepartementaal centrum voor inspraak en participatie. Dit moet een passende positie in de rijksdienst krijgen.

Met de SG van VenW als voorzitter van het SG-Overleg, de pSG als voorzitter van het pSG-Beraad en de IG van VenW als voorzitter van het Inspectieberaad, toont VenW een grote mede-verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij de gewenste vernieuwing.



## 4. Hoofdrichtingen

### 4.1 Algemeen

In de benadering van de vernieuwingsopgave en de taakstelling is rekening gehouden met de specifieke kenmerken van de onderdelen van VenW. De voorstellen zijn geordend naar vier clusters: de bestuurskern (beleidsdirectoraten, centrale diensten en Shared Service Organisatie (SSO), Rijkswaterstaat, de Inspectie en het KNMI. Het departement VenW zal tussen 2007 en 2011 een volumereductie realiseren van 1.038 fte. Hierbij gelden de volgende percentages voor de vier clusters (de specificering en toelichting is opgenomen in de bijlage):

Cluster	Totale taakstelling (in percentage)
Bestuurskern (beleidsdirectoraten, centrale diensten, SSO)	20-25%
RWS	5% *)
Inspectie	20%
KNMI	10%

\*) Hierbij is uitgegaan van een compensatie uit de knelpuntenreserve voor RWS (zie voor onderbouwing paragraaf 9; de gegevens zijn eerder aan de SG Vernieuwing Rijksdienst gezonden). RWS moet in deze vernieuwingsoperatie - ook gelet op de reeds enkele jaren geleden ingezette verandering - apart worden behandeld. Een hoger percentage dan 5% is onverantwoord, gelet op de opgave en verantwoordelijkheden van RWS.

### 4.2 Bestuurskern

#### 4.2.1 Vernieuwingsperspectief

Maatschappelijke vraagstukken worden steeds complexer en dynamischer. Dit heeft voor de bestuurskern van VenW verschillende dimensies. In de eerste plaats weegt VenW belangen af in de driehoek economie, veiligheid en milieu. Voor ieder beleidsterrein geldt dat deze afweging - bijvoorbeeld door de schaarse ruimte in de Randstad - steeds ingewikkelder wordt. Groei van Schiphol, maar wel binnen de milieu- en geluidsnormen. Groei van mobiliteit en tegelijkertijd minder overlast. Ruimte voor water, maar ook voldoende mogelijkheden voor woningbouw, landbouw en recreatie.

In de tweede plaats functioneren zowel het verkeer- en vervoersysteem als het watersysteem in de praktijk als één samenhangend geheel. Dit leidt tot de noodzaak van inhoudelijke en procedurele afstemming van de verschillende beleids- en uitvoerings-maatregelen op alle bestuurlijke niveaus. De afhankelijkheid van stakeholders is daardoor groot. Ook de afhankelijkheid van beleidsvelden van andere ministeries is groot en neemt verder toe.

#### *Ander type bestuurskern*

De geschetste complexiteit vereist een ander type bestuurskern. De afgelopen jaren is al een beweging ingezet naar een ministerie dat effectiever opereert, sneller kan inspelen op veranderende omstandigheden, beter luistert en samenwerkt en meer ruimte biedt aan decentrale besturen, burgers en bedrijven. Dit heeft onder meer geleid tot een aanzienlijke decentralisatie. Het belangrijkste voorbeeld is de Brede Doeluitkering (BDU). Op waterterrein hebben andere overheden en de markt meer vrijheden gekregen om te bouwen. Ook is de wet- en regelgeving beperkt en vereenvoudigd.

De samenwerking tussen de ministeries bij de discussies over nut en noodzaak is duidelijk verbeterd. Er vindt een bredere afweging plaats van de facetten ruimte, economie, mobiliteit en natuur en landschap. Het kabinet geeft hieraan een extra accent door de intrductie van het Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport (MIRT). De samenwerking tussen



ministeries blijkt verder bij de totstandkoming van de nota's Ruimte en Mobiliteit, de uitvoering daarvan in gezamenlijke programma's (Noordvleugel en Zuidvleugel, Brabant en Groene Hart). Deze werkwijze wordt voortgezet in het Urgentieprogramma Randstad (UPR), waarbij decentrale overheden worden betrokken. In het UPR wordt de 'drukte' nadrukkelijk gereduceerd; wordt de slagvaardigheid vergroot en wordt de korte termijn aan de lange termijn verbonden.

#### *Ontwikkeling tot bestuursdepartement voortgezet*

De ontwikkeling tot bestuursdepartement moet krachtig worden voortgezet om de ingewikkelde maatschappelijke opgaven te kunnen vervullen. VenW heeft de ambitie om een professionele en betrouwbare partner te zijn, die uitgaat van netwerksturing. Voor de bestuurskern betekent dit het volgende:

- Er wordt nagegaan welke behoefte aan kennis er is. Tevens moet opnieuw worden overwogen welk type kennis nodig is om aan de wijzigende beleidsvraag te kunnen voldoen (bijvoorbeeld minder microkennis, behoud van actuele kennis over de beleidsterreinen en meer kennis over bestuurlijke processen, belangen en afwegingen). Bekeken wordt welke kennis binnen de bestuurskern geborgd moet zijn en welke kennis flexibel kan worden betrokken van andere delen van VenW en van buiten.
- De bestuurskern toont begrip voor lokale en regionale problemen en geeft de betrokken besturen zoveel mogelijk ruimte om een probleem zelf op te lossen;
- De bestuurskern neemt herkenbare besluiten op basis van een integrale afweging van de aspecten economie, duurzaamheid en veiligheid;
- De samenleving krijgt meer duidelijkheid over wat wel en niet van VenW mag worden verwacht.

De verdere vernieuwing van VenW en de capaciteitsreductie leiden de komende jaren tot een verandering in taken en rollen. Tegelijk is meer vertrouwen in de partners en hun prestaties nodig.

#### 4.2.2 Invulling van het perspectief

##### **A. Naar een flexibele organisatie**

#### *Inrichting bestuurskern*

De topstructuur van de bestuurskern wordt anders geordend ook om de doelstellingen uit het coalitieakkoord beter te kunnen realiseren. De nieuwe topstructuur is geënt op de criteria: externe herkenbaarheid, borging van kennis en netwerken, en een indeling naar domein/modaliteit.

