

# ZICHTBAAR LATEN & ZICHTBAAR DOEN

Departementaal plan van LNV in het kader van  
het programma Verbetering Rijksdienst  
15 juni 2007

inhoud:

1. De veranderopgave
2. De inzet van het LNV-beleid
3. De LNV-organisatie op weg naar 2011
4. Uitgangssituatie en aanpak
5. Sociaal flankerend beleid, aanpassingskosten en ICT en knelpuntenreserve

## 1. De veranderopgave

De opgave voor de periode 2007-2011 omvat voor LNV meer dan alleen een krimpoperatie. LNV wil zijn beleidsinzet beter laten aansluiten óp en zichtbaar maken vóór de samenleving, voor 16 miljoen Nederlanders. En dat zónder de aansluiting op de specifieke doelgroepen en sectoren te verliezen. Tegelijk moet LNV fors krimpen om de taakstelling van EUR 53,5 mln. en 859 fte in te vullen. Het gaat dus om kleiner en beter. Beter ook door extra in te zetten op de prioriteiten van het Beleidsprogramma en door anders te werken. Anders werken zien we als de sleutel om aan de schijnbaar tegenstrijdige doelstellingen te voldoen: slanker, slimmer en effectiever. Enerzijds maximaal aansluiten op de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de samenleving en snijden in dubbel werk, ambtelijke drukte, controletorens en onnodige detaillering (overlaten) en anderzijds investeren in de prioriteiten van de samenleving (doen).

### Een complexe opgave: spannend én met risico's

Het is een complexe opgave die er ligt en in alle opzichten spannend: vanwege de uitdaging om de samenleving anders tegemoet te treden en het werk anders in te richten maar óók vanwege de onzekerheid of die kanteling snel genoeg kan worden gerealiseerd, snel genoeg met het oog op de taakstelling. De operatie zal hoe dan ook niet pijnloos verlopen. De veranderingen en accentverschuivingen zullen binnen en buiten het departement merkbaar zijn en niet altijd even gemakkelijk worden geaccepteerd. Want het aan elkaar verbinden van beleidsintensiveringen, krimp en anders werken, noopt tot scherp aan de wind varen. En daaraan zijn risico's verbonden:

- de noodzakelijke harmonisering van systemen, vermindering van maatwerk en versobering kan – intern én in onze omgeving - op weerstanden stuiten;
- het afslanken van beleids-, uitvoerings- en inspectietaken kan leiden tot klachten over onvoldoende beleidsaandacht of toezicht op specifieke onderdelen;
- als niet scherp wordt gekozen - of kán worden gekozen omdat bijvoorbeeld politiek draagvlak ontbreekt - kan een ongewenste 'zes-min' cultuur ontstaan: alles een beetje maar niet goed;
- als de middelen voor sociaal flankerend beleid en investeringen in ICT ontoereikend zijn, zal de doelstelling niet op tijd bereikt kunnen worden. Iets vergelijkbaar geldt voor vertraging bij zaken die in boven- of interdepartementaal verband moeten worden opgepakt;
- om de veranderingen in gang te zetten en te houden, zal op veel mensen een extra beroep moeten worden gedaan.

### Haalbaar onder voorwaarden

Er zal doorzettingsvermogen nodig zijn, binnen LNV maar ook bij het realiseren van een aantal inter- en bovendepartementale voorzieningen en vereenvoudigingen. En we moeten extra kunnen investeren in mensen en processen. Met scherpe keuzes, met standvastigheid naar binnen en naar buiten - een rechte rug maar met een warm hart - en met kiezen voor ánders doen in plaats van minder doen, is veel te bereiken. Met het beschikbaar stellen van de gevraagde middelen voor begeleidende maatregelen is de opgave haalbaar en zijn de risico's te beperken.

In de verwachting dat de voorzieningen en randvoorwaarden in overeenstemming zullen zijn met de zwaarte van de opgave, ziet LNV het ambitieuze verandertraject met vertrouwen tegemoet.

## 2. De inzet van het LNV-beleid

Het beleidsterrein van LNV staat niet op zichzelf en is dan ook onderhevig aan algemene omgevingsinvloeden van nationale, Europese en mondiale aard, met name: de toenemende aandacht voor immateriële waarden en voor netwerksturing, de verkleuring en vergrijzing van de samenleving, de gelijkopgaande globalisering en regionalisering en het toenemende belang van kennis en technologie. Tegen de achtergrond van deze trends tekenen zich vijf thema's af waarvoor de samenleving bijzondere aandacht van LNV vraagt en die ook onderdeel zijn van de eerste vier pijlers van het Beleidsprogramma:

*Goed eten.* Iedereen eet. Elke dag. Door veilig en gezond voedsel te eten blijven we gezond, voelen we ons beter en kunnen we een goede bijdrage leveren aan de maatschappij. Eten is ook een onderdeel van ons sociale gedrag. Goed eten is bovendien geproduceerd met respect voor leven en leefomgeving. Natuur en milieu worden door de productie niet te veel belast, consumptiedieren hebben een waardig bestaan en ook internationaal is er sprake van een eerlijke handel. Ook dat hoort bij goed eten. Want elke dag eten is niet overal vanzelfsprekend;

*De waarde van onze Aarde.* De aarde is prachtig. Onder andere vanwege de enorme variatie aan levensvormen en landschappen. Als mensen zijn we verantwoordelijk voor de instandhouding en het duurzame gebruik van onze natuurlijke omgeving. Dat de aarde geen gebruiksvoorwerp is dat we op termijn 'uitgeput' kunnen weggooien of omruilen, staat echter niet altijd op ons netvlies wanneer we onze dagelijkse keuzes maken rond consumptie, vervoer etc.;

*Groene economie.* Een bloeiende economie schept welvaart, banen en mooie producten. Dat wil iedereen. Ook de landbouw en de bedrijven die landbouwproducten verwerken of vervoeren in ons land dragen daaraan hun steentje bij. De land- en tuinbouw in Nederland staat internationaal aan de top. We zijn op dit moment de op twee na grootste exporteur van agrarische producten in de wereld en 10% van onze werkgelegenheid is ermee verbonden. Een bloeiende agrarische bedrijfstak – ook voor nieuwe non-food toepassingen - is daarom van belang voor iedereen. Dit geldt ook voor de visserij, hoewel die bedrijfstak kleiner is;

