

3 Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst

Het kabinet streeft naar een overheid die minder belastinggeld kost en die zich richt op haar kerntaken.

3.1 Krachtige, kleine en dienstverlenende overheid

Een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid is om meerdere redenen nodig. Allereerst heeft de economische crisis de financiële situatie van de overheid sterk verslechterd. Daarom is het nodig om maatregelen te nemen die de overheidsuitgaven beperken. Daarnaast neemt de beroepsbevolking op langere termijn af. Daarom wil de overheid minder beslag leggen op de beschikbare arbeidscapaciteit. Tot slot is een overheid nodig die ruimte schept voor maatschappelijke dynamiek en die ondersteuning biedt aan verantwoordelijkheid en zelfoplossend vermogen. Bij dit alles moet de kwaliteit van de dienstverlening goed blijven, zo mogelijk zelfs verbeteren.

Het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst is de eerste stap om dit te bereiken en richt zich specifiek op de rijksdienst. Als onderdeel van de besparingen op de overheidsbegroting heeft het kabinet de departementen een taakstelling opgelegd van € 1,8 miljard op de apparaatuitgaven. De netto besparingen van circa € 800 miljoen die met het programma Compacte Rijksdienst worden beoogd, dragen bij aan de invulling van deze taakstelling.

Het kabinet wil met het programma Compacte Rijksdienst de bedrijfsvoering en uitvoerende taken van het Rijk doelmatiger organiseren. Dat gebeurt in drie programmalijnen:

1. Opbouw van een rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering.
2. Concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering bij de kerndepartementen.
3. Clustering van uitvoerings- en toezichtsorganisaties.

Hierbij wordt rekening gehouden met de overeenkomsten en verschillen tussen de kerndepartementen en de uitvoerende organisaties. Belemmeringen voor zelfstandige bestuursorganen (zbo's) om deel te nemen aan de rijksbrede infrastructuur worden weggenomen.

3.2 Compacte Rijksdienst op schema

Het uitvoeringsprogramma ging in 2011 van start. De resultaten over het afgelopen jaar laten zien dat de realisatie op schema ligt. Wel verloopt de uitvoering van het programma in verschillende

fases. De projecten uit de programmalijnen 1 en 2 bouwen voort op ontwikkelingen die al eerder in gang zijn gezet. Hierdoor zijn de eerste concrete resultaten van een aantal projecten al zichtbaar, zoals de oprichting van Shared Service Organisaties (SSO's) en de aansluiting van de eerste deelnemers. Aan de projecten uit programmalijn 3 ging eerst nog een verkenning-fase naar de haalbaarheid vooraf. Bij de meeste projecten is deze fase in 2011 afgerond. Voor een aantal projecten heeft in 2011 ook de benodigde besluitvorming plaatsgevonden. Dit heeft in alle gevallen tot positieve besluiten geleid, zodat deze projecten nu concreet in uitvoering genomen kunnen worden. Bij enkele projecten verloopt de voortgang minder voorspoedig. Dit komt meestal door een samenloop van omstandigheden die niet beïnvloedbaar zijn binnen het project, zoals de CAO-onderhandelingen. Ook is in een aantal gevallen meer tijd nodig voor planuitwerking en de besluitvorming vanwege de mogelijke effecten op het primaire proces.

In de volgende subparagraaf wordt een overzicht gegeven van de voortgang van het programma over 2011. Gelet op de lange doorlooptijden van de projecten wordt af en toe ook een doorkijk gegeven naar 2012 en verder.

Belangrijkste resultaten van de programmalijnen

Programmalijn 1: rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering

De kern van deze programmalijn is het slimmer organiseren van voorzieningen die alle departementen en diensten nodig hebben. Niet ieder voor zich, maar samen doen als dit aantoonbaar doelmatiger is². De beschikbare voorzieningen worden efficiënter benut, waardoor het Rijk overcapaciteit voorkomt.

Er zijn belangrijke mijlpalen bereikt in 2011:

- Door minder ambtenaren en efficiënter ruimtegebruik gaat het Rijk minder kantoorruimte gebruiken. Hierdoor is in 2020 een besparing van 25% mogelijk op de huidige vier miljoen vierkante meter. In 2011 is de huisvestingsbehoefte van departementen geïnventariseerd en hoe die past in de (eigendoms)panden van het Rijk. Op basis daarvan is de Kamer geïnformeerd over de 59 plaatsen waar het Rijk naar verwachting op termijn huisvesting behoudt.

² Gezien het specifieke karakter van de krijgsmachtonderdelen zal per business case worden gezien of deelname van Defensie meerwaarde oplevert. Ook de aparte arbeidsvoorwaardensector van Defensie speelt hierbij een rol. Dit laatste geldt evenzeer voor politie, rechterlijke macht en Openbaar Ministerie.

- De drie grote uitvoeringsorganisaties Rijkswaterstaat, Belastingdienst en Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) zijn gestart om de dienstverlening van hun eigen SSO's open te stellen voor andere onderdelen van de rijksdienst.
- De tweedelijns P&O-dienstverlening is gebundeld in het Expertise Centrum Organisatie & Personeel (EC O&P). Deze bundeling van voorheen acht afzonderlijke expertisecentra levert efficiencywinst op en verbetert de professionaliteit. Overigens zijn niet alle tweedelijnsvoorzieningen gebundeld.
- Er is een keuze gemaakt voor negentien organisaties die de rijksinkoop gaan verzorgen.
- De 64 datacenters van het Rijk worden ondergebracht in vier à vijf datacenters. In 2011 zijn de voorbereidingen hiervan begonnen.

Programmalijn 2: concentratie bedrijfsvoering kerndepartementen

Conform het regeerakkoord gaan alle ministeries deelnemen aan de concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering voor de kerndepartementen (exclusief Defensie²). Aan elke toetreding van een ministerie moet een positieve businesscase ten grondslag liggen. Kerndepartementen in Den Haag delen al langer voorzieningen. Hieronder de meest in het oog springende voortgang:

- Vanaf 1 januari 2012 verzorgt FMHaaglanden de facilitaire dienstverlening voor de Ministeries van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) en Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS). FMHaaglanden bedient ook de Ministeries van Buitenlandse Zaken (BZ), Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Infrastructuur en Milieu (IenM), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Veiligheid en Justitie (VenJ).
- Per 1 januari 2012 droeg IenM het beheer van de Shared Service Organisatie ICT (SSO ICT) over aan BZK. SSO ICT bedient nu IenM, VWS en SZW als werkplekbeheerder. In de loop van 2012 brengt BZK zijn ICT-dienstverlening onder in het SSO ICT.
- Op 1 januari 2012 bundelden BZK, VWS en het kerndepartement van Financiën als eerste ministeries hun inkoop in de Haagse Inkoop samenwerking (HIS). De HIS is ondergebracht in de baten-lastendienst De Werkmaatschappij.

Programmalijn 3: clustering van de uitvoering en van het toezicht

Ontdubbeling van de uitvoering van het beleid tussen uitvoerings- en toezichtsorganisaties moet een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de taakstelling. Soortgelijke werkzaamheden en soortgelijke doelgroepen moeten worden samengebracht. Organisaties worden geclusterd, gaan samenwerken of nemen elkaars taken over. Dat leidt tot kostenreductie, een meer eenduidige en vaak ook betere dienstverlening aan burgers, instellingen en bedrijven.