De oriëntatie van de beleidsdirectoraten wordt als volgt:

- Het directoraat-generaal Mobiliteit (werktitel) is gericht op nationale mobiliteit en duurzaamheid en integraal beleidsverantwoordelijk voor het vervoer van personen en goederen en de nationale spoor- en wegnetwerken;
- Het directoraat-generaal Maritiem, Luchtvaart en Internationale Zaken (werktitel) richt zich op de internationale connectiviteit. Dit DG is verantwoordelijk voor het (internationaal) beleid voor zeevaart, havens, binnenvaart en luchtvaart;
- Het directoraat-generaal Waterbeleid en Veiligheid (werktitel) houdt zich bezig met de kwalitatieve en kwantitatieve wateropgaven.

Door deze verandering wordt het spoordossier overgeheveld van het huidige DG Transport en Luchtvaart (DGTL) naar het huidige DG Personenvervoer (DGP). De aansturing van ProRail wordt hiermee in één hand gelegd. Ook het goederenvervoer over de weg en het vervoer van gevaarlijke stoffen gaan over van DGTL naar DGP. De reden is dat er met de invoering van een systeem van beprijzing een ingrijpende paradigma- en besturingsverandering voor het domein weg als geheel in het verschieft ligt. De verbinding in het beleid tussen binnenvaart, havens (gebruik van het water) en waterkwaliteit/kwantiteit wordt in een samenwerking



tussen huidig DGTL en DGW programmatisch versterkt. Deze keuzes moeten leiden tot een effectiever (qua sturing), eenduidiger (qua beleidsontwikkeling) en efficiënter VenW (vermindering van interne coördinatie).

#### *Portefeuilles met meer regiemogelijkheden*

De drie directeuren-generaal voor het beleid krijgen grotere regiemogelijkheden bij VenW-brede beleidsthema's (internationaal, economie ed.). De coördinerende functies die ten dienste staan van het beleid, maar nu nog elders in het departement zijn gepositioneerd, worden waar nodig onder de verantwoordelijkheid van een beleids-DG gebracht. Deze DG vertegenwoordigt VenW in de relevante voorportalen en onderraden. De portefeuille-verantwoordelijkheid wordt ook benadrukt in de naamgeving van directoraten.

De DG Maritiem Luchtvaart en Internationale Zaken krijgt de lijnverantwoordelijkheid voor de directie Internationale Zaken (DIZ). Deze directie valt nu nog onder de pSG. Het doel is om het internationale werk zoveel mogelijk te vervlechten met de primaire processen en tegelijk de samenhang van het internationale werk en het Europese optreden te borgen. Bij de integratie van DIZ in het DG Maritiem Luchtvaart en Internationaal wordt aansluiting gezocht met het interdepartementale traject voor de organisatie van de internationale functie.

Analoog hieraan wordt de DG Water verantwoordelijk voor veiligheid en ruimte en de DG Mobiliteit voor economie en bestuur. Bij andere horizontale thema's, zoals klimaatmitigatie en -adaptatie, wordt de verantwoordelijkheid volgens dezelfde werkwijze belegd.

#### *Maatregelen voor flexibilisering*

De herinrichting van de bestuurskern en de grotere regiemogelijkheden van de DG's zijn nog niet voldoende om de maatschappelijke opgaven te kunnen realiseren. VenW moet snel kunnen inspelen op veranderende politieke en maatschappelijke omstandigheden. Dit vraagt om een flexibele organisatie, waarin snel capaciteit kan worden vrijgemaakt. Echter de bestuurskern is in de loop van de jaren gekrompen, evenals de rest van het ministerie, waardoor onderdelen niet meer in staat zijn om piekbelastingen zelf op te vangen.

Daarom worden op het niveau van de bestuurskern verschillende maatregelen getroffen:

- Bij de directoraten wordt de organisatie niet langer ingericht op taken en functies, maar op de beschikbaarheid van kennis en vaardigheden;
- De directoraten maken afspraken over de allocatie van medewerkers bij piekbelastingen;
- Bij bijzondere samenwerkingsprogramma's (zoals Anders Betalen voor Mobiliteit en het UPR) wordt nadrukkelijk een beroep gedaan op de expertise bij andere ministeries, provincies en gemeenten;
- En er wordt een gezamenlijke pool gevormd van beleids- en projectmedewerkers, die kunnen worden ingezet voor beleidsprioriteiten en bijzondere opdrachten.

Kortom, er wordt veel meer gekeken naar het flexibel inzetten van capaciteit binnen VenW (en het Rijk). Op deze manier kan ook externe inhuur worden beperkt.

## **B. Netwerksturing en samenhang**

### *Economisch sectorbeleid*

Door de opgaven uit het coalitieakkoord, met name waar het gaat om 'overlaten' en reductie van 'bestuurlijke drukte', is een herijking nodig van de relatie die VenW onderhoudt met de economische sectoren. Elke sector kent een eigen ontwikkelingspad op weg naar 'volwassenheid'. De intensiteit van de beleidsinzet vanuit VenW is daarvan afhankelijk. Beleidsmatige keuzes uit het verleden kunnen door de ontwikkelingen in een sector nu anders uitvallen.

De taakstelling geeft een nieuwe impuls aan het proces van een terugtrekkende overheid. VenW gaat (redenerend vanuit de publieke taak) met een sector afspraken maken over de veranderingen in rolopvatting, taakuitvoering en bijbehorende kwalitatieve en kwantitatieve beleidsinzet.





### *Bestuurlijke drukte*

VenW voert haar taken in toenemende mate uit in samenwerking met andere departementen en decentrale besturen. Het ministerie richt zich sterk op programmatische samenwerking over de grenzen van VenW én het Rijk heen.

Bestuurlijk overleg is dus nodig.

Bestuurlijke drukte ontstaat vooral als het overleg tussen bestuurders niet meer bijdraagt aan een oplossing van een maatschappelijk vraagstuk, als onduidelijk is wie waar over gaat of wie wat bijdraagt en als doublures ontstaan. VenW wil hieraan de komende jaren wat doen.

VenW bekijkt met de ministeries van EZ, LNV en VROM of de bestuurlijke overleggen rond ruimte, verkeer en vervoer, landschap en water kunnen worden gestroomlijnd. Daarbij wordt rekening gehouden met de verantwoordelijkheid van de eigen bewindspersoon, die vanzelfsprekend volledig moet kunnen worden waargemaakt. Zoveel mogelijk wordt de aanwezige expertise bij de ministeries gebruikt, zodat doublures worden voorkomen. De mogelijkheden om de efficiency te vergroten in de vertegenwoordiging van het rijk in de regio worden onderzocht. Verder worden taken zoveel mogelijk overgelaten aan decentrale overheden. Dit veronderstelt wel, net als bij de economische sectoren, dat andere partijen daadwerkelijk de taakuitvoering kunnen overnemen.