*Aandacht voor het dier.* De afgelopen decennia is, met het stijgen van de levensstandaard, ook de consumptie van vlees en melkproducten in de westerse landen sterk toegenomen. Nederland is een belangrijke producent en exporteur van dierlijke producten. De plaats van dieren in de maatschappij is de afgelopen jaren veranderd. Naar dieren in de veehouderij wordt momenteel anders gekeken dan vroeger het geval was. Naast de traditionele 'gebruikswaarde' komt de eigen 'intrinsieke' waarde van deze dieren steeds meer in de belangstelling te staan. Dat geldt evenzeer voor het wel en wee van gezelschapsdieren. Hierdoor komt dierenwelzijn steeds hoger op de maatschappelijke agenda te staan;

*Een groen en vitaal land.* Een mooi Nederland staat vol in de belangstelling. De stedeling zoekt het land weer op. Ruimte en openheid worden gewaardeerd. Mooi Nederland gaat over verantwoord gebruik van onze ruimte. Het landschap als resultante van het gebruik voor wonen, werken, vervoer, natuur, landbouw en recreatie. Het belang van groen voor gezondheid, welzijn en welvaart wordt steeds meer onderkend. Daarbij groeit de erkenning van de rol van boeren als landschapsonderhouders en ontstaat steeds meer samenwerking met burgers.

### **Wat betekent dit voor het werk van LNV?**

De samenleving geeft de thema's en accenten aan en daagt LNV bovendien uit om anders naar zijn beleidsterreinen te kijken. Nog sterker dan voorheen vraagt zij om meer te kijken vanuit de brede samenleving en minder vanuit het platteland, de natuur en de boer. De inhoud en de kanteling naar de samenleving krijgen hun verankering in de opnieuw benoemde kerngebieden van LNV, te weten:

1. Gezond Voedsel & Consument
2. Groen en Vitaal Platteland: kwaliteit voor stad en land
3. Productie met respect: de groene economie

De vernieuwde benadering van deze kerngebieden omvat een andere oriëntatie, werkwijze, instrumentenmix én organisatie. Lange tijd is onze benadering vooral gericht geweest op de politiek en op de relevante sectoren. Kennis van zaken en vaste aanspreekpunten en accounts voor min of meer vaste relaties en werkterreinen zijn daarbij van cruciaal belang. Daarbij was onze instrumentenmix sterk geënt op wet- en regelgeving. Onverlet het belang van die benadering, zal ook meer actief geluisterd moeten worden, meer in dialoog. We moeten dan ook werken aan en plaats maken voor andere instrumenten. Dat vraagt om flexibiliteit, nieuwe competenties en organisatievormen, zoals bijvoorbeeld de recente reeks 'ontmoetingen'. De samenleving vraagt de instrumentenmix te verschuiven naar verleiden, uitdagen, aanspreken en sanctioneren. De LNV-wet- en regelgeving wordt daarom anders ingericht: een stelsel waarin mensen centraal

staan en ruimte wordt gelaten voor eigen initiatief en vernieuwing, waarin toezicht en controle helder zijn geregeld en waarin regeldruk en administratieve lasten significant afnemen. De sterke invloed van de internationale omgeving hierbij is kenmerkend voor het beleidsterrein van LNV.

### **Kanteling**

LNV is de afgelopen jaren al stapje bij beetje veranderd in een slagvaardige organisatie. We zijn opener en transparanter gaan werken. We gaan meer naar buiten en we luisteren beter. We maken geen beleid voor, maar mét onze doelgroepen. Beleid dat beter toegesneden is op de praktijk. Maar daarmee is LNV niet 'af'. Immers de maatschappelijke omstandigheden, eisen en verwachtingen blijven veranderen. Ook nu is daar weer sprake van en tegen die achtergrond werden in het voorgaande de contouren van een 'kanteling' geschetst: (1) het beleid richten op wat de samenleving vraagt en daarover dus continu met de samenleving in gesprek zijn en (2) de inrichting en uitvoering van het beleid maximaal laten aansluiten op de eigen verantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van de samenleving.

Zowel in het beleid als in de werkwijze en inrichting van LNV zal deze kanteling merkbaar zijn. In het beleid zullen bijvoorbeeld voedsel en de consument veel meer op de voorgrond treden en zal de dialoog op belangrijke beleidsterreinen meer centraal komen te staan. De uitvoering zal eenvoudiger en meer op basis van vertrouwen worden vormgegeven. En bij de inspecties zal de nadruk verschuiven naar tweedelijns toezicht.

### **3. De LNV-organisatie op weg naar 2011**

Voor de organisatie van LNV zijn de volgende oriëntaties leidend:

*(1) LNV is er voor de hele samenleving*

We versterken de dialoog met de samenleving en betrekken dat bij onze agendering, onverlet het primaat van de politiek, de relatie met de sectoren en onze internationale oriëntatie. We maken dilemma's en 'onmogelijke keuzen' zichtbaar en we participeren en interveniëren in maatschappelijke processen.

*(2) LNV is zichtbaar voor de hele samenleving*

We zijn zichtbaar bezig met zaken die er voor de samenleving toe doen, ook internationaal. Die hebben een herkenbare plek gekregen in de organisatie van onze kerngebieden.

*(3) LNV gaat uit van eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid*

We enten onze werkwijze en inrichting op de zelfredzaamheid van bedrijven, burgers en professionele diensten. Dit vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid vormt de basis voor onze relaties met klanten, aanvragers en andere externe partijen, waarbij de grenzen tevoren duidelijk worden aangegeven.

*(4) LNV ent zijn interne werkwijze op vertrouwen*

We beperken de coördinatielast en ambtelijke drukte door hantering van het uitgangspunt 'je gaat erover of niet'. Op basis van vertrouwen geven we vorm aan samenwerking, prioriteitenafweging, afstemming en het optimaliseren van de rolverdeling tussen geledingen. Dat laatste houdt in dat uitvoering en inspecties een grotere eigen verantwoordelijkheid dragen en beleidsdirecties zich sterker richten op de hoofdlijnen van beleid.