In 2011 is per project een verkenning uitgevoerd, die antwoord moest geven op de vraag of clustering van de betreffende

uitvoerings- of toezichtstaken haalbaar was. Deze verkenningen worden nu uitgewerkt tot concrete voorstellen:

- Er komt een rijksbreed bindend raamwerk voor de uitvoering van subsidies in aansluiting op het Uniform Subsidiekader. AgentschapNL en de Dienst Regelingen verzorgen de subsidieverlening aan bedrijven. Dit stroomlijnt de uitvoering en vergroot de herkenbaarheid voor het bedrijfsleven.
- De Ministeries van SZW, OCW en VWS gaan een apart project opzetten voor de subsidieverlening aan instellingen (als project 17 toegevoegd aan het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst). Ook dit draagt bij aan efficiëntere subsidieverlening, bundeling van kennis en meer uniformiteit voor de instellingen.
- De ministerraad heeft besloten de inkomensondersteuning aan burgers te vereenvoudigen. De Belastingdienst, Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), het UWV en de Sociale Verzekeringsbank onderzoeken hoe de inkomensondersteuning aan burgers kan worden geharmoniseerd en vereenvoudigd.
- Het kabinet heeft besloten de Rijksgebouwendienst (Rgd) en het Rijksvastgoed- en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) per 2014 samen te voegen tot het Rijksvastgoedbedrijf. Dit resulteert in meer samenhang in het beheer van gronden en gebouwen.

Besparingspotentieel uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst

Bij de start van Compacte Rijksdienst waren de opbrengsten geraamd op circa € 800 miljoen. Voor een deel van de projecten is in 2011 een businesscase vastgesteld waarop het besparingspotentieel is gebaseerd. Een aantal projecten beschikt (nog) niet over een businesscase, maar de planuitwerking geeft wel meer zekerheid over de haalbaarheid van het besparingspotentieel. Ook zijn er projecten waarbij het besparingspotentieel pas bij de verdere planuitwerking kan worden geconcretiseerd of bevestigd, bijvoorbeeld als een ministerie feitelijk tot een SSO toetreedt. Zo resulteert project 6 direct bij de implementatie in een besparing op departementale begrotingen.

Het totale besparingspotentieel van het programma bedraagt nu circa € 700 tot € 800 miljoen. De bandbreedte van de besparingen is afhankelijk van nog te maken beleidsmatige keuzes (bijvoorbeeld bij project 12) of vereist aanscherping (bijvoorbeeld projecten 4 en 13). Het daadwerkelijk realiseren van de besparingen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de departementen.

Tabel 3.1 Besparingspotentieel uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst

Nr	Project	Businesscase	Herberekende raming	Oorspronkelijke raming	Totaal
1	Eén administratieve werkgever Rijk			10	
2	Bundeling P&O dienstverlening			24	
3	Rijkshuisvesting	132			
4	ICT-infrastructuur	50-100			
5 & 8	Inkoop		180		
6	Eén facilitair dienstverlener Den Haag		12,5		
7	Eén ICT-dienstverlener Haagse kern	30			
9	Eén dienstverlener internationale functie	1,6			
10	Rijksincasso	13 ⁴			
11	Backoffice subsidies		25		
12	Inkomensondersteuning burgers		135		
13	Vastgoed		70-115		
14	Toezicht fysieke veiligheid				PM
15	Toezichthouders niet-financiële markten		7,4		
16	Minder arbeidsintensieve beleidsuitvoering				PM
17	Subsidies instellingen				PM
Totaal		227-277	430-475	34 + PM	691-786

(Bedragen in miljoenen euro's)

4: Bedrag van de businesscase van februari 2012. Oorspronkelijk raming was € 40 miljoen. Zie projectbeschrijving voor een nadere toelichting.

3.3 Voortgang per project

Hier volgt een korte omschrijving van de projecten met de stand van zaken.

Project 1

Eén administratieve werkgever rijksdienst

Opdracht: Eén administratieve werkgever voor rijksambtenaren. Dat maakt overstappen tussen ministeries net zo eenvoudig als een overstap binnen één ministerie. Harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden binnen het Rijk is een randvoorwaarde om dit te realiseren. Daarom is de ruimte om af te wijken van het rijksbrede kader beperkt.

Stand van zaken

Inmiddels zijn alle ministeries behalve Defensie aangesloten op P-Direkt. Dit Shared Service Centrum verzorgt administratieve personeelsdiensten, zoals de personeelsadministratie en de salarisverwerking. Hoofdstuk 4.1 geeft een toelichting op de resultaten van P-Direkt in 2011.

Er wordt gewerkt aan een nieuwe manier om overplaatsing van medewerkers tussen departementen te vereenvoudigen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ervaringen die zijn opgedaan bij de departementale herindeling eind 2010. Deze nieuwe werkwijze treedt in het derde kwartaal van 2012 in werking. Daarnaast is in 2011 een begin gemaakt met de implementatie van de Werkkostenregeling die in 2013 voor het hele Rijk wordt ingevoerd. Dit project bespaart naar verwachting € 10 miljoen. Dit bedrag is geraamd door P-Direkt bij de totstandkoming van het uitvoeringsprogramma. Door het uitblijven van een CAO voor de sector Rijk willen de bonden niet instemmen met de rechtspositionele wijzigingen die noodzakelijk zijn voor de gewenste harmonisatie. De niet-CAO-onderwerpen krijgen nu prioriteit.

Project 2

Bundeling dienstverlening in P&O-Shared Services

Opdracht: De P&O-dienstverlening wordt gebundeld in een beperkt aantal Shared Service Organisaties.

Stand van zaken

Dit project heeft tot doel om de P&O-dienstverlening efficiënter en effectiever te organiseren op gebieden als arbeidsjuridische kennis, functiewaardering, bedrijfsmaatschappelijk werk en ondersteuning van de organisatieontwikkeling. Deze werkzaamheden worden gebundeld in vier SSO's (Expertise Centrum Organisatie & Personeel, Belastingdienst, Dienst Justitiële Inrichtingen en Rijkswaterstaat). Dit project kan een besparing opleveren van € 24 miljoen. Het bedrag is afkomstig uit de brede heroverwegingen uit 2010.

Op 1 januari 2012 is het Expertise Centrum Organisatie & Personeel (EC O&P) opgericht waarin acht bestaande expertisecentra zijn opgegaan. Het centrum wordt de komende tijd verder uitgebouwd door overdracht van taken van kerndepartementen en daaraan nauw verbonden rijksonderdelen. Daarnaast is in 2011 de fusie voorbereid van de Rijksacademie voor de Bedrijfsvoering en de Rijksacademie voor Financiën en Economie. Deze fusie is per 1 januari 2012 een feit.

Project 3

Rijkshuisvesting

Opdracht: Doe voorstellen voor de aanwijzing van rijkskantorenlocaties. Doe per locatie voorstellen voor de inrichting van generieke voorzieningen. Bezie tevens hoe de facilitaire dienstverlening kan worden ingericht.

Stand van zaken

In 2011 is de evaluatie van het rijkshuisvestingsstelsel afgerond. In het nieuwe stelsel kan het Rijk beter sturen op leegstand. Ook is de huisvestingsnorm verlaagd van 1,1 naar 0,9 werkplek per fte voor bestaande kantoren. Bij grootschalige renovaties en nieuwbouw wordt de norm 0,7 werkplek per fte.

In 2011 heeft besluitvorming plaatsgevonden over het kantorenlocatiebeleid. De komende jaren concentreert het Rijk zich in de eigendomspanden. Huurpanden worden gefaseerd afgestoten. Hierdoor ontstaat op termijn een structurele besparing van € 70 miljoen die ten goede komt aan departementale taakstellingen. Op basis van de huidige inzichten heeft het Rijk in 2020 nog in 59 plaatsen panden in

eigendom. Per gebied wordt een masterplan opgesteld. Het masterplan kantorenhuisvesting Den Haag is in 2011 vastgesteld en levert naar verwachting € 62 miljoen aan besparingen op.

Inmiddels zijn afspraken gemaakt over het onderbrengen van de facilitaire voorzieningen bij vier (rijks)concerndienstverleners: FMHaaglanden, de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Deze partijen gaan facilitaire diensten leveren aan de andere onderdelen van de rijksoverheid. De vier facilitaire dienstverleners zijn georganiseerd in het Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO). In het LFMO werken de facilitaire dienstverleners op meerdere punten samen, zoals de afstemming over harmonisering van dienstpakketten en andere instrumenten en de verdeling van klanten. Hiermee vullen de facilitaire dienstverleners de ambitie van de Compacte Rijksdienst in om voor 2020 één basispakket aan te bieden voor dezelfde verrekenstructuur.