### *Reductie van coördinatie en afstemming*

De verantwoordelijkheden worden bij de interfaces tussen beleid, RWS (uitvoering) en Inspectie scherper afgebakend. Dit gebeurt onder regie van de SG en moet leiden tot minder 'drukte' op de grensvlakken. Het accent ligt op de scherpere (opdrachtgever-opdrachtnemer) relatie tussen beleids-DG's en RWS.

## **C. Bedrijfsvoering en (bestuurs)ondersteuning**

### *Gezamenlijke bedrijfsvoering voor bestuurskern*

De bedrijfsvoering moet ondersteuning bieden aan een goed verloop van de primaire processen van VenW en de ontwikkeling van de bestuurskern tot een flexibele organisatie. De bedrijfsvoeringsfunctie moet dan ook snel kunnen inspelen op omstandigheden in het beleid die wijzigen. De bedrijfsvoering voor de bestuurskern wordt daarom geconcentreerd en gezamenlijk geregeld. Nu heeft ieder beleidsdirectoraat nog een eigen bedrijfsvoeringsstaf. Dit leidt tot versnippering van expertise. De bundeling van taken leidt tot een bredere kennisbasis. Ook kunnen medewerkers gemakkelijker worden ingezet voor urgente vraagstukken. De control- en kaderstellende taken worden samengebracht in de stafdirectie Financiën Management en Control (FMC). Hier valt nu al de concernbedrijfsvoering onder. Ondersteunende en uitvoerende processen worden verder gestandaardiseerd en geüniformeerd. Deze processen worden dan gevoegd bij de Shared Service Organisatie (SSO). Indien aan de orde, wordt ook de communicatiefunctie gebundeld (bij Directie Communicatie). Dit levert forse besparingen op door het bundelen van expertise en het beëindigen van overlappingsen en coördinatievormen.

### *Stroomlijnen en vereenvoudigen*

Andere uitgangspunten voor de bedrijfsvoering zijn: vermindering en stroomlijning van interne regels, uniformering van de kaders en vereenvoudiging van de control. Het laatste betekent een verschuiving van een organisatie gebaseerd op checks and balances naar een organisatie die werkt vanuit vertrouwen. Dit betekent dat de nadruk komt te liggen op risicomanagement. Daarvoor moeten wel interdepartementale regels worden aangepast zodat het begrotingsproces wordt vereenvoudigd. Ook moeten tolerantiegrenzen en risicogeorieënteerde toezichtsarrangementen mogelijk worden.

### *Effectiviteit centrale staven en SSO*

Hoewel VenW goed scoort in de rijksbrede benchmark bedrijfsvoering, zijn er mogelijkheden om de staforganisatie verder te verbeteren. Voor de centrale staven zijn de hoofdrichtingen: uniformeren en stroomlijnen van processen, bundelen van taken en reduceren van 'drukte'. De samenhang in de bestuurs- en beleidsondersteuning wordt verbeterd en aangescherpt.



Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar een slanke, slimme strategische kennis- en innovatiefunctie en naar het aanscherpen van de zogeheten bureau SG-taken voor de bewindslieden, (p)SG en Bestuursraad. Ook wordt een verbinding georganiseerd tussen beleidsadvisering en -communicatie ('communicatie in het hart van beleid'). Wat betreft de communicatiefunctie, de kennis- en adviesfunctie en de auditfunctie wordt aangesloten bij de interdepartementale trajecten. Verder wordt binnen de eigen organisatie naar reductie- en efficiëncymogelijkheden gezocht.

De dienstverlening van de SSO (facilitair, financieel, HR, ICT) wordt gestandaardiseerd en meer geüniformeerd. De dienstverlening wordt grotendeels verder teruggebracht tot een basisniveau. VenW anticipeert hiermee op de ontwikkeling binnen het rijk dat de minimaal noodzakelijke kwaliteit steeds meer eenduidig wordt belegd. Verder leveren een beperkte outsourcing en de krimp van het verzorgingsgebied van VenW efficiencyvoordelen op. VenW zet sterk in op schaalvergroting en interdepartementale samenwerking en op aansluiting bij rijksbrede samenwerkingsvormen. VenW biedt daarvoor haar ervaring aan.

### **4.3 Rijkswaterstaat**

#### 4.3.1 Vernieuwingsperspectief

Meer kwaliteit en resultaat leveren met minder mensen. Dat is de opdracht en uitdaging voor Rijkswaterstaat, zoals vervat in het Ondernemingsplan Rijkswaterstaat 2003-2007. Dit doel wordt bereikt door een fundamenteel andere werkwijze: meer inzet van de markt, innovatieve contractvormen, vergaande vereenvoudiging van de bedrijfsvoering en concentratie van taken. De belangrijkste opgave uit het coalitieakkoord voor RWS is voortzetting van de ontwikkelingen die in het ondernemingsplan in gang zijn gezet. In de periode tot 2011 groeit RWS verder in haar nieuwe rol van publieksgericht overheidsbedrijf op het gebied van netwerkmanagement en waterbeheer.

#### 4.3.2 Invulling van het perspectief

##### *Oprichting Deltares*

Op dit moment wordt gewerkt aan de oprichting van Deltares, het toekomstige kennis- en innovatiecentrum voor strategische deltavraagstukken in Nederland. In dit nieuwe instituut worden de kennis en kunde van WL Delft Hydraulics, GeoDelft, onderdelen van TNO en de Specialistische Diensten van RWS gebundeld. Hiermee komt een einde aan de versnippering in de kennisinfrastructuur. De integratie van competenties leidt er bovendien toe, dat wetenschappelijke kennis wordt omgezet in innovatieve producten en diensten. Relevante activiteiten van de Specialistische Diensten van RWS worden overgedragen aan Deltares. Hierdoor neemt de omvang van RWS af. Op 1 januari 2008 zal Deltares in bedrijf zijn.

##### *Vorming Landelijke Diensten*

De vorming van de Landelijke Diensten – Bouwdienst, Waterdienst, Data-ICT-Dienst, Dienst Verkeer en Scheepvaart – is een belangrijke stap in de ontwikkeling van RWS tot een publieksgericht overheidsbedrijf met de rol van landelijk netwerkmanager. De vorming van landelijke diensten moet leiden tot duidelijker netwerkprestatieafspraken, een nieuwe rolverdeling met kennisinstututen en een betere samenwerking. De instelling van de vier landelijke diensten – en de gelijktijdige opheffing van de zes specialistische diensten – gaat gepaard met samenvoegingen. Dat leidt naar verwachting vooral in de bedrijfsvoering tot efficiencyverbeteringen.