*(5) LNV is een flexibele organisatie*

We richten onze open en platte organisatie flexibel in, dus met meer flexibel inzetbare mensen en met een blijvende maar kleinere vaste kern rond inhoud en vaste relaties.

*(6) LNV kiest voor rationaliteit en efficiency in de bedrijfsvoering*

We enten onze bedrijfsvoering op een rationele basis en met minimale 'drukte' maar verliezen het doel – de ondersteuning van het primaire proces – niet uit het oog. We zoeken de goede balans tussen het maatwerk van integraal management en de kosten-efficiency van een concernbrede, interdepartementale of interbestuurlijke aanpak.

*(7) LNV biedt een goede werkomgeving waar talenten worden benut*

LNV is met deze oriëntaties op weg naar een ministerie met een vernieuwde, herkenbare plaats in de samenleving. Waar anders gewerkt wordt in een organisatie die ook als geheel anders werkt. Een ministerie dat zich met trots en elan wijdt aan zijn publieke taken en dienstbaar is aan de samenleving. Een ministerie dat zichtbaar en aanspreekbaar is, slanker is en slimmer werkt.

## **Zichtbaar en Aanspreekbaar**

LNV is in 2011 een ministerie dat zichtbaar is voor de hele samenleving en daarmee actief communiceert, waarbij nieuwe vormen niet worden geschuwd. LNV is herkenbaar in waar het voor staat: het ministerie van gezond voedsel en consument, een groene en vitale omgeving en van productie met respect. Ook de vertaling hiervan in internationale werkzaamheden en ambities is zichtbaar geworden. Daarnaast is LNV nog steeds goed aanspreekbaar voor sectoren en specifieke doelgroepen, al zal het maatwerk in de contacten beduidend minder zijn. In plaats van detail- en maatwerkoplossingen zet LNV in op beleid en wet- en regelgeving waarin ruimte wordt gelaten en toezicht en controle helder zijn geregeld.

## **Slanker**

De werkzaamheden zijn langs de lijnen van 'anders werken' zodanig vormgegeven en over de geledingen verdeeld, dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de posities en deskundigheid in en rond het ministerie. Dat leidt tot een organisatie die op alle onderdelen slanker is.

In 2011 heeft LNV nog steeds een Bestuursraad met flexibele portefeuilles. Dit vanuit de blijvende noodzaak om maatschappelijke thema's te behartigen die dwars door de LNV organisatie heengaan. Denk aan de projecten en programma's in het Beleidsprogramma en aan de eigen LNV programma's. Ook de verdere integratie van de staftaken herbevestigt de noodzaak van een collegiaal bestuur. Met drie DG's, geen PSG en plv. DG's en met concentratie van alle ondersteuning van de Bestuursraad in één Bureau Bestuursraad, heeft LNV een slanke top, zeker in vergelijking tot andere departementen. Gezien de omvang en de diversiteit van het LNV-domein en de ambtelijke organisatie wordt een verdere afslanking niet verantwoord geacht.

De directies zijn bij LNV nog steeds relatief groot, zodat ook het aantal directeuren beperkt is. Er zijn ook geen programmadirecteuren: projecten en programma's worden in de regel als bijzondere en tijdelijke eenheden in de lijn ondergebracht.

De bedrijfsvoering is gestoeld op rationele basis en efficiency, zónder dat echter uit het oog wordt verloren dat het uiteindelijk gaat om de ondersteuning van het primaire proces. Hierbij is op een doordachte manier gebruik gemaakt van sharing – ook interdepartementaal - en bundeling van taken voor de planning & controlfunctie, adviesfuncties en administraties. De minister, de bestuursraad en de directies en diensten worden op deze wijze eenduidig bediend, met eenvoud en selectiviteit als uitgangspunt.

## **Slimmer**

Vanuit vertrouwen werken, transparant zijn, agenderen, slim interveniëren en actief communiceren, dat zijn de leidende principes voor de werkwijze. LNV 'werkt' en dat merk je, met een grote toegevoegde waarde per fte. Zo is LNV in 2011 zichtbaar als een eigentijds functionerend departement, dat in staat is om met relatief weinig mensen veel voor elkaar te krijgen. LNV durft te kiezen bij de inzet van mensen en middelen en is daarover ook duidelijk als het moet.

De LNV-organisatie is op vertrouwen ingericht, waardoor allerlei onnodige checks & balances en stroperigheid is verdwenen en maximaal gebruik wordt gemaakt van de aanwezige expertise en voorzieningen. Dit geldt ook voor de relatie met andere departementen: in vertrouwen steeds meer aan elkaar kunnen overlaten. In de relatie van LNV met doelgroepen en sectoren is het beginsel van zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid leidend: opgaven, aanvragen en private controlesystemen worden als uitgangspunt genomen en als het even kan alleen achteraf via steekproeven gecontroleerd. Als het vertrouwen wordt beschaamd, wordt streng ingegrepen. Ook op andere manieren wordt bijgedragen aan vermindering van administratieve lasten en regeldruk: het kiezen van andere instrumenten, automatisering en digitale loketten, meervoudig gebruik van gegevens, het verminderen en integreren van inspecties en eenvoudige aangifte- en aanvraagprocedures.

## **Ontwikkeling van de Beleidskolom**

Binnen de beleidskolom is een verschuiving te zien: er zijn meer professionals die zich richten op consumenten, burgers en de samenleving in het algemeen en minder professionals die uitsluitend zijn gericht op inhoudelijke expertise en netwerken in de sectoren. Daarmee wordt vorm gegeven aan de kanteling. Ook worden steeds meer medewerkers flexibel ingezet. De beleidsinzet wordt sterker gericht op verleiden, agenderen, aanspreken en sanctioneren.