Project 4

ICT-infrastructuur

Opdracht: Realiseer één ICT-infrastructuur voor de rijksdienst. Gemeenschappelijke inkoop en (her)gebruik van software is de norm. Het aantal datacenters binnen de rijksdienst wordt teruggebracht van ruim zestig naar vier à vijf. Er wordt één ICT-beveiligingsfunctie voor de rijksdienst ingericht die uitvoering geeft aan een geharmoniseerd ICT-beveiligingsbeleid, waarbinnen wel verschillende beveiligingsniveaus mogelijk zijn. De rol van departementale Chief Information Officer (CIO) wordt versterkt voor een betere sturing op de departementale ICT.

Stand van zaken

In 2011 zijn voorstellen uitgewerkt voor de gemeenschappelijke inkoop van ICT. Hierbij wordt een relatie gelegd met vorming van rijksinkooppunten (project 5). De sanering van applicaties en de herziening van het bijbehorende licentiebeheer wordt opgenomen in de toetredingsplannen van de departementen tot het SSO-ICT. Dit is onderdeel van project 7 (één ICT-dienstverlener voor de beleidskern en nauw verbonden uitvoeringsorganisaties).

De bundeling van het aantal datacenters van 64 naar vier à vijf is gestart met de inrichting van datacenters voor de Haagse departementen. Om de samenhang en de kwaliteit tussen de nieuwe datacenters te borgen worden overkoepelende kaders ontwikkeld voor onder meer architectuur en connectiviteit. Later volgen kaders voor producten en diensten, kostprijs,

financiering en beheer. De datacenters van de bestuurskernen van BZK en VenJ worden, vanwege de nieuwbouw voor beide ministeries, tijdelijk ondergebracht in de beschikbare ruimte van de datacenters van Financiën. De grote uitvoeringsorganisaties Rijkswaterstaat, Belastingdienst, Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) zijn intensief bij dit project betrokken en vervullen een leidende rol. Uit de businesscase blijkt tussen 2011 en 2020 een structurele jaarlijkse besparing mogelijk te zijn van € 50 miljoen - € 100 miljoen op het niveau van housing, inclusief energieverbruik. Het gaat hier om een besparing ten opzichte van de bedrijfseconomisch noodzakelijke kosten bij voortzetting van de huidige situatie.

Eind 2011 is een verkenning uitgevoerd naar de gewenste inrichting van de ICT-beveiligingsfunctie met deskundigen informatiebeveiliging van ministeries, uitvoeringsorganisaties, SSO-ICT, Tactisch Beraad Generieke ICT, GOVCERT, NBV, Logius en het programma Consolidatie Datacenters. Dit leidt tot een verschuiving van taken en verantwoordelijkheden op het gebied van informatiebeveiliging. Defensie volgt een eigen traject gericht op sourcing van ICT-diensten, waarover de Tweede Kamer door de minister van Defensie wordt geïnformeerd.

Begin 2011 heeft het kabinet aanvullende maatregelen genomen om de rol van de CIO verder te versterken (26643 nr. 172).

Project 5

Verminderen rijksinkooppunten en vraagbundeling

Opdracht: Het aantal inkooppunten van het Rijk wordt van 350 teruggebracht naar enkele tientallen. Door deze samenvoeging wordt de inkoop efficiënter georganiseerd. Experts op het gebied van inkoop worden bij elkaar gebracht. Dat verbetert de kwaliteit van overheidsinkopen en de professionaliteit. De Rijks Chief Procurement Officer (CPO) en de departementale Coördinerend Directeuren Inkoop (CDI's) hebben hierbij een duidelijke taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheid.

Stand van zaken

In 2011 resulteerde dit project in de voorlopige aanwijzing van negentien inkooppunten. Zij vormen de inkoopinfrastructuur van het Rijk. Ook is het eerste inkooppunt voor een aantal Haagse kerndepartementen van start gegaan: de Haagse Inkoop Samenwerking (HIS). Daarnaast zijn in 2011 afspraken gemaakt over de positionering van categoriemanagement, waarbij ministeries per categorie producten of diensten voor

elkaar inkopen. Tot slot zijn in 2011 afspraken gemaakt over de rol en positie van de departementale CDI en de taak van de CPO Rijk. In 2011 is een rijksbreed besparingspotentieel van € 180 miljoen in kaart gebracht. Binnenkort kan dit besparingspotentieel concreter worden bepaald op basis van de uitvoeringsplannen van de negentien aangewezen inkooppunten.

In principe komen alle inkoopafdelingen binnen de rijksdienst met hun huidige takenpakket en personele bezetting in een van de inkooppunten. Hiervoor worden implementatieplannen opgesteld. De inkooppunten kunnen zowel niet-dienstspecifieke als dienstspecifieke inkoop uitvoeren. Elk departement, of eventueel een groot onderdeel van een departement, doet zaken met één inkooppunt. De implementatie van de inkooppunten start in 2012 en wordt naar verwachting afgerond in 2013. In tabel 3.2 zijn de inkooppunten te zien die in 2011 voorlopig zijn aangewezen.

Interview: Henk Meines & Wim Westerbeek

Datacenter Noord ICT-infrastructuur



Henk Meines en Wim Westerbeek

Op weg naar de eerste aansluiting

Een datacenter is de basis voor de ICT van de overheid. In deze ruimte met servers en airco's vindt opslag en verwerking van data plaats. Van de 64 datacentra die de rijksoverheid bezit, moeten er uiteindelijk vier à vijf overblijven. Dat levert het Rijk miljoenen euro's op. Om dit te realiseren is als onderdeel van de aanpak Compacte Rijksdienst onder leiding van DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk het programma consolidatie datacenters ingesteld waarbinnen een aantal datacentervoorzieningen wordt gerealiseerd. Eén ervan is het Datacenter Noord. In 2011 is veel in het werk gesteld om de eerste aansluiting te realiseren.

Hoe kom je van een theoretische besparing tot de daadwerkelijke oprichting van een groot datacenter? 'Dat was

voor ons de grote uitdaging', zegt hoofddirecteur Bedrijfsvoering Wim Westerbeek van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). In 2011 maakte DUO een ronde langs onder meer het Centraal Justitieel Incasso Bureau, de Rijksdienst voor Wegverkeer en het Agentschap Telecom om te inventariseren wat hun wensen zijn voor het nieuwe Datacenter Noord. Ook de gemeente en provincie Groningen waren hierbij betrokken.

Toekomstbestendige infrastructuur

'Doel van deze samenwerking is tweeledig', vertelt programmanager Henk Meines. 'Met elkaar kunnen we goedkoper inkopen bij IT-leveranciers en een toekomstbestendige infrastructuur bouwen. In 2011 brachten we in kaart wat we nodig hadden, zoals vloeroppervlak, servers en glasvezelkabels. Maar ook personeel. Als er iets kapot gaat, moet iemand dat verhelpen. Wie van de deelnemers is daarvoor verantwoordelijk? We hebben dus ook afspraken gemaakt over de manier van samenwerken. Ook met de andere datacentra in oprichting, want de infrastructuur van het Datacenter Noord moet ook goed aansluiten op die van de andere datacenters.'

Oplossingen vinden

Voordat een organisatie zijn computers kan aansluiten op Datacenter Noord, moet de IT-leverancier de ruimte hebben ingericht. Meines: 'We hebben met alle betrokken partijen een programma van eisen voor de aanbesteding geschreven, in samenwerking met het Inkoop Uitvoeringcentrum Noord in oprichting. Daar werk ik ook voor, dus dat kwam goed uit. Toen ik ermee aan de slag ging, kwamen we dezelfde eisen tegen die voor iedereen toch qua invulling net even anders zijn. Zo is de Raad voor de Rechtspraak, die later in 2011 contact opnam met DUO, wettelijk verplicht om een bewapende bewaker voor het datacenter in te zetten. Voor de andere deelnemers is dat niet nodig. Op zulke momenten is het prettig dat alle deelnemers overtuigd zijn van de voordelen van samenwerking en bereid zijn een bijdrage te leveren aan de kosten.'