##### *Outsourcing ICT*

Besloten is tot uitbesteding van de generieke ICT-dienstverlening (beheer van werkplek- en rekencentrumdiensten).

Redenen zijn:



- uniformeren van de veelheid aan technische oplossingen en applicaties, alsmede aan vormen van uitbesteding en inhuur;
- vergroten van de uitwisselbaarheid van gegevens, betrouwbaarheid van de dienstverlening en de flexibiliteit;
- uitbesteden van zaken die efficiënter door de markt kunnen worden uitgevoerd en die niet tot de primaire taak van RWS behoren;
- Kostenbesparing.

#### *Verdere centralisatie en efficiency*

Het doortrekken van de lijnen uit het ondernemingsplan 2003-2007 richt zich vooral op:

- centraliseren van de facilitaire taken;
- meer inschakelen van de markt, bewezen successen worden RWS-breed toegepast;
- versterking en concentratie van het projectmanagement;
- meer resultaatgerichte sturing in de vorm van strakke kaders met daarbinnen meer vrijheid voor de RWS-diensten;
- verkleinen van de overhead, onder meer door centralisatie van de inkoop.

## **4.4 Inspectie Verkeer en Waterstaat**

### 4.4.1 Vernieuwingsperspectief

De Inspectie Verkeer en Waterstaat wil een sterke inspectie zijn, die toeziet op veiligheid en milieu, adviseert over de handhaafbaarheid van wet- en regelgeving, een signaalfunctie heeft richting politiek en samenleving en in de openbaarheid rapporteert over bevindingen. In lijn met het kabinetsbeleid – Eenduidig Toezicht, Kaderstellende visie op Toezicht, Beter Geregeld, Reductie Administratieve lasten – wil de Inspectie het toezicht doeltreffender organiseren en de toezichtlast beperken. Uitgangspunt is dat iedere burger en elk bedrijf een eigen verantwoordelijkheid heeft voor naleving.

De Inspectie richt zich samen met bedrijven en burgers op een goede naleving. Dat doet de inspectie door middel van heldere normen, gericht advies en eventueel dwang. Per domein wordt op basis van een gedegen risicoanalyse het niveau van naleving vastgesteld. Goede nalevers worden minder lastig gevallen, slechte nalevers des te meer.

In het kader van Eenduidig Toezicht moeten de toezichtlasten in de aangewezen domeinen met 25 procent verminderen. Toezichthouders gaan hiertoe meer samenwerken. Per domein wordt één frontoffice voor ondertoezichtgestelden gerealiseerd. Vergaande digitalisering, in de vorm van digitale werkprocessen, automatische gegevensuitwisseling met andere inspecties en digitale hulpmiddelen voor inspecteurs, maakt effectiever en doelmatiger toezicht mogelijk.

### 4.4.2 Invulling van het perspectief

#### *Overdracht taken aan private partijen*

De taakstelling wordt ingevuld door een (geleidelijke) overdracht van vergunningverlenende taken met een sterk administratief karakter aan private partijen. Het gaat dan vooral om marktordeninggerichte taken, zoals de afgifte van ondernemingsvergunningen, reisbladen, chauffeurspassen en monsterboeken. Bij de overdracht van aan veiligheid gerelateerde taken gaat het onder meer om de afgifte van brevetten, kaarten voor de digitale tachograaf en vaarbevoegdheidsbewijzen. Daarnaast wordt de overdracht van taken aan klassenbureaus (zeevaart en binnenvaart) doorgezet.

Uitgangspunt bij de overdracht van taken aan private partijen is 'taak over, mens over'. In een aantal gevallen wordt gezien of specifieke toelatingstaken en de daarmee samenhangende onderzoeks- en inspectietaken kunnen worden beëindigd. De verwachting is dat hiermee het belangrijkste deel van de taakstelling kan worden ingevuld.



### *Doelmatiger werken*

Ook het doelmatiger werken door digitalisering, de inzet van slimme inspectiehulpmiddelen en de verbetering van de samenwerking binnen de Inspectie VenW en met andere inspectiediensten (programma Eenduidig Toezicht) leveren een bijdrage aan het realiseren van de taakstelling. De verdergaande samenwerking krijgt vooral gestalte door de vorming van frontoffices, de gezamenlijke aanpak van digitalisering en opleidingen.

### *Terugdringen administratieve lasten*

De administratieve lasten worden op twee manieren gereduceerd. Enerzijds doet de Inspectie een groter beroep op maatschappelijke krachten, anderzijds wordt een aantal regelgevingcomplexen opnieuw opgezet. Als vervolg op het programma Beter Geregeld is een nieuwe reductiedoelstelling voor het terugdringen van administratieve lasten in voorbereiding. Dit is een onderdeel van de programma's, die in het kader van het SG-Overleg worden gecoördineerd onder leiding van de SG Vernieuwing Rijksdienst.

### *Optimale inzet ICT*

Het informatieplan van de Inspectie VenW laat zien dat ICT-investeringen leiden tot een substantiële vermindering van de administratieve lasten en tot een verbetering van de (kwaliteit van de) dienstverlening. De samenwerkende rijksinspecties hebben het programma E-inspecties opgesteld. Dit inspectiedienstoverstijgende programma moet leiden tot een hoger nalevingsniveau, vermindering van toezichtlast, bestrijding van bestuurlijke en ambtelijke drukte en verbetering van de dienstverlening. De realisatie van E-inspecties levert dan ook een belangrijke bijdrage aan de personele taakstelling en aan de verbetering van de kwaliteit van de inspectiediensten.

In 2007 en 2008 worden generieke bouwstenen ontwikkeld en gebouwd die voor alle toezichthoudende overheidsdiensten bruikbaar zijn. Deze faciliteren de uitwisseling van (inspectie)gegevens, de eenmalige aanlevering van klantgegevens, de (jaar)planning en risicoanalyse, self assessment voor de ondertoezichtstaande en het digitale één loket. Alle inspecties leveren een financiële bijdrage aan de ICT-investeringen. Dit is echter niet genoeg om de producten van de grond te krijgen. De Inspectieraad heeft daarom een verzoek ingediend voor een bijdrage uit de middelen voor flankerend ICT-beleid.