De beleidskolom krimpt met minimaal 20% en er worden derhalve hoge eisen gesteld aan de effectiviteit van de beleidsinzet. Het vorm en inhoud geven aan de kanteling heeft daarbij prioriteit. De ruimte wordt gevonden door het saneren van overbodige checks & balances: je gaat erover of niet. Dat kan op basis van vertrouwen, want dilemma's worden tijdig en transparant in beeld gebracht. De internationale dimensie wordt daarbij steeds nadrukkelijk betrokken. Onverlet de ministeriële verantwoordelijkheid wordt vormgeving en

uitvoering van het beleid eerder overgelaten aan de agentschappen en wordt de aansturing van de agentschappen tot hoofdlijnen beperkt. Een heldere scheiding van beleid en uitvoering blijft daarbij het uitgangspunt. In dit beeld past dat beleid eenvoudiger en generieker wordt en de uitvoering dus sneller en goedkoper.

Zo wordt efficiencywinst geboekt én de deskundigheid van de agentschappen beter benut. Verdere decentralisatie op het beleidsterrein van LNV is niet aan de orde. Recent is met ILG een laatste grote stap gezet.

De *productie-georiënteerde directies* Landbouw (DL), Industrie & Handel (IH), Voedselkwaliteit & Diergezondheid (VD) en Visserij (VIS) richten zich in de geest van de maatschappelijke wensen en het Beleidsprogramma steeds meer op de brede samenleving. De bestaande structuur wordt losgelaten ten gunste van nieuwe directies die zich richten op:

1. voedsel en consument: betrouwbaar, gezond voedsel, dierenwelzijn, duurzame grondstoffen, mondiale voedselvraagstukken, retail en versterking positie consument bij duurzaam inkopen;
2. agroketens / visserij: productie, productieomstandigheden, sectoren, verwerking en afzet;
3. preventie en vrijwaring: dier- en plantgezondheid, voedselveiligheid, open handelsgrenzen.

Zo wordt LNV aanspreekbaar voor de samenleving én voor doelgroepen en sectoren. De dienstverlening wordt verbeterd en het contact, de dialoog met de samenleving krijgt niet alleen een stimulans maar wordt ook een vanzelfsprekendheid.

De op *groen en omgevingskwaliteit* georiënteerde directies Natuur (DN) en Platteland (DP) richten zich vanuit hun specifieke taken gezamenlijk op de relatie tussen de stad en een vitaal en veelzijdig platteland. Dit gebeurt nadrukkelijk in contact met de samenleving. Een effectieve, gerichte en samenhangende inzet op EHS, biodiversiteit, nationale landschappen en milieu is daarbij gewaarborgd.

In de regio richt de directie Regionale Zaken (DRZ) zich expliciet op de regionale en implementatie-aspecten van het LNV-beleid én op regiogebonden projecten van nationaal belang. Deze inzet vindt plaats in steeds intensievere samenwerking met andere departementen. Uitgangspunt is dat per project of regio telkens één departement spreekt en werkt voor de gehele rijksoverheid.

De *aspectdirecties* Juridische Zaken (JZ), Internationale Zaken (IZ) en Kennis (DK) vullen hun rol en verantwoordelijkheid in op basis van duidelijke afspraken over afbakening volgens het principe 'je gaat erover of niet'. Ze zijn daarmee selectief in hun inzet op basis van de beleidsprioriteiten, hun toegevoegde waarde, deskundigheid en netwerk én hun eigenstandige verantwoordelijkheid op onderdelen. Bij JZ gaat het om het ontwerpen van de bestuurlijk-juridische infrastructuur, het borgen van de juridische kwaliteit en het bewaken van de rechtstatelijkheid van het departement. IZ borgt een coherente en actieve opstelling van LNV in internationaal verband en zorgt voor verankering van het internationale beleid binnen LNV. DK zorgt naast de aansturing van het kennissysteem voor een vereenvoudigde onderzoeksprogrammering en de inzet van expertise, waarbij het steeds meer gaat om het verbinden van vraag en aanbod. De inzet op innovatie wordt versterkt, conform de doelstellingen van het Beleidsprogramma, waarbij het Innovatienetwerk in de bestaande omvang wordt voortgezet.

### **Ontwikkeling van Staf en Ondersteuning**

De *stafdirecties* bewegen op het terrein van planning en control, ondersteuning, advisering en uitvoerende taken naar een geïntegreerde concerninzet. Door afstemming en bundeling in het optreden binnen het concern en door selectie van hoofdzaken gaat de kwaliteit van de sturing en dienstverlening omhoog en wordt de administratieve belasting van directies en diensten beperkt. Bij dat laatste wordt ook uitgegaan van beperking van de controletoren en de verantwoordings-verplichtingen op rijksniveau.

De krimptaakstelling van 25% zal maar gedeeltelijk uit deze integratiebeweging kunnen worden geput. En omdat LNV zich ook al in de efficiency-top drie van het Rijk bevindt, zal nadrukkelijk geïnvesteerd worden in de digitalisering en harmonisering van de administraties en worden vereenvoudigingen en versoeringen doorgevoerd. Voorzieningen worden geshared en waar (inter)departementale sharing mogelijk is doet LNV mee als de verhouding van kwaliteit en kosten daarmee op afzienbare termijn beter wordt.

De *Dienst ICT Uitvoering* (DICTU) ontwikkelt zich tot een organisatie die niet meer alles zelf doet maar wél zorgt voor betrouwbare dienstverlening tegen lagere kosten. De dienst krimpt met minimaal 25%. Daartoe wordt een beperking aangebracht in het aantal ICT systemen en keuzemogelijkheden, waarbij ervoor wordt gezorgd dat de nieuwe standaards de huidige veelvormigheid kunnen overnemen. De keuzes die in dit verband gemaakt worden, zorgen er tegelijk voor dat LNV ook interdepartementaal compatibel wordt en eenvoudig kan aansluiten op ontwikkelingen op Rijksniveau.

### **Ontwikkeling van de Uitvoering**

De *Dienst Regelingen* (DR) gaat door op de ingeslagen weg van professionalisering door kostenreductie in het primaire proces op basis van een strakke organisatie en een vergaande automatisering. De Dienst krimpt met minimaal 10%. DR ontwikkelt zich tot een organisatie die in staat is om zelfstandig een deel van de vormgeving en de uitvoering van het beleid uit te voeren en zo - eerder dan tot nu het geval is - het stokje van de beleidskolom overneemt. Met het oog op deze verantwoordelijkheid en deskundigheid beperkt de aansturing vanuit de beleidskolom zich tot hoofdlijnen van het opdrachtenpakket. DR is direct, dus zonder tussenkomst van de beleidskolom, aanspreekbaar op zijn functioneren.