Tabel 3.2 Inkooppunten bij het Rijk

Departement	Inkooppunt
AZ	Dienst Publiek en Communicatie (DPC)
BZK	Rijksgebouwendienst (Rgd)
	Haagse Inkoop Samenwerking (HIS)
	Vreemdelingenketen (Immigratie en Naturalisatie Dienst en Directie Terugkeer en Vertrek)
Defensie	Defensie Materieel Organisatie (DMO)
	Commando Diensten Centra (CDC)
	Commando Zee strijdkrachten (CZSK)
	Commando Lucht strijdkrachten (CLAS)
	Commando Land strijdkrachten (CLSK)
EL&I	Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
Financiën	Belastingdienst/Centrum voor Facilitaire Dienstverlening, unit Inkoop (B/CFD)
IenM	Shared Service Organisatie IenM
	Corporate Dienst Rijkswaterstaat
	Rijkswaterstaat: twee specifieke inkoopcentra
OCW	Noord (Kerndepartement, Dienst Uitvoering Onderwijs, Centraal Justitieel Incassobureau)
VenJ	Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
	Veiligheid en Justitie (VenJ)
VWS	Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)

Project 6

Eén facilitaire dienstverlener voor de Haagse kantoren

Opdracht: Er komt één Haagse facilitaire dienstverlener. Er wordt één beveiligingsbeleid voor alle gebouwen gerealiseerd, rekening houdend met de verschillende beveiligingseisen.

Stand van zaken

Meerdere Shared Service Organisaties waren de afgelopen jaren actief op het gebied van facilitaire dienstverlening. In 2011 heeft een fusie van de twee interdepartementale facilitaire dienstverleners 4 FM en Fasam geleid tot het ontstaan van FMHaaglanden. FMHaaglanden bedient momenteel BZ, BZK, IenM, SZW en VenJ. Per 1 januari 2012 zijn conform planning OCW en VWS toegetreden. De komende jaren volgen EL&I en AZ (1 januari 2014) en Financiën (1 januari 2013). Voor dit project is geen besparingspotentieel aangegeven omdat hiervoor tijdens het opstellen van het programma geen raming voorhanden was. De besparingen worden per toetredster in kaart gebracht.

De structurele besparing op personeel bedraagt € 11 miljoen ten opzichte van de nulmetingen in 2007 en 2008 bij de Ministeries van (voorheen) VROM, (voorheen) VenW, BZ, SZW, BZK, (voorheen) Justitie, OCW en VWS. Daarmee is de beoogde personele taakstelling gerealiseerd. Twee jaar na de start is door aanbestedingen € 1,5 miljoen structureel per jaar bespaard op de inkoopkosten met gelijkblijvend volume van de Ministeries van SZW, BZ, (voorheen) VROM en (voorheen) VenW.

In 2011 is met het besluit voor één zoneringsmodel de eerste stap gezet naar een eenduidig beleid voor de fysieke beveiliging van kantoorgebouwen. De volgende stap is het uitwerken van één beveiligingskader voor kantoorgebouwen van het Rijk. Met de komst van een Rijksbeveiligingsambtenaar (rijksBVA) voor het beveiligingsbeleid van de gezamenlijke ministeries komt er een nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling tussen Rijk en departementen.

Interview: Katja Verhulst

Haagse Inkoop Samenwerking



Inkoop volgens plan

De Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) verzorgt de inkoop voor drie ministeries: Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Volksgezondheid Welzijn en Sport en Financiën. Januari 2011 zijn de voorbereidingen gestart, januari 2012 was de HIS een feit.

Naar verwachting gaan negentien inkooppunten, de huidige 350 inkooppunten binnen het Rijk vervangen. Door de bundeling van inkoop kunnen deze uitvoeringscentra scherpere prijzen bedingen bij leveranciers. Daarnaast worden de inkoopprocessen aanzienlijk vereenvoudigd. De HIS richt zich op ministeries en is als eerste Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) van start gegaan. Naast de drie departementen die in 2011 zijn aangesloten, maakten de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Algemene Zaken en Buitenlandse Zaken (voor het niet-buitenlandse deel van de inkoop) hun belangstelling voor deelname aan de HIS kenbaar.

Verbinden

De HIS bestaat uit zo'n veertig inkoopers die afkomstig zijn van de deelnemende departementen. Ze werken op basis van een inkoop jaarplan, dat in 2011 is ontwikkeld. Verandermanager

Katja Verhulst: 'We inventariseerden bij de ministeries wat ze nodig hebben en wanneer. Ook keken we naar de looptijd van contracten. Op basis hiervan kunnen we verbindingen maken tussen de aanbestedingen van verschillende ministeries. Als we bijvoorbeeld voor Binnenlandse Zaken kantoormeubilair inkopen, kijken we ook naar de raamcontracten van VWS en Financiën. Wanneer lopen die af? Zijn ze vergelijkbaar qua opzet? Op basis daarvan kun je afwegen of het efficiënt is om een gezamenlijke aanbesteding te doen en hoe je die het beste inricht.'

Nieuwe energie

Deze werkwijze verschilt met de ad hoc praktijk van een jaar geleden. 'Vroeger werd de inkoop niet zo ingepland. Vaak was dat ook niet nodig, omdat de inkoopafdeling onderdeel was van één departement. Collega's liepen binnen als ze wat nodig hadden. Nu moeten we het zakelijker aanpakken, omdat we voor meer ministeries werken. Naast het inkoop jaarplan, hebben we andere werkprocessen gestroomlijnd. Dat was een intensief traject, maar het leverde transparantie en efficiency op. Als je mensen uit hun vertrouwde omgeving haalt en bij elkaar zet in een nieuwe organisatie, is dat even wennen. Het maakt ook nieuwe energie los. We organiseerden in 2011 een aantal medewerkdagen. Ze waren bedoeld om kennis te maken met nieuwe collega's en kennis te delen. Ook over werkmethoden. Dat alleen al gaf een enorme kwaliteitsimpuls.'

Tempo maken

Een Bouwteam, met vertegenwoordigers van betrokken ministeries, gaf in 2011 vorm aan de HIS. Die moest binnen een jaar operationeel zijn. Hoe is dat gerealiseerd? 'We kozen er bewust voor om niet alles in detail uit te werken in het businessplan, dat in de zomer van 2011 is vastgesteld. Zo hadden we genoeg tijd om de HIS verder op te bouwen met medewerkers. Zij hadden een grote inbreng, net als de medezeggenschap van deelnemende departementen. Die hebben we er vanaf het begin bij betrokken, toen de ministeries de intentieverklaring om samen te werken ondertekenden. Zo ontstond vertrouwen. Dat waren kritische succesfactoren om de HIS binnen een jaar te realiseren. Daarnaast wilden we ministeries de ruimte geven om aan te sluiten als ze eraan toe zijn. In 2012 hopen we drie nieuwe deelnemers te verwelkomen.'

Project 7

Eén ICT-dienstverlener voor de beleidskern en nauw verbonden uitvoeringsorganisaties

Opdracht: Er komt één Haagse ICT-dienstverlener voor de levering van werkplekdiensten aan de beleidskernen en de daaraan nauw verbonden uitvoerende (kleinere) onderdelen.