## **4.5 KNMI**

### 4.5.1 Vernieuwingsperspectief

Het KNMI is hét nationale instituut voor weer, klimaat en seismologie en levert in die hoedanigheid een bijdrage aan de veiligheid, het milieu en de economische ontwikkeling van ons land. Het KNMI verstrekt weerinformatie aan het publiek, de overheid, de lucht- en scheepvaartsector en commerciële weerbureaus. Verder verricht het KNMI onderzoek naar de klimaatverandering en produceert het klimaatscenario's. Kernactiviteit is het beschikbaar stellen van kennis, data en informatie.

Het KNMI streeft ernaar om binnen Nederland het kenniscentrum en de *authoritative voice* te zijn op het vakgebied. Vanwege het grensoverschrijdende karakter van weer, klimaat en seismologie moet het instituut ook binnen Europa een vooraanstaande plaats innemen binnen de kennis-, reken- en waarnemingsinfrastructuur. Tegelijk transformeert het KNMI naar een klant- en servicegerichte dienstverlener. Afnemers hebben meer dan voorheen zeggenschap over de activiteiten die het KNMI uitvoert.

### 4.5.2 Invulling van het perspectief

In lijn met de strategische ontwikkeling van het KNMI wordt enerzijds ingezet op een betere afstemming van de in de Wet op het KNMI aangeduide activiteiten en de (beleids)vragen die in de maatschappij leven. Anderzijds worden mogelijkheden gezien voor strategische



samenwerking met andere overheidsorganen ter vermindering van verkokering. Daarnaast wil het KNMI zich nadrukkelijker gaan richten op zijn kernactiviteiten. Ondersteunde taken worden zoveel mogelijk ondergebracht in sharingsvormen en waar mogelijk worden taken uitbesteed aan marktpartijen.

#### *Strategisch samenwerken*

Het KNMI verwacht veel van het programma Kennis voor Klimaat en zet zich in om meer langs dergelijke lijnen te werken. Er zijn concrete ideeën om de strategische samenwerking met andere overheidsorganen uit te bouwen. Enkele voorbeelden: de productie en operationalisering van basisgegevens voor luchtkwaliteit (KNMI, TNO, RIVM), de mogelijke integratie van meteorologische activiteiten tussen KNMI en Defensie (weerkamers, opleidingen en onderhoud meetnet). Ook alliantievorming met NWO-SRON op het gebied van aardobservatiemissies is een concrete optie.

#### *Sharing*

Het KNMI zet in op sharing van facilitaire, financieel-administratieve e.d. dienstverlening en ondersteuning binnen VenW bij de SSO, maar ook wordt bezien of op aspecten regionale samenwerking op dit gebied mogelijk is met het RIVM en de Universiteit Utrecht. Het KNMI beschikt voor (model)berekeningen over veel rekenkracht en opslagcapaciteit voor data. Zowel op het terrein van onderzoek als op het gebied van dienstverlening behoren samenwerkingsverbanden en/of sharing van de capaciteit met andere ministeries tot de (nader te verkennen) mogelijkheden.

#### *Waarneemprogramma*

Daarnaast wordt afhankelijk van de evaluatie van de KNMI-wet - die deze zomer beschikbaar komt - overwogen om een deel van het meteorologisch en klimatologisch waarneemprogramma te verminderen of anders uit te voeren.

## **5. Zelfstandige bestuursorganen**

De zelfstandige bestuursorganen maken eveneens deel uit van de taakstelling. Voor VenW gaat het om instellingen zoals de Rijksdienst voor het Wegverkeer, de Luchtverkeersleiding Nederland en het CBR. De bezuinigingsopdracht voor de zbo's bedraagt 5 procent efficiencyverbetering, en aanvullend 5 procent onder condities. Alle zbo's binnen het VenW-beleidsreik zijn tariefgefinancierd. Dit betekent dat de taakstelling geen geld oplevert voor de rijksbegroting, maar zich vertaalt in lagere lasten voor bedrijven en/of burgers. De zbo's beslissen zelf over de inzet van de bedrijfsmiddelen. De minister is niet bevoegd om aanwijzingen te geven over de omvang van het personeelsbestand of om een tariefsverlaging op te leggen. VenW treedt binnenkort met de zbo's in overleg over de expliciete invulling van de opgelegde taakstelling en – daarmee samenhangend – de ontwikkeling van de tarieven en de personeelsomvang tot en met 2011. Voor de aanvullende 5 procent doelmatigheid moet worden aangegeven welke condities nodig zijn. In het najaar van 2007 moet hierover duidelijkheid zijn.

## **6. Adviesraden en kennisinstellingen**

De Raad voor Verkeer en Waterstaat, de VROM-raad, de Raad voor het Landelijk Gebied en de Raad voor de Wadden zijn in gesprek over de oprichting van een Advieskern voor de Leefomgeving. Met de vorming van de advieskern, inclusief een 'kaartenbak' met deskundigen op deelterreinen en sectoren, kunnen de bestaande raden worden opgeheven. In het licht van de herziening van de relatie tussen VenW en de vervoerssectoren (zie 4.2.2) wordt de functie van de Havenraad opnieuw onder de loep genomen.



In 2006 is het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) opgericht. Het KiM levert verkenningen en beleidsanalyses voor mobiliteitsbeleid, zowel aan VenW als aan de Tweede Kamer. Het instituut is gepositioneerd binnen VenW, maar de dienstverlening is vrij van beleidsmatige en politieke sturing. Bij de oprichting is voorzien in een geleidelijke opbouw van het instituut en daarmee groei van het aantal fte's. Deze groei wordt nu beperkt.

## 7. ICT-investeringen

### 7.1 Departementale investering

De Inspectie Verkeer en Waterstaat doet voor de investeringen als gevolg van het Inspectie-informatieplan een beroep op de ICT-investeringsmiddelen ter grootte van 29 miljoen euro. Het betreft investeringen:

- in producten en diensten op het terrein van toelating/continuering van vergunningen en certificaten;
- in producten en diensten op het terrein van inspectie en handhaving;
- die zijn gericht op de kwaliteit en doelmatigheid van de ondersteunende processen binnen de inspectie.

Het Informatieplan heeft de volgende doelen:

- vermindering van administratieve lasten;
- verbetering van de dienstverlening;
- verbetering van de kwaliteit en resultaten van inspectie- en handhavinginspanningen;
- verbetering van de doelmatigheid.

Naast 6 miljoen euro doelmatigheidswinst, dragen de investeringen ook bij aan de administratieve lastenreductie (ordegrootte 25 procent) en aan de verkorting van de doorlooptijd tussen aanvraag en afgifte van vergunningen. Eveneens kunnen vergunningen en certificaten straks 24 uur per dag worden aangevraagd.