Zodra het integreren en herhuisvesten van de bedrijfsonderdelen die gezamenlijk de nog jonge dienst vormen is afgerond, volgt afslanking van de staffuncties. Het aansluiten bij een eventuele rijksholding voor de uitvoering zou geheel in deze lijn passen. Daarmee kan een extra besparing worden bereikt, evenals met een verregaande vereenvoudiging van uit te voeren regelingen. Dit betreft onder meer verdere ontkoppeling in het GLB, het schrappen van uitzonderingen en uitstel mogelijkheden en verplichte elektronische aangifte. Hieraan zijn nog de nodige politieke en beleidsimplicaties verbonden.

De *Dienst Landelijk Gebied* (DLG) bevindt zich in een bijzondere situatie. Het bestuursakkoord dat in het kader van het ILG met de provincies is gesloten, houdt in dat DLG in de komende periode reeds 10% efficiency winst dient te boeken én dat het opdrachtenpakket een aantal jaren groter zal zijn dan op de peildatum. De besparing wordt daarom met name gezocht in de synergievoordelen die zijn te behalen bij deelname van DLG aan een samenwerkingsverband met andere vastgoeddiensten van het Rijk. Maar hieraan zijn nog zodanige onzekerheden alsook politieke en beleidsimplicaties verbonden, dat hiermee nog niet gerekend kan worden voor een deel van de efficiencytaakstelling. Om die reden wordt voor DLG een beroep gedaan op de knelpuntenreserve voor de uitvoering (zie hoofdstuk 5).

### **Ontwikkeling van de Inspectie**

De Algemene Inspectiedienst (AID), Plantenziektenkundige Dienst (PD) en Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) bewegen naar volledige integratie, waarbij een afslanking van 20% de inzet is. Het is niet een 'groter is beter'-gedachte die hierbij leidend is, maar de analyse dat er belangrijke synergie- en kwaliteitsvoordelen zijn te behalen en wel in juist deze combinatie van inspectiediensten. Met een goed op de doelgroepen afgestemde structuur en productenpakket worden de herkenbaarheid en menselijke maat geborgd. De weg naar de beoogde integratie is in de eerste jaren geplaveid met het delen van staf, logistiek, huisvesting, laboratoriumcapaciteit en kennis. Ook wordt in die periode geïnvesteerd in mobiliteit en het overbruggen van onbekendheid en verschillen in cultuur en werkwijze. Het eindpunt is één inspectiedienst waarbij de 'geadresseerde' centraal staat. Er wordt dan gewerkt vanuit een divisiestructuur, die aansluit bij de doelgroepen en waarbij de Bijzondere OpsporingsDienst (BOD) als een aparte divisie voor het geheel werkt. VWS is en blijft een belangrijke opdrachtgever. Het staatstoezicht op grond van VWS-wetgeving blijft bij de nieuwe inspectie belegd.

De divisies zetten erop in dat eerstelijns inspecties blijven bestaan waar dat nodig is maar dat tweedelijns toezicht daarvoor in de plaats komt waar dat kan. De kaderstellende visie op toezicht 2005 is leidend. Niet wantrouwen is de basis voor het handelen maar het uitgangspunt dat het bedrijfsleven zelf het toezicht kan regelen en in beginsel bereid is de regels na te leven. Dat vertrouwen wordt geborgd door een systeem van tweedelijns-toezicht en een stevige sanctionering bij het schenden van het vertrouwen.

De geïntegreerde inspectie zal nationaal en internationaal op zijn minst hetzelfde respect afdwingen als de huidige inspecties en met gezag opereren in overleg waar zij LNV dan wel Nederland vertegenwoordigt. Vanuit deze verantwoordelijkheid en deskundigheid beperkt de aansturing vanuit de beleidskolom zich tot hoofdlijnen en is de inspectie direct – dat wil zeggen zonder tussenkomst van de beleidskolom – aanspreekbaar op haar functioneren.

Met het oog op de reeds bestaande problemen bij met name de VWA, is de opgave om in 2011 ook nog een reductie van 20% te realiseren een bijzonder zware. Om die reden wordt op dit punt een extra en specifiek beroep gedaan op de middelen sociaal flankerend beleid (zie hoofdstuk 5).

## 4. Uitgangssituatie en aanpak

### Kwantitatief beeld van de situatie per 1-1-2007

Bezetting LNV per 1 januari 2007, volgens de gegevens voor het Sociaal Jaarverslag LNV 2006.

Geleding	bezetting excl. ZBO's (fte)	budget per 1-1-2007		
		pers. (€ mln.)	mat. (€ mln.)	totaal (€ mln.)
beleidskolom	1.091	61,8	7,0	68,8
staf&ondersteuning	828	51,1	6,0	57,1
uitvoering	2.326	148,8	16,8	165,6
inspectie	2.804	142,4	17,7	160,1
<b>totaal</b>	<b>7.049</b>	<b>404,1</b>	<b>47,5</b>	<b>451,6</b>

### Beoogde verandering en voorgenomen maatregelen

De krimp en de ontwikkelingsrichting is voor alle geledingen bepaald. Dit wordt hieronder kort weergegeven. Aan de genoemde maatregelen wordt nog volop gewerkt.

#### BEWEGING EN MAATREGELEN BELEIDSKOLOM (-20%)

De beleidskolom krimpt met minimaal 20% en er worden derhalve hoge eisen gesteld aan de effectiviteit van de beleidsinzet. Het vorm en inhoud geven aan de kanteling heeft daarbij prioriteit. De ruimte wordt gevonden in het saneren van checks & balances, een herordening en integratie van beleidstaken, het meer overlaten van vormgeving en uitvoering van beleid aan de agentschappen en het beperken van de aansturing van agentschappen tot hoofdlijnen.