Stand van zaken

De Ministeries van VWS, SZW en IenM zijn al aangesloten bij de huidige Shared Service Center ICT (SSC ICT). Die is tevens dienstverlener voor het leveren van de gestandaardiseerde

rijkswerkplek. Alle kerndepartementen en nauw verbonden uitvoeringsorganisaties sluiten in deze kabinetsperiode aan bij het SSC ICT Den Haag, met uitzondering van Defensie (dit ministerie valt buiten de scope van dit project) en OCW (wegens uitbesteding aan de markt). Defensie en OCW gaan wel conform de nog te actualiseren standaard van de Digitale Werkomgeving Rijksdienst werken. In 2012 sluit BZK aan. Het besparingseffect voor het hele Rijk bedraagt naar verwachting minimaal € 30 miljoen per jaar. Deze besparing wordt bereikt door gestandaardiseerde dienstverlening en schaalvoordeel in de uitvoering van ICT-beheer.

Project 8

Inrichting Haagse inkoopfunctie

Opdracht: Bundel de inkoop voor de Haagse kerndepartementen in één of enkele inkooppunten.

Stand van zaken

Het eerste gebundelde inkooppunt Uitvoeringscentrum (IUC) Haagse Inkoop Samenwerking, is op 1 januari 2012 van start gegaan. In dit IUC, een bedrijfseenheid van de Werkmaatschappij, zijn de inkooptaken van de departementen BZK, VWS en het kerndepartement van Financiën gebundeld. De financiële opbrengsten van deze samenwerking worden meegenomen in project 5.

Project 9

Eén dienstverlener van ondersteunende diensten voor de internationale functie van het Rijk

Opdracht: Zet één organisatie op die verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering (PIOFAH) voor rijksvertegenwoordigingen in het buitenland. Waar mogelijk worden voorstellen opgesteld om generieke diensten te standaardiseren en de benodigde specifieke diensten zo efficiënt mogelijk te leveren.

Stand van zaken

De besluitvorming over de vorming van een Shared Service Organisatie Internationale Functie (SSO IF) is in 2011 voorbereid en begin 2012 afgerond. De voordelen van zo'n gemeenschappelijke organisatie zijn zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. De kwaliteitswinst komt onder meer tot uitdrukking in het ontzorgen van departementen, het zekerstellen van de continuïteit en in de professionalisering van de dienstverlening. Kwantitatief levert de samenwerking een structureel besparingspotentieel op van circa € 1,6 miljoen. Het SSO IF gaat in 2012 van start en ontwikkelt zich stapsgewijs.

Project 10

Clustering rijksincasso

Opdracht: Alle rijksincasso's worden beheerst en beheersbaar geclusterd bij het Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB). Het Ministerie van VenJ is hiervoor verantwoordelijk en ontwikkelt het CJIB tot de dienstverlener voor de rijksdienst. Het ministerie doet voorstellen voor het harmoniseren van wet- en regelgeving op het terrein van incasso zodat de omslag van zaaksgerichte incasso naar persoonsgerichte incasso kan worden gemaakt.

Stand van zaken

In 2011 is gewerkt aan een plan om dit doel stapsgewijs te realiseren. Dit heeft meer tijd gekost dan voorzien. Momenteel wordt verder gewerkt aan voorstellen om het project op een

beheerste en beheersbare manier vorm te geven. In februari 2012 is de businesscase afgerond. Dit leidt tot een bijstelling van de oorspronkelijke raming van het besparingspotentieel. Dit was in een businesscase uit 2010 berekend op € 40 miljoen. Het verschil wordt verklaard door een wijziging die momenteel in de projectaanpak wordt aangebracht. Omwille van de beheersbaarheid wordt toegewerkt naar een voorstel om eerst een beperkt aantal incassotaken te clusteren. Overigens wel met een perspectief op verdere uitbouw in de toekomst. De business case uit 2010 ging echter uit van bundeling ineens van alle incassotaken. Hoewel de besluitvorming over de businesscase en de verdere uitwerking van het project pas rond de zomer van 2012 zal plaatsvinden, is besloten om het bedrag uit de bijgestelde businesscase als uitgangspunt te nemen, omdat het bijgestelde besparingspotentieel een passender beeld geeft in het licht van de wijzigingen in projectaanpak.

Interview: Frank van Tongeren & Henk van der Vegt

Shared Service Organisatie Internationale Functie



Frank van Tongeren en Henk van der Vegt

Goed zorgen voor internationale medewerkers

Zo'n 4000 rijksambtenaren werken in het buitenland. Hun arbeidsomstandigheden verschillen met die van Nederlandse collega's. Zo moeten ze verhuizen en een speciale school uitzoeken voor hun kinderen. Ook ontvangen ze een speciale vergoeding voor hun werk. Dat moet snel en goed worden geregeld. De Shared Service Organisatie Internationale Functie (SSO IF) gaat hiervoor zorgen.

Voorzieningen regelen in het buitenland is een vak apart. 'Je moet 24 uur per dag beschikbaar zijn, andere talen spreken en verstand hebben van de lokale cultuur', zegt projectleider SSO IF Henk van der Vegt. 'Een huis huren in Hanoi is anders dan in Nederland. Buitenlandse Zaken, maar ook Defensie hebben hierin hun sporen verdiend. Ik denk daarbij vooral aan mensen die werken bij internationale organisaties - de zogenoemde vredesplaatsingen. Onze organisaties zijn erop ingericht. Wij kunnen onze kennis en ervaring dan ook makkelijk aanbieden aan andere rijksorganisaties die hun medewerkers naar het buitenland uitzenden, zonder hoge investeringskosten. Denk aan ambtenaren die werken op een economisch steunpunt van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie of op een van de BES-eilanden (Antillen). En uitvoeringsorganisaties, zoals AgentschapNL en IND.'

Draagvlak

De voorbereidingen voor SSO IF gingen in 2011 van start. Van der Vegt: 'We hebben bewust geen paniklare organisatie neergezet. Hier zijn we en dat gaan wij voor u regelen', werkt niet. Dan heb je wel een SSO IF, maar geen klanten. Het eerste halfjaar brachten we de belangen en wensen in kaart van de departementen en uitvoeringsorganisaties. Op basis daarvan hebben we bepaald wat zinvol is om samen te doen en onze processen erop afgestemd. Juni 2011 verscheen het plan van aanpak voor de SSO IF, met bijbehorende planning. Elf werkgroepen werken deelprojecten uit. De voorzitters zorgen voor inhoudelijke afstemming tussen de aangesloten organisaties en voor draagvlak.

Eind aan versnippering

SSO IF levert veel voordelen op. Projectsecretaris Frank van Tongeren: 'Efficiëntie ligt voor de hand. SSO IF kan het werk van vijftien rijksonderdelen vervangen. Zo maken we een eind aan de versnippering. Daarnaast kunnen we betere producten en diensten leveren. Dienstreizen zijn hiervan een goed voorbeeld. Wij kennen deze markt. Die kennis komt van pas bij de aanbesteding die we voor vijf ministeries verzorgen, aansluitend op het werk van categoriemanagement vervoer. Maar onze meerwaarde zit hem ook in hele praktische zaken. Zo regelt de KLPD dienstreizen voor medewerkers van het Openbaar Ministerie die verdachten in het buitenland moeten horen. Videoconferencing is een goedkoper alternatief. Wij kunnen zorgen voor de benodigde apparatuur, verbindingen en de locaties in het buitenland, zodat de verdachte op bijvoorbeeld een ambassade vragen kan beantwoorden.'

Quick wins

Naast de aanbesteding voor dienstreizen verzorgt SSO IF sinds 2011 ook de vergoeding die rijksambtenaren in het buitenland ontvangen. Met achttien andere producten en diensten vormen ze de quick wins die volgens planning eind 2012 moeten zijn gerealiseerd. Op het lijstje staan onder meer huisvesting, verhuizingen, post en goederenvervoer, arbo- en vertaaldiensten, ondersteuning van internationale conferenties en materieel, zoals auto's. Parallel hieraan gaat SSO IF het beleid en regelgeving achter alle producten en processen standaardiseren. Vanaf eind 2013 breidt SSO IF het aanbod uit met complexere producten en diensten.

Projecten 11

Clustering van backoffice-subsidies

Opdracht: Kom met voorstellen voor een zinvolle clustering van de uitvoering van subsidieverlening. Breng het besparingspotentieel in beeld en onderzoek of de politieke sturing en verantwoordelijkheid bij clustering voldoende kan worden waargemaakt. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van EL&I.