### 7.2 Interdepartementaal georiënteerde VenW-projecten

Op basis van de notitie van de minister van BZK van 26 april 2007 heeft VenW ICT-projecten geselecteerd die interdepartementaal worden ondersteund. De projecten dragen bij aan de efficiency, de vernieuwing en aan het gezamenlijk ontwikkelen en gebruiken van kennis en ervaring. VenW heeft de onderstaande projecten ingebracht in het kader van het Interdepartementaal Overleg Directeuren Informatievoorziening (IODI).

#### *E-inspecties*

De IVW werkt aan de digitalisering van de belangrijkste primaire werkprocessen. Speerpunten hierbij zijn digitaal inspecteren, digitale vergunningverstrekking en de ontsluiting van in- en externe informatiebronnen als basis voor selectief en risicogestuurd toezicht. De ontwikkelingen op het gebied van e-government bieden ook nieuwe mogelijkheden voor de samenwerking tussen de verschillende inspecties. De inspecties stimuleren de samenwerking door de ontwikkeling van frontoffices per domein en door te investeren in generieke bouwstenen die door alle inspecties kunnen worden ingezet. De uitvoering vindt plaats onder de vlag van het programma E-inspecties van de Inspectieraad. Voor de verdere financiering heeft de Inspectieraad via het SG-Overleg een voorstel ingebracht (24,5 miljoen euro).

#### *SAP Competence Center*

In het overleg SAP Rijksoverheid blijkt veel behoefte te bestaan aan kennisdeling. Zo kan meer inhoud worden gegeven aan interdepartementale activiteiten, samenwerking en uitwisseling. Deze samenwerking moet verder worden gestimuleerd, geregisseerd en verbreed.



De opzet van een kennisbank is een van de mogelijkheden. VenW zoekt in dit verband samenwerking met zowel de ministeries als met P-Direkt, ICTU, Rijksweb en GBO-rijk. Doel: het bundelen en breed beschikbaar stellen van aanwezige kennis op het gebied van SAP en de relatie tussen SAP, open source, webservices en open standaarden. Dit gebeurt ook met kennis over outsourcing van bedrijfsvoeringssystemen en de aansturing van outsourcing (3 miljoen euro).

#### *Netwerk*

RWS beschikt over een uitgebreid (glasvezel)netwerk met veel capaciteit. Enkele ministeries, waaronder SZW en LNV, maken al gebruik van het VenW-netwerk. Het is denkbaar dat meer departementen de beschikbare capaciteit op dit netwerk gaan gebruiken. Om een groter interdepartementaal gebruik te ondersteunen verwacht VenW investeringen te moeten doen in de vorm van inhuur van adviescapaciteit, kosten voor VOIP-onderzoek bij departementen en kosten voor overig onderzoek (5 miljoen euro).

#### *Dienstverlening*

De SSO van VenW werkt op ICT-gebied samen met het ministerie van Financiën. Daarnaast levert de SSO ICT-ondersteuning aan de projectminister voor Jeugd en Gezin en zijn er plannen om de dienstverlening aan het hele ministerie van VWS aan te bieden. De uitbreiding van de samenwerking op het gebied van ICT-dienstverlening is een interessante optie in de Haagse regio. Denk aan het verbinden van locaties en werkplekondersteuning. Enkele departementale shared servicecentra ontwikkelen zich als concentratiepunten op het gebied van ICT-dienstverlening.

#### *Rekencapaciteit en dataopslag*

Het KNMI beschikt voor haar meteorologische (model)berekeningen over veel rekenkracht en opslagcapaciteit voor data. Deze faciliteiten spelen een belangrijke rol bij internationale samenwerkingsverbanden. Zowel op het gebied van onderzoek als van dienstverlening (*high performance/high availability*) behoren samenwerkingsverbanden en/of bundeling van taken met andere ministeries tot de mogelijkheden.

#### *Identity management*

VenW staat op het punt om Identity Management (IdM) te implementeren. IdM omvat de processen en alle benodigde technische hulpmiddelen voor het beheer van elektronische identiteitsgegevens. Andere ministeries kunnen profiteren van de kennis en ervaring die is opgedaan met IdM. Daarnaast is denkbaar dat VenW haar ervaring inbrengt bij de eventuele uitvoering van het 'stappenplan voor Rijksbreed Identity Management' (5 miljoen euro).

## **8. Sociaal flankerende maatregelen**

### **8.1 Verlooppoggnose**

In onderstaande tabel is een prognose opgenomen van de verwachte jaarlijkse leeftijdsuitstroom tussen 2007 en 2011. De prognose is gebaseerd op voortzetting van de trend voor leeftijdsuitstroom uit 2006. In het afgelopen jaar vormde de leeftijdsuitstroom een beperkt deel van de totale uitstroom. De cijfers uit 2006 (en voorgaande jaren) zijn niet te extrapoleren omdat in de achterliggende periode een flink aantal ouderen is uitgestroomd en omdat in de komende periode de uitstroom naar andere ministeries zal afnemen.



	2007	2008	2009	2010	2011	totaal
Beleid	0	1	2	5	9	17
RWS	14	49	66	144	174	447
Inspectie	2	2	4	2	4	14
KNMI	2	2	3	6	3	16
Staf en ondersteuning	1	3	5	4	7	20
Totaal	19	57	80	161	197	514

## 8.2 Sociaal kader en instrumenten

VenW is al geruime tijd bezig met de flexibilisering van de organisatie. VenW wil slimmer en slanker worden en kiest voor gerichte investeringen in de kwaliteit en inzetbaarheid van VenW-medewerkers. Meer kwaliteit met minder mensen dus. VenW implementeert een functiegebouw voor het gehele departement. Dit vormt de basis voor het definiëren van de kwaliteiten van het personeel. De HR-cyclus wordt ingericht op basis van de kwaliteiten en eisen die gesteld zijn in het functiegebouw. Functioneringsgesprekken, personele vlootstouwen, ontwikkel- en opleidingscriteria sluiten goed op elkaar aan en stellen het management in de gelegenheid om gericht te kunnen sturen op kwaliteit en mobiliteit van mensen.

VenW wil op deze wijze de taakstelling invullen en alles in het werk stellen om gedwongen ontslagen te voorkomen. Het adagium is 'van werk naar werk'. VenW verwacht dat voor medewerkers in lagere schalen de bemiddeling van werk naar werk meer inspanning zal vergen. VenW zet de bekende mobiliteitsinstrumenten in (zoals opgenomen in het concept SFB sector Rijk). VenW richt zich daarnaast op de begeleiding van het management dat in het proces een cruciale rol heeft. In het verlengde hiervan doet VenW een beroep op de middelen uit het budget, dat rijksbreed voor sociaal flankerend beleid (SFB) beschikbaar is.