Concreet worden de volgende maatregelen genomen:

- Herordening van het 'economisch cluster' tot max. 4 nieuwe directies (DL, IH, VD, VIS en TFE);
- Overdragen van de rederij aan V&W met oog op efficiencyvoordelen (VIS);
- Gevolgen van de WILG in de organisatie verankeren (DN/DP);
- Integratie LNV-inzet op het gebied van milieu, water, bodem, klimaat (DP);
- Gezamenlijke inzet op 'groen en vitaal platteland' (DN/DP/DL/DRZ);
- Interdepartementale samenwerking met VROM, V&W en EZ in de regio (DRZ);
- Efficiëntere aansturing vertegenwoordiging buitenland en bilaterale samenwerking (IZ/IH);
- Meer selectieve inzet op internationale overeenkomsten (IZ);
- Scherpe taakafbakening met directies, diensten en departementen (JZ, IZ, DK);
- Uitvoering Raad v Plantenrassen verzelfstandigen (JZ);
- Anders inrichten wet- en regelgeving met het oog op slankere uitvoering, inspectie (JZ/alle);
- Stroomlijnen onderzoeksprogrammering (DK);
- Beperken expertisevoorziening en uitplaatsing specialisten (DK);
- Hoofdlijnensturing van agentschappen en eerdere overdracht dossiers (alle);
- Taken op het gebied van bedrijfsvoering bundelen (alle);
- Anders werken: 'je gaat er over of ...' e.a. (alle).

#### BEWEGING EN MAATREGELEN STAF EN DICTU (-25%)

De staf beweegt naar een slagvaardige, selectieve dienstverlening, deels via interdepartementale sharing: eenvoudiger en meer gebaseerd op vertrouwen. Voor een betere relatie met directies, diensten en BR komt er een staffbrede integratie op 'front-office'-niveau voor sturing, control en uitvoering. DICTU wordt een organisatie die niet alles zelf doet maar wél zorgt voor betrouwbare ICT-services tegen lagere kosten. Concreet worden de volgende maatregelen genomen:

- Samenwerking/voeging van staven, uitvoering (front-office, dienstverlening) (alle excl DICTU);
- Efficiency en versobering in dienstverlening en overige taken (P&O, BBR, IFZ);
- (Inter)departementale sharing w.o. P-direct en VORA (P&O, DC, AD, IFZ);
- Modernisering van inkoop en financiële administratie door middel van ICT (IFZ, FEZ);
- Besparen op huisvesting door sluiting locaties en sterker sturen op de huisvestingsnorm (IFZ);
- Beperking operational/ICT-audit, wettelijke taak op basis van risico's (AD);
- Harmoniseren en standaardiseren van applicaties, werkplekken en infrastructuur (DICTU);
- Versterken en concentreren van de sturing op uitvoerende ICT-werkzaamheden (DICTU);



- Uitbesteden van een aantal uitvoerende ICT-werkzaamheden (interdep. of markt) (DICTU);
- Overblijvende uitvoerende ICT-werkzaamheden anders inrichten en strakker sturen op kwaliteit en efficiency (DICTU).

#### BEWEGING EN MAATREGELEN UITVOERING (-10%)

Dienst Regelingen beweegt naar een organisatie die zelfstandig staat voor een stuk vormgeving en de uitvoering van beleid. DR gaat voort op de weg van kostenreductie door strakkere organisatie en automatisering van het primaire proces en vereenvoudiging van de uit te voeren regelingen. Bij de Dienst Landelijk Gebied moet opdeling worden voorkomen. Mede daarom wordt een mogelijke aansluiting bij een samenwerkingsverband van vastgoeddiensten verkend. De Vertegenwoordiging Buitenland LNV (VB-LNV) zal posten of afdelingen moeten sluiten.

Concreet worden de volgende maatregelen genomen:

- Strakkere organisatie en verdere automatisering van het primaire proces (DR);
- Afslanking staf ná afronding interne reorganisatie en verhuizing (DR);
- Vereenvoudiging regelingen c.q. de uitvoering ervan, verplichten elektronische aangifte (DR);
- Aansluiting bij samenwerkingsverband vastgoeddiensten (DLG);
- Aanmelding voor knelpuntenreserve (DLG);
- Sluiten 3 posten of afdelingen (VB-LNV).

#### BEWEGING EN MAATREGELEN INSPECTIES (-20%)

De inspecties (AID, PD, VWA) bewegen naar volledige integratie met het oog op synergie-voordelen én uitvoeringskwaliteit. De Bijzondere OpsporingsDienst (BOD) gaat werken voor het geheel en door middel van de overige, centraal te sturen divisies blijft de aansluiting op de doelgroepen gewaarborgd. Eerstelijns inspectie blijft bestaan waar dat nodig is, tweedelijns toezicht komt daarvoor in de plaats waar het kan.

Concreet worden de volgende maatregelen genomen:

- Eerste jaren 'delen' van staf, logistiek, huisvesting, laboratoria en kennis;
- Eerste jaren wegwerken bestaande tekorten VWA en AID, met doorkijk op latere integratie;
- Investeren in tweedelijns toezicht;
- Op basis van een formeel reorganisatiebesluit ingaan van traject. Gereed in 2011.

#### Analyse van het te verwachten verloop

Voor de prognose van het autonome personeelsverloop t/m 2011 is het uitstroompercentage 2006 als uitgangspunt genomen. Dit percentage heeft betrekking op medewerkers die LNV hebben verlaten. De prognose houdt nog geen rekening met de soms onvermijdelijke vervangende instroom, evenmin als met de mogelijkheid dat de autonome uitstroom de komende jaren onder invloed van de onzekere situatie nog verder kunnen verminderen.

Geleding	% Krimptaakstelling	% Uitstroom2006	Prognose autonome % uitstroom t/m 2011
Beleidskolom *)	20%	3,7 %	14,8 %
Staf	25%	5,1 %	20,4%
DICTU	25%	5,6 %	22,4%
Uitvoering	10%	5,2 %	20,8%
Inspectie **)	20%	4,2 %	16,8%

\*) De tabel geeft de gemiddelde verwachte uitstroom weer. Binnen deze kolom bestaan echter forse verschillen. Met name bij de Directie Kennis is het uitstroompercentage significant lager.