Stand van zaken

In 2011 heeft een verkenning plaatsgevonden naar de mogelijkheden voor samenwerking op het terrein van subsidieverlening aan bedrijven. Doel is de uitvoering te stroomlijnen en de herkenbaarheid voor het bedrijfsleven te

vergroten. Daarbij is gekeken naar zowel de voorkant (beperken en vereenvoudigen van het aantal subsidieregelingen, uitvoeringsvarianten en uitvoeringskosten) als de achterkant (ICT-ontwikkeling en clustering van backoffices). De verkenning heeft in 2011 geleid tot het besluit om een rijksbreed bindend raamwerk te ontwikkelen voor de uitvoering van subsidies (in aansluiting op het Uniform Subsidiekader) en subsidies te inventariseren. Ook is besloten de subsidieverlening aan bedrijven te clusteren bij AgentschapNL en Dienst Regelingen. In 2012 wordt dit verder uitgewerkt. Tevens is besloten om een apart project op te zetten voor de subsidieverlening aan instellingen. Dit is het zeventiende project van het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst. Dit project levert een bijdrage aan de efficiencykorting van € 25 miljoen die het regeerakkoord de betreffende organisaties oplegt.

Project 12

Inkomensondersteuning/inkomensvoorziening burgers

Opdracht: Kom, gezien door de bril van de uitvoerende instanties Belastingdienst/Toeslagen, SVB, UWV en DUO met voorstellen om de bestaande regelgeving voor inkomensoverdrachten verder te vereenvoudigen en te harmoniseren. Doe voorstellen voor de clustering van uitvoerende taken op het terrein van de inkomensvoorzieningen en inkomensondersteuning aan burgers. Breng besparingsmogelijkheden op de uitvoering in beeld en mogelijkheden voor kwaliteitsverbetering in de dienstverlening aan de burgers en voor effectievere fraudebestrijding. Dit project valt onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van SZW.

Stand van zaken

Vanuit het perspectief van de burger hebben de inkomensondersteunende regelingen veel onderlinge raakvlakken. Bovendien maken huishoudens vaak gebruik van meerdere diensten tegelijk. Door meer als een eenheid naar de burger op te treden kan de dienstverlening kwalitatief worden verbeterd. Daarom heeft in 2011 een verkenning plaatsgevonden naar samenwerkingsmogelijkheden. Daaruit blijkt dat de uitvoeringskosten omlaag kunnen als grote uitkeringsorganisaties hechter gaan samenwerken. Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat voor het bereiken van

substantiële besparingen op de uitvoeringskosten, vereenvoudiging van wet- en regelgeving noodzakelijk is. Gezien de verschillen tussen de regelingen en de uitvoeringsprocessen is het zonder verregaande vereenvoudiging en uniformering van regelingen, nu niet doelmatig om organisaties of onderdelen te integreren. Bij het regeerakkoord zijn de betreffende organisaties voor € 300 à € 350 miljoen euro gekort; de verkenning laat een mogelijke besparing zien van € 135 miljoen op de uitvoeringskosten die benut wordt bij het invullen van de taakstelling van het regeerakkoord. Gezien de beleidsmatige gevolgen van een aantal voorstellen, vergen deze eerst een gedegen vervolganalyse van de beleidsmatige wenselijkheid en effecten, onder andere voor de uitkeringslasten. Andere voorstellen worden uitgevoerd, zoals het op elkaar afstemmen van internetportalen en het inrichten van expertisecentra voor onder andere fraudebestrijding en ICT. De minister van BZK heeft in het AO GBA van 30-11-2011 de Tweede Kamer toegezegd te informeren over de GBA in relatie tot project 12. In dit project zijn voorstellen gedaan voor de verbetering van de bruikbaarheid, de kwaliteit en het beheer van de (basis)registraties, waaronder de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA). Het gaat onder andere om het aanpassen van de voorschriften voor het wijzigen van gegevens om de actualiteit van de gegevens te bevorderen. De (juridische) consequenties en mogelijkheden van deze voorstellen worden verder uitgewerkt.

Project 13

Cluster vastgoed

Opdracht: Verken de besparingsmogelijkheden/rendementsvergrotingen voor het vastgoed van de rijksdienst. De verkenning heeft betrekking op acht vastgoeddiensten, op zowel het grondbezit als het gebouwenbezit. De verkenning omvat het gehele proces van verwerven, ter beschikking stellen, beheren en afstoten van vastgoed. Het Ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor deze opdracht.

Stand van zaken

Het kabinet heeft eind 2011 besloten tot een fusie van de Rijksgebouwendienst en het Rijksvastgoed- en

ontwikkelingsbedrijf. Uiterlijk 1 januari 2014 start het nieuwe Rijksvastgoedbedrijf. Na de reorganisatie van Defensie kan uiterlijk 1 januari 2015 worden besloten het resterende c.q. relevante deel van de Dienst Vastgoed Defensie eveneens aan te laten sluiten. Daarnaast wordt jaarlijks een vastgoedportefeuille-strategie opgesteld. De eerste is voorzien voor het begrotingsjaar 2013. Dit project kan tussen € 70 en € 115 miljoen opleveren. Het laatstgenoemde bedrag is afkomstig uit de brede heroverwegingen uit 2010. Vanwege een mogelijke dubbelrekening met project 3 is een bandbreedte aangehouden. Dit wordt bij de verdere planuitwerking voor het Rijksvastgoedbedrijf uitgezocht.

Project 14

Toezicht fysieke veiligheid bedrijven

Opdracht: Werk voorstellen uit voor het clusteren van inspectiediensten die toezicht houden op de fysieke veiligheid van bedrijven. Laat zien wat de effecten hiervan zijn op de vermindering van de toezichtlast, de vermindering van de uitvoeringskosten en de kwaliteitsverbetering in het toezicht. Doe voorstellen hoe de clustering vorm kan krijgen en hoe de ministeriële verantwoordelijkheid goed kan worden geborgd. Het Ministerie van IenM is hiervoor verantwoordelijk.

Stand van zaken

Doel van dit project is om de kwaliteit van het toezicht op de fysieke veiligheid van bedrijven te verbeteren door clustering

van de betreffende rijkstoezichthouders. In 2011 is een rapportage met een voorstel voor clustering van het toezicht op de fysieke veiligheid afgerond. Besluitvorming over dit project wordt in het voorjaar van 2012 verwacht. Dit omdat de besluitvorming over deze rapportage samenhangt met de politieke besluitvorming over de inrichting van de regionale uitvoeringsdiensten (RUD's) ter versterking van het lokaal milieutoezicht. Wel is een deel van de opdracht inmiddels ingevuld doordat de Inspectie voor Verkeer en Waterstaat per 1 januari 2012 is gefuseerd met de VROM-Inspectie tot de Inspectie Leefomgeving en Transport.

Voor dit project is geen raming opgenomen vanwege de breedte van de verkenning en de samenhang met de politieke besluitvorming over de RUD's.

Project 15

Toezicht niet-financiële markten

Opdracht: Werk uit op welke wijze de toezichhouders NMa, OPTA en de Consumentenautoriteit kunnen worden geclusterd. Betrek in deze verkenning ook de marktmeesterstaak van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Dit project valt onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van EL&I.