### *Randvoorwaarden op rijksniveau*

VenW onderschrijft de uitgangspunten van het voorliggende concept SFB sector Rijk. Voor VenW is het belangrijk dat enkele randvoorwaarden op rijksniveau worden gerealiseerd. Met name de implementatie van het functiegebouw en de daaraan verbonden brede aanstelling bij het Rijk en departement. Deze factoren versnellen het mobiliteitsproces aanzienlijk. De inzet in het concept SFB om de reorganisatieparagraaf uit het Algemene Rijksambtenarenreglement volledig te herzien, is van groot belang voor de vernieuwing van de rijksdienst. Een goede afstemming met de medezeggenschap is essentieel, zowel departementaal als interdepartementaal. Dit overleg moet wel zoveel mogelijk aan de centrale sectortafel plaatsvinden.

Gezien het voorgaande en uitgaande van acceptatie van dit plan van aanpak doet VenW een beroep van 25 miljoen euro op de beschikbare middelen voor SFB. Dit geld wordt aangewend voor het stimuleren van flexibiliteit, mobiliteit en kwaliteitsontwikkeling, voor extra tijdelijke capaciteit voor loopbaanadvies en voor stimuleringspremies.

## 9. Claim op reservevoorziening

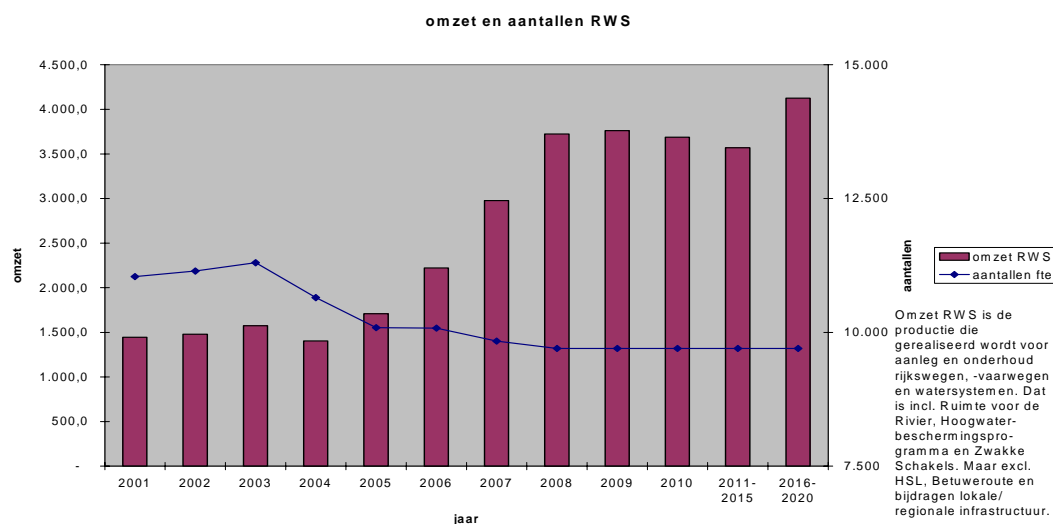
In de vorige kabinetsperiode is een fundamentele keuze gemaakt, die voor RWS leidde tot een majeure verandering. In de periode 2003-2007 zijn de grote belangrijke besparingsmogelijkheden benut om minder arbeidsintensief de productie te kunnen realiseren. RWS heeft met deze enorme veranderoperatie aanzienlijk meer besparingen gerealiseerd dan nodig





voor de toen opgelegde taakstellingen (in aantallen ca 865 fte extra; of ongeveer 8 procent extra reductie). De extra vrijvallende middelen zijn ingezet voor programma-uitbreiding voor waterbeheer en vaarwegen.

Deze veranderingen en besparingen hebben veel impact gehad op de personele samenstelling, de sturingswijze en werkwijze en op de medewerkers. Deze omslag is nog niet volledig afgerond, terwijl de productieopgave ook in de komende periode blijft toenemen. De onderstaande grafiek illustreert dit.



De feitelijke uitstroom van medewerkers is zelfs hoger geweest dan de door RWS zelf geïnitieerde extra besparingen. Naast de extra besparing is daarmee ruimte gecreëerd voor instroom van medewerkers die gekwalificeerd zijn voor de gewijzigde kwaliteitseisen van de RWS-organisatie die meer aan de markt overlaat en meer als regisseur optreedt.

#### *Achterblijvend aanbod op arbeidsmarkt*

Ondanks inspanningen kan de arbeidsmarkt op dit moment nog niet geheel voldoen aan de vraag<sup>1</sup>. Om de productie toch te realiseren wordt nu noodzakelijkerwijs, tijdelijk en binnen de beschikbare middelen meer ingehuurd dan voorzien en dan wenselijk is vanuit deskundig opdrachtgeverschap. Alle energie is er op gericht om (ook vanuit financiële noodzaak) de inhuur terug te dringen en de cruciale functies te bezetten met 'eigen nieuwe medewerkers'. Zo kan de balans tussen eigen mensen en inhuur weer in een gewenste en aanvaardbare verhouding komen (5 procent om tijdelijke onderbezetting door natuurlijke uitstroom op te vangen en 5 procent om fluctuaties in de productie op te kunnen vangen).

#### *Druk op de organisatie*

De efficiëncytaakstelling van 5 procent waar RWS al aan meewerkt is, gezien het Ondernemingsplan en de daaraan gekoppelde reductie, een aanzienlijke extra druk voor de organisatie. Het voortdurende streven naar verdergaande efficiency maakt realisatie daarvan echter haalbaar onder andere door maatregelen zoals hiervoor genoemd (zie 4.3). Verdergaande reductie van het aantal fte's zal leiden tot vertragingen in de sterk toenemende

<sup>1</sup> Door krapte op de arbeidsmarkt is de voorziene instroom nog niet gerealiseerd. Een gevolg hiervan is dat VenW, met name RWS, op 31 december 2006 (01-01-2007) een onderbezetting en daarmee een vacatureruimte kende van ruim 800 fte (zie ook Verantwoording 2006). Inzet van VenW is om door wervingsinspanningen en het daarnaast realiseren van de nieuwe fte-reductie de bezetting en formatie (die de basis vormt voor de nu te realiseren taakstelling van het kabinet Balkenende IV) de komende jaren naar elkaar toe te laten groeien.



productieopgave, risico's voor de uitvoering van de Nota Mobiliteit en toename van risico's in de kwaliteit van de projectbeheersing. De afhankelijkheid van de markt zou groter worden in plaats van kleiner.