\*\*\*) Bij de VWA en in iets mindere mate de AID is reeds, los van de taakstelling in het kader van de efficiency Rijksdienst, sprake een belangrijke krimppogave. Dit maakt de situatie nog nijpender dan de tabel aangeeft.

#### Conclusie

De tabel laat zien dat het realiseren van de krimptaakstelling door gebruik te maken van 'natuurlijk verloop' in nagenoeg alle kolommen een zware opgave zal zijn. Met name voor de inspecties (mobiliteit), DICTU (kwaliteit), directie Kennis (mobiliteit) en delen van de staf zal extra aandacht en inzet nodig zijn. Overall bestaat bovendien het grote risico dat er juist op plaatsen waar dat ongewenst is - bijvoorbeeld met het oog op intensiveringen - vacatures en kennishiaten ontstaan. De uitstroom kan ook lager uitvallen als mensen bij LNV en bij potentiële ontvangende ministeries in deze onzekere tijden 'op hun stoel blijven zitten'. De aantrekkende externe arbeidsmarkt kan tegelijkertijd goede, vaak jongere krachten bij LNV wegzuigen.

## Overzicht en maatregelen adviesraden en kennisinstituten

LNV heeft geen kennisinstituten in de zin zoals hier bedoeld en slechts één adviesraad: de Raad voor het Landelijk Gebied. Met betrekking tot adviescolleges heeft het vorige kabinet nog in januari jl. een verkennende notitie naar het parlement gezonden. Hierin zijn enkele toekomstscenario's geschetst. Alle scenario's – van handhaving van het huidige stelsel met samenvoeging secretariaatstaken tot een kleiner aantal strategische adviesraden voor samenhangende beleidsdomeinen - leiden tot vermindering van organisatielasten. In afwachting van de nadere keuze is aan de Raad voor het Landelijk Gebied (12 fte), conform de taakstelling voor de kolom beleid/kennis/advies, een taakstelling van 20% opgelegd.

## Relatie met boven/interdepartementale voornemens

De plannen die LNV heeft gemaakt om invulling te geven aan de veranderopgave, hebben op een aantal punten een sterke relatie met interdepartementale ontwikkelingen en voornemens. Bijvoorbeeld vermindering controletoren, harmonisatie arbeidsvoorwaarden, rijksbrede ICT-oplossingen. Sterker geformuleerd: tijdige realisatie van een aantal van deze trajecten is randvoorwaardelijk voor het realiseren van delen van de taakstelling. Hieronder een schets van de voor LNV belangrijke interdepartementale voornemens per geleding.

### BELEIDSKOLOM

- > *Energie*. LNV neemt vanaf de oprichting deel aan de Interdepartementale Programmadirectie Energie (IPE) en zal dat vanuit een versterkte aandacht voor groene energie ook blijven doen.
- > *Innovatie*. In het kader van de discussie over de invulling van pijler 2, wordt de mogelijkheid van een interdepartementale aanpak verkend. LNV participeert hierin.
- > *Platteland*. Op het terrein van platteland en landschap zijn meerdere departementen en andere overheden actief. LNV wil vanuit een voorttrekkende rol verkennen of deze gezamenlijkheid in een integraal programma is vorm te geven.
- > *Projecten in de regio*. Met VROM, V&W en EZ wordt verkend hoe het Rijk in de regio per groot project of per regio als één rijksheer kan optreden. Dus elkaar het voortouw toevertrouwen en vanuit die positie alle rijksbelangen kennen en behartigen.
- > *Voedsel*. LNV zet zich samen met VWS in voor een gezonder aanbod van voedsel en voor een gezonder consumptiepatroon. Het LNV-instrumentarium wordt daarbij ingezet ter ondersteuning van normstellingen, het preventieve gezondheidsbeleid, kennis en bevordering van innovatie.
- > *Rederij*. LNV onderzoekt of en hoe het onderbrengen van zijn rederij (Vis) bij een in te richten rijksrederij bij V&W efficiencyvoordelen biedt.
- > *Wetgeving*. LNV (JZ) participeert in een interdepartementale pool van wetgevingsjuristen die op IF-basis bij verschillende departementen worden ingezet.

### STAF EN ONDERSTEUNING

#### RIJKSBREDE BUNDELINGSINITIATIEVEN:

- > *Onderzoek clusteringsmogelijkheden Auditdiensten*. LNV houdt in zijn plannen rekening met interdepartementale bewegingen op dit punt en is daar voor een deel van afhankelijk.
- > *VORA-onderzoek voor vergaande samenwerking directies communicatie*. In opdracht van de gezamenlijke directieuren communicatie onderzoekt een taskforce de mogelijkheden van vergaande samenwerking of sharing, om tot efficiencywinst in € en fte te komen. Langs deze weg kan de LNV-directie Communicatie een bijdrage leveren aan realisering van de staftaakstelling.
- > *HRM-expertisecentra*. In de ICPR is afgesproken dat alle ministeries deelnemen aan de Expertise-centra (EC). Om de krimptaakstelling op HRM-gebied te kunnen realiseren is een voortvarende start noodzakelijk, zodat de verwachte efficiencywinst tijdig kan worden ingeboekt.
- > *P-Direkt nieuwe stijl*. Op het gebied van administratieve HRM-processen streeft LNV naar meer doelmatigheid en hogere kwaliteit. De introductie cq. vervanging van systemen op het gebied van zelfbediening, personeelsinformatie, p-dossierbeheer en salaris is essentieel. In de loop van 2007 zullen taken worden geconcentreerd in een Personeels Service Centrum, in lijn met het beleid voor P-direkt nieuwe stijl. De realisatie en inrichting van P-direkt is voor LNV een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de krimptaakstelling.

#### RIJKSBREDE HRM-INITIATIEVEN:

> *Rijksbrede afspraken Sociaal Flankerend Beleid*. LNV neemt de interdepartementale afspraken over het sociaal flankerend beleid en de recent afgesloten CAO-afspraken als uitgangspunt voor zijn plannen, evenals de opzet en ontwikkeling van het Rijksbrede Mobiliteitsnetwerk.