Stand van zaken

Op 25 maart 2011 besloot het kabinet het niet-financiële markttoezicht te versterken door de NMa, OPTA en Consumentenautoriteit per 1 januari 2013 samen te voegen tot de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Dit neemt de huidige overlap in taken weg, bundelt kennis en zorgt voor meer eenheid in het maatschappelijke optreden. De NZa

maakt voorlopig nog geen deel uit van de nieuwe organisatie vanwege de transitiefase naar de marktwerking in de zorg. Het voorstel voor de Instellingswet ACM is in februari 2012 aan de Tweede Kamer aangeboden. Tevens wordt het voorgenomen organisatiebesluit in het voorjaar van 2012 vastgesteld. Vooruitlopend op de samenvoeging werken de organisaties – voor zover dat niet al gebeurt – in 2012 zoveel mogelijk samen, bijvoorbeeld op het vlak van de *backoffices* van ConsuWijzer en van de bedrijfsvoering. Parallel aan de oprichting van ACM wordt gewerkt aan een tweede wetsvoorstel, dat voorziet in stroomlijning en vereenvoudiging van procedures, taken en bevoegdheden binnen de ACM. Dit wetsvoorstel wordt in de loop van 2012 aan de Tweede Kamer aangeboden. Een bedrag van € 7,4 miljoen, dat mede voortvloeit uit de brede heroverwegingen, is taakstellend voor de betrokken organisaties. De Instellingswet ACM bespaart naar verwachting € 3,3 miljoen. Het tweede wetsvoorstel zal aanvullende besparingen opleveren.

Project 16

Minder arbeidsintensieve beleidsuitvoering

Opdracht: Werk voorstellen uit voor minder arbeidsintensieve beleidsuitvoering voor alle ministeries. Deze voorstellen worden ter besluitvorming aan de ministerraad voorgelegd.

Stand van zaken

Het SG-overleg (SGO) heeft in 2011 voorstellen gedaan om een efficiënte en effectieve beleidsuitvoering te bevorderen. Besluitvorming is aangehouden in afwachting van besluitvorming over eventuele nieuwe financiële taakstellingen naar aanleiding van de ontwikkeling van het begrotingstekort. Voor dit project is geen raming opgenomen omdat dit afhankelijk is van de inhoud van de voorstellen.

Project 17

Subsidies instellingen

Opdracht: Doel van het project is dat de departementen van SZW, OCW en VWS de subsidieverstrekking (*backoffice*) op hun beleidsterreinen aan instellingen gezamenlijk uitvoeren. Daarvoor zullen SZW, OCW en VWS een verkenning uitvoeren en een samenwerkingsverband inrichten. Vervolgens kunnen ook andere departementen gefaseerd aansluiten.

Stand van zaken

De departementen SZW, OCW en VWS zijn in januari 2012 een project gestart voor de subsidieverlening aan instellingen. Het Ministerie van SZW is de eerstverantwoordelijke voor dit project. Er worden voorstellen ontwikkeld voor interdepartementale samenwerking bij de subsidieverlening aan instellingen. De minister van SZW rapporteert hierover na de zomer. Voor dit project is nog geen raming opgenomen. Het besparingspotentieel wordt aan de hand van de voorstellen in kaart gebracht.

Interview: Mark de Jong & Anita van den Ende

Autoriteit Consument en Markt



Efficiënter en effectiever toezicht

De OPTA, NMa en Consumentenautoriteit houden toezicht op niet-financiële markten. Na onderzoek naar de efficiëntie en effectiviteit van een mogelijke fusie van deze organisaties, heeft het kabinet besloten over te gaan tot samenvoeging. In 2011 startte de vormgeving van de fusie van de drie toezichthouders in de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Twee wetgevingstrajecten gingen van start om dit juridisch mogelijk te maken.

Het werk van de OPTA, NMa en Consumentenautoriteit vloeit voort uit verschillende wetten, zoals de Telecommunicatiewet, Postwet 2009, Wet handhaving consumentenbescherming, Mededingingswet en Europese regelgeving. In september 2011 stemde het kabinet in met de Instellingswet, die het mogelijk maakt om de taken en bevoegdheden van de drie organisaties samen te voegen in de ACM. De zogenoemde materiële wet wordt in 2012 door de ministerraad behandeld. Die wet stroomlijnt en vereenvoudigt de taken, bevoegdheden en procedures die door de Instellingswet zijn samengebracht in de ACM.

Sneller ingrijpen

'Hierdoor kan de ACM sneller ingrijpen als het nodig is', zegt directeur Anita van den Ende (Directie Mededinging en Consumenten, EL&I). 'Het toezicht op niet-financiële markten was vastgelegd in verschillende wetten met verschillende

toezichthouders. Veel maatschappelijke vraagstukken hebben echter niet te maken met alleen maar kartelvorming, mededinging of consumentenbescherming. De werkelijkheid is veel complexer. De samenvoeging maakt het mogelijk problemen beter aan te pakken en goede resultaten te boeken voor de samenleving.'

Geïntegreerd toezicht

Onder leiding van Hans van der Vlist (ABD TOP consult) vulden de drie toezichthouders de nieuwe organisatie in binnen de kaders van de Instellingswet. Een mooie uitdaging, vindt Mark de Jong, plaatsvervangend voorzitter van het College van de OPTA: 'Want geïntegreerd toezicht is nieuw in de EU. Engeland probeerde het, maar haalt de autoriteiten voor mededinging en consumentenbescherming nu uit elkaar. Het werkte niet, omdat beide autoriteiten vanuit twee gescheiden kamers hun werk deden. Wij wilden het anders aanpakken. Juni 2011 verscheen het eerste concept waarin het toezicht organisatorisch is geïntegreerd.'

Minder makkelijk ontsnappen

Naast de Consumentenautoriteit, houden de OPTA en de Energiekamer van de NMa zich bezig met consumentenbescherming. De ACM bundelt deze taak in één directie. Ook de regulerende taken van de OPTA en de Energiekamer worden samengevoegd. 'Zo kunnen we beter inspelen op ontwikkelingen in de markt en machtsmisbruik tegengaan. Bedrijven kunnen minder makkelijk ontsnappen', aldus Van den Ende. Multidisciplinaire projectteams, die bijvoorbeeld bestaan uit juristen en economen, houden zich bezig met specifieke vraagstukken. En consumenten en bedrijven kunnen straks terecht bij één loket voor hun vragen. De Jong: 'We geven op deze manier vorm aan waar de ACM voor staat: Markten beter laten werken en de belangen van consumenten waarborgen.'

Bijdrage aan Compacte Rijksdienst

Daarnaast levert de samenvoeging een bijdrage aan de Compacte Rijksdienst. 'We kunnen ruim drie miljoen euro besparen in stafdiensten', zegt De Jong. 'Daar staan wel investeringen tegenover, zoals in IT-systemen. Het eerste jaar zijn kosten en opbrengsten naar verwachting in balans. Daarna kan ACM besparingen realiseren.' Naar verwachting wordt dit jaar de Instellingswet behandeld in de Tweede en Eerste Kamer. Als die wordt aanvaard, kan de ACM 1 januari 2013 van start gaan.

3.4 De rijksbrede infrastructuur voor bedrijfsvoering: werk in uitvoering

Het kabinet wil met het programma Compacte Rijksdienst de bedrijfsvoering en uitvoerende taken van het Rijk doelmatiger organiseren. Daarbij heeft het kabinet de grote uitvoeringsorganisaties Belastingdienst, Rijkswaterstaat en de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) een bijzondere en expliciete rol toegekend in de ontwikkeling van een rijksbrede infrastructuur voor de bedrijfsvoering.

Concerndienstverleners in de regio

Het is de bedoeling dat Rijkswaterstaat, Belastingdienst en DJI gaan fungeren als SSO's voor alle rijksorganisaties. Deze 'concerndienstverleners' leveren producten en diensten op het terrein van de ondersteunende bedrijfsvoering aan andere onderdelen van de rijksoverheid in de regio's. Shared Services die zijn ondergebracht bij BZK leveren deze diensten voor de Haagse regio.