RWS loopt tegen grenzen aan hetgeen blijkt uit de tekortkomingen in de kwaliteitsborging bij extern uitgevoerde onderzoeken en de te gering aanwezige (technische) countervailing power in relatie tot de marktpartijen.

Bovendien valt aan het personeel en de vakbonden niet uit te leggen dat de door de RWS-organisatie zelf geïnitieerde extra besparingen geen effect hebben op de omvang van de huidige taakstelling. Immers, wanneer RWS alleen de taakstellingen Balkenende I/II zou hebben geëffectueerd en daar nu 10 procent taakstelling ('Balkenende IV') aan wordt toegevoegd, zou de omvang van RWS in 2011 ruim 9.500 fte mogen bedragen. Dat is aanzienlijk meer dan wanneer RWS nu een taakstelling van totaal 5 procent krijgt opgelegd. In dat geval ligt de omvang in 2011 ruim onder 9200 fte.

De claim op de reservevoorziening bedraagt 24,6 miljoen euro.

## **10. Proces en tijdpad**

In de periode tot en met oktober 2007 worden de voornemens voor VenW concreet en definitief gemaakt. De opmerkingen van de programma SG en de uitkomsten van de kabinetsbehandeling worden hierin meegenomen. De uitwerkingen worden verwerkt in transitie- en realisatieplannen.

In november 2007 worden alle voornemens samengebracht in de vorm van een VenW-breed beleidsvoornemen. Dit voornemen is onderwerp van formeel overleg met de Departementale Ondernemingsraad.

De realisatie van de voornemens en de daadwerkelijke implementatie van nieuwe werkwijzen en -vormen vindt naar verwachting vooral plaats in de periode 2008-2009. Dit geldt met name in de beleidsfunctie en bij de staf en ondersteuning. Voor deze laatste is ook de samenloop met interdepartementale processen aan de orde.

Begin 2009 wordt een tussentijds evaluatiemoment ingebouwd. Daarbij wordt gekeken in hoeverre de doelstellingen – verbeteren van kwaliteit en voldoen aan de taakstelling – in voldoende mate worden behaald en of aanpassingen nodig zijn.



## Bijlage

Het departement VenW realiseert in de periode 2008–2011 een volumereductie van 1.038 fte, uitgaande van een compensatie uit de knelpuntenreserve voor RWS van 24,6 miljoen euro.

Voor de categorie overig zal VenW eveneens (mee)sturen op de fte-reductie.

De verdeling is aangegeven in de volgende tabel. De formatie van VenW zal dan eind 2011 11.638 fte bedragen tegen een formatie van 12.676 fte in 2006. Hierbij is nog geen rekening gehouden met intensiveringen die nodig zullen zijn voor enkele kabinetsprioriteiten zoals bijvoorbeeld Anders Betalen Voor Mobiliteit (beleid en uitvoering) en het Urgentieprogramma Randstad (beleid en versnelde uitvoering). Het gaat dan om deels tijdelijke, deels structurele extra capaciteit.

Voor het verloop van de invulling van de taakstelling wordt voor VenW als geheel voorlopig nog uitgegaan van 12,5 procent in 2008, 25 procent in 2009, 50 procent in 2010 en 100 procent in 2011.

Het is het vermelden waard dat VenW voor het realiseren van de volumereductie uitgaat van de opbouw van de kosten per fte, zoals de Inspectie der Rijksfinanciën die in de Startbrief heeft gehanteerd bij de totstandkoming van de (financiële) taakstelling. De hieronder geschetste financiële en volumereductie is daarmee in lijn met de in de Ministerraad geaccordeerde stukken inzake de Vernieuwing Rijksdienst. Op basis van de uitwerkingen tot en met november 2007 kunnen nog verschuivingen tussen de clusters plaatsvinden.

Indeling VenW		Categorieën SGO	Formatie Rijksfoto	Bezetting 31-12-06	Besparing	Totaal in fte	Totaal in 1.000€
<b>Bestuurskern</b>	Beleidsdirectoraten (DGW, DGP, DGTL)		578		-20%	-116	-8.398
	Beleidsondersteunend (Centrale Diensten <sup>1</sup> )		428		-20%	-86	-6.219
		<b>Beleid</b>	<b>1.006</b>			<b>-201</b>	<b>-14.617</b>
	Bestuursneutraal (SSO, DAD, DCO)		614		-25%	-154	-8.013
		<b>Staf/Ondersteuning</b>	<b>614</b>			<b>-154</b>	<b>-8.013</b>
<b>IVW</b>	IVW		955		-20%	-191	-13.876
		<b>Inspectie</b>	<b>955</b>			<b>-191</b>	<b>-13.876</b>
<b>KNMI</b>	KNMI		466		-10%	-30	-1.512
		<b>Uitvoering I</b>	<b>466</b>			<b>-30</b>	<b>-1.512</b>
<b>Totaal VenW excl. RWS</b>			<b>3.041</b>	<b>3.034</b>		<b>-576</b>	<b>-38.018</b>
<b>RWS <sup>2</sup></b>	RWS		9.635		-5%	-462	-22.266
		<b>Uitvoering II</b>	<b>9.635</b>	<b>8.805</b>		<b>-462</b>	<b>-22.266</b>
<b>Totaal VenW</b>			<b>12.676</b>	<b>11.839</b>		<b>-1.038</b>	<b>-60.284</b>
<b>Overig</b>	LVNL (ZBO)		940		-10%	-12	-596
	niet VenW <sup>3</sup>		8.828		-10%	-16	-1.141
		<b>Uitvoering III</b>	<b>9.768</b>			<b>-28</b>	<b>-1.737</b>
		<b>Uitvoering Totaal</b>	<b>19.869</b>			<b>-520</b>	<b>-25.514</b>
<b>Totaal VenW en Overig</b>			<b>22.444</b>			<b>-1.066</b>	<b>-62.021</b>

<sup>1</sup> DAB, HDJZ, FMC en raden/overlegorganen.

<sup>2</sup> Voor RWS is uitgegaan van een compensatie uit de knelpuntenreservering van €24,6 mln.

<sup>3</sup> Taakstelling op (niet VenW) BLD's en ZBO's waarmee VenW alleen een (beperkte) financieringsrelatie heeft.