De rol van DJI, Rijkswaterstaat en Belastingdienst is gebaseerd op het feit dat zij in heel Nederland gevestigd zijn en weten wat klanten in hun regio nodig hebben. Tevens bieden ze een aanzienlijke mate van geconcentreerde, geïntegreerde dienstverlening en hebben ze al een aanzienlijke omvang en omzet. Dit leidt tot schaalvoordelen en synergie-effecten in kennis en uitvoering. Daarmee kan de financiële taakstelling voor zowel afnemende als aanbiedende onderdelen van de rijksdienst worden gefaciliteerd. DJI, Rijkswaterstaat en Belastingdienst stellen zich open voor rijksklanten en rijksafnemers buiten hun eigen organisatie. Dit uiteraard in de wetenschap dat er in samenwerking met de dienstverlenende organisaties van BZK en in samenspraak met de klanten nog forse stappen moeten worden gezet om de rijksoverheid te faciliteren in het realiseren van de doel- en taakstellingen van de Compacte Rijksdienst.

Visie op dienstverlening

Voor een zorgvuldig proces hebben DJI, Rijkswaterstaat en Belastingdienst een gemeenschappelijke visie op dienstverlening en governance ontwikkeld. Kern van deze visie is dat de grote uitvoeringsorganisaties goede producten en diensten aan andere organisaties kunnen aanbieden voor een aantrekkelijke prijs en een aantrekkelijk tarief. Dat doen ze met behulp van een (zoveel als mogelijk) geüniformeerde en gestandaardiseerde producten- en dienstencatalogus met een geoptimaliseerd klantproces.

De kernpunten van deze visie zijn:

- groeiproces: zorgvuldigheid boven snelheid;
- uniformering en standaardisering in de producten- en dienstencatalogus en organisatie;
- geoptimaliseerd klantproces met front- en backoffice model;
- geen gedwongen winkelnering, maar ook niet vrijblijvend;
- samenwerking op basis van positieve businesscases.

Op basis hiervan bundelden Belastingdienst, DJI en Rijkswaterstaat hun producten en diensten in een 'business offering' en een gemeenschappelijk *bidbook*. Dit boek beschrijft de producten en diensten waarvan DJI, Rijkswaterstaat en Belastingdienst vinden dat ze goed genoeg zijn om beschikbaar te stellen aan andere organisaties binnen de rijksoverheid. Er zijn overeenkomsten en verschillen tussen de producten en diensten. Rijkswaterstaat, Belastingdienst en DJI hebben een andere historie en andere accenten in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering. Ook hebben hun klanten andere wensen en behoeften.

Tijdens de ontwikkeling van het bidbook is gedacht, gewerkt en geformuleerd vanuit de behoeften van toekomstige afnemers en vanuit het aanbod van de SSO's. Dit betekent ook dat afname van de diensten door andere afnemers beheerst, gefaseerd en in overleg moet plaatsvinden. Nieuwe klanten moeten zich welkom en erkend voelen. Voor de huidige klanten moet de continuïteit van de dienstverlening gegarandeerd zijn en voor de feitelijke dienstverleners moeten hun werkprocessen ongestoord kunnen doorgaan.

Zorgvuldige match vraag en aanbod

Om de aansluitingen soepel te laten verlopen hebben DJI, Rijkswaterstaat en Belastingdienst een voorziening ontwikkeld. In dit matchingsproces kunnen een potentiële klantvraag en een passend aanbod elkaar ontmoeten. Voordat een potentiële klant en SSO besluiten samen te werken, stemmen de klant en de SSO's eerst met elkaar af welke organisatie de meest geschikte aanbieder is voor de gevraagde producten en diensten. Afstemming met de dienstverleners van BZK in de Haagse regio vindt bij de start van dit matchingsproces plaats. Op facilitair gebied werken Rijkswaterstaat, Belastingdienst en DJI samen met FMHaaglanden, de facilitaire dienstverlener voor de rijksorganisaties in de regio Haaglanden. De vier facilitair dienstverleners zijn georganiseerd in het Landelijk Facilitair Management Overleg (LFMO). In het LFMO werken de facilitaire diensten op meerdere punten samen zoals bij de afstemming over harmonisering van dienstpakketten op het terrein van facilitaire voorzieningen en andere instrumenten en bij de verdeling van klanten.

De behoefte en wil tot samenwerking is evident. Dat er van die samenwerking ook winst te verwachten valt, is eveneens duidelijk. Het is een uitdagende en omvattende veranderopgave, voor zowel aanbieders als potentiële klanten. Het is dus voor alle partijen zaak om in balans te streven en te werken naar verdergaande uniformering, synchronisatie, standaardisatie en eenduidigheid en transparantie in tarifiering en beprijzing.

Interview: Rudolf van Leeuwe Kirsch & Karin van de Hoef

Delen van faciliteiten



Van hetzelfde huis

Gezamenlijke huisvesting en delen van faciliteiten dragen bij aan een flexibele, efficiënte en effectieve rijksoverheid. Vier Shared Service Organisaties zorgen hiervoor. In 2011 zijn de Belastingdienst, Rijkswaterstaat, Dienst Justitiële Inrichtingen en FMHaaglanden aangewezen als facilitair dienstverlener voor alle rijksorganisaties.

De Belastingdienst heeft hier al veel ervaring mee. Deze landelijk gevestigde organisatie huisvest al jaren andere rijksorganisaties. 'Zo is de Dienst Landelijk Gebied ondergebracht in ons pand in Utrecht en het Agentschap Telecommunicatie in een gebouw in Groningen', vertelt Karin van de Hoef, directeur Werkomgeving bij de Belastingdienst. 'In 2011 betrokken we een nieuw pand in Groningen met de Dienst Uitvoering Onderwijs.'

Bidbook

Afhankelijk van de wensen en mogelijkheden, maken de rijksorganisaties ook gebruik van facilitaire diensten van de Belastingdienst. Teammanager Rudolf van Leeuwe Kirsch: 'Met de andere SSO's zijn we in 2011 gestart om een bidbook samen te stellen met onze producten en diensten. Omdat we grote en professionele organisaties zijn, is het aantrekkelijk om deze producten en diensten van ons af te nemen.'

Klanten kunnen een keuze maken uit het aanbod. Een aantal diensten is gebonden aan het gebouw. 'Het is natuurlijk niet zinvol om eigen schoonmakers, beveiligers en cateraars mee te nemen. Die hebben we zelf in huis.'

Ervaring met PPS-constructies

Voor het nieuwe gezamenlijke pand in Groningen zijn de facilitaire medewerkers van de Belastingdienst en de Dienst Uitvoering Onderwijs samengevoegd in één team. De manager valt onder de verantwoordelijkheid van beide organisaties. De facilitaire medewerkers hebben een regisserende rol. Zij zorgen ervoor dat de externe leverancier het werk goed uitvoert. 'We doen ervaring op met Publiek Private Samenwerking (PPS). In deze constructies werken overheid en private partijen samen', licht Van de Hoef toe. 'Dat kan op verschillende manieren. In ons gebouw in Doetinchem hebben we regie en uitvoering uitbesteed, in Groningen een groot deel van de uitvoering. Met DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk kijken we of en in welke mate PPS-constructies bijdragen aan efficiëntie en kwaliteit en welke vorm zich daarvoor het best leent.'

Eenduidige werkprocessen

Het facilitaire werk van de vier SSO's wordt gestandaardiseerd. Van de Hoef: 'Iedereen die een rijks pand bezoekt of er werkt, weet tot wie hij zich moet wenden. Facilitaire medewerkers zijn herkenbaar aan hun kleding en gedrag. Over de manier waarop ze service verlenen hebben we afspraken gemaakt. Door deze eenduidige werkprocessen kunnen we sneller werken en betere dienstverlening bieden.'

Investeren in kwaliteit

Deze voordelen gelden niet alleen voor alle aangesloten organisaties. De Belastingdienst heeft er ook op een andere manier profijt van. 'Het is voor ons een mooie uitdaging', zegt Van Leeuwe Kirsch. 'Omdat we ons werk als SSO goed willen doen, heeft bijna iedere servicemedewerker een mbo-opleiding facilitaire dienstverlening gevolgd en afgerond. Gecombineerd met de flexibiliteit die onze mensen in huis hadden omdat ze al jaren voor verschillende klanten werken, tillen we onze dienstverlening op een nog hoger niveau.'