> *Eén Functiegebouw*. Een belangrijk instrument om binnen LNV te komen tot een flexibele organisatie is de invoering van één functiegebouw. LNV is daarom een van de zes ministeries die met de ontwikkeling van het Rijksbrede functiegebouw aan de slag gaat.

#### RIJKSBREDE ICT-INITIATIEVEN:

Een belangrijke voorwaarde voor flexibilisering is de inzet van ICT. LNV sluit aan bij Rijksbrede initiatieven als Rijksweb, GOUD, ICT services en Haagse ring. Voorts brengt LNV een deel van de infrastructuur onder bij V&W waarmee een samenwerkingsverband LNV, V&W en SZW ontstaat.

#### RIJKSBREDE FACILITAIRE INITIATIEVEN:

LNV geeft mede vorm aan het Rijksbrede huisvestingbeleid. Voorts participeert LNV in facilitaire samenwerkingsverbanden tussen departementen op terreinen als afvalverwerking, beveiliging, inkoop, reproductie en wegwerken archiefachterstanden.

#### UITVOERING

> *Ontwikkeling Rijksbrede Holding*. Met het ministerie van EZ, dat verantwoordelijk is voor het agentschap SenterNovem, en het ministerie van SZW dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van onder andere de ESF regelingen, vinden verkennende gesprekken plaats over de mogelijkheden van een Rijksbrede holding voor de uitvoering. Sharing en vooral het in één holding onderbrengen van vergelijkbare uitvoeringsorganisaties, bieden zicht op efficiencywinst.

> *Samenwerking vastgoeddiensten*. Het aangaan van een samenwerkingsverband met andere vastgoeddiensten van het Rijk kan DLG efficiencyvoordelen opleveren. Dit is voor LNV een optie, mits de dienst zijn doelen in het landelijk gebied kan blijven realiseren en LNV en provincies sturingsmogelijkheden houden.

#### INSPECTIE

> *Rijksbrede keuze voor één inspectieloket*. In het kader van het programma Eenduidig Toezicht wordt door de gezamenlijke rijksinspecties inzicht gegeven in de activiteiten die zij samen uitvoeren om de kwaliteit van het toezicht te verhogen en de toezichtlast voor bedrijven en instellingen te verminderen. Inmiddels functioneert voor het domein van de primaire sector een gezamenlijke front office.

### **Globale planning en fasering**

#### *2007*

In deze aanlooperperiode zullen gedetailleerde afspraken per geleding of dienst/directie worden uitgewerkt en vastgelegd. Verder zal de nadruk liggen op het organisatorisch voorbereiden van het verandertraject t/m 2011, op het verspreiden, toelichten en in de praktijk vertalen van de leidende organisatieprincipes en op de start van de mobilisering bij concernonderdelen waar de grootste problemen worden verwacht.

#### *2008 – 2009*

In deze periode ligt de nadruk op het investeren: in mensen, mobiliteit en ICT - met behulp van de middelen voor flankerend beleid - en waar nodig in processen en structuren. Ook zal veel aandacht worden besteed aan het introduceren van 'anders werken', waar mogelijk in samenhang met de beoogde beleidsintensivering. Met deze investering wordt de basis gelegd voor de meer pijnlijke krimp-operaties in de volgende fase.

#### *2010 – 2011*

In deze periode ligt de nadruk op het oogsten, het daadwerkelijk inboeken van de winst. Daarbij gaat het tegelijkertijd om beter én minder. De krimpopgave wordt gerealiseerd volgens het Rijksbrede ritme, te weten 2008: 12,5%, 2009: 25%, 2010: 50% en 2011: 100%. Alle geledingen houden zich tenminste aan het Rijksbrede ritme. Maar waar het mogelijk én in het kader van sociaal flankerend beleid 'van werk naar werk' verstandig is, worden krimpopgaven op onderdelen versneld gerealiseerd. Zo wordt gerichte doorstroom van medewerkers mogelijk, ook reeds in 2008-2009.

## 5. Sociaal flankerend beleid, aanpassingkosten en ICT en knelpuntenreserve

### Sociaal Flankerend Beleid

Het realiseren van de krimp taakstelling is geen gemakkelijke opgave. Daar komt nog bij dat het risico bestaat dat er juist op plaatsen waar dat ongewenst is vacatures en kennishiaten ontstaan. Op een aantal plekken binnen LNV worden bijzondere knelpunten voorzien:

- Inspecties: kampen met het laagste uitstroompercentage van alle kolommen terwijl bovendien de desbetreffende medewerkers naar verwachting moeilijk te begeleiden zijn naar een andere functie, ook met gericht beleid;
- DICTU: gezien de ontwikkelingen op de externe arbeidsmarkt staat DICTU voor de grote opgave om gekwalificeerd ICT-personeel te behouden en op goede wijze afscheid te nemen van op de externe arbeidsmarkt minder gevraagde professionals;
- Directie Kennis: onderscheidt zich binnen de beleidskolom door een zeer laag uitstroompercentage, een hoge gemiddelde leeftijd en regionale gebondenheid;
- Staf: gelet op de relatief hoge taakstelling voor de stafkolom en het relatief lage uitstroompercentage zullen ook hier – op onderdelen - begeleidende maatregelen nodig zijn.

Het beroep dat LNV doet op de beschikbare middelen voor sociaal flankerend beleid is in belangrijke mate op deze knelpunten gericht en opgebouwd uit vier componenten, te weten:

#### *(1) Opleiding en ontwikkeling*

Medewerkers begeleiden van 'werk naar werk' gaat niet vanzelf, vooral niet in tijden van krimp. Want de angst is dat wie beweegt, wordt geschoren. Medewerkers moeten mobiel worden - een attitudeverandering - en moeten banen aangeboden krijgen, medewerkers moeten klaargemaakt worden voor de arbeidsmarkt met bijvoorbeeld een korte sollicitatietraining of netwerktraining of ze moeten geschikt gemaakt worden voor de arbeidsmarkt via om- en bijscholing. Investeren in mobiliteit betekent investeren in de ontwikkeling van mensen. Daarom zullen LNV-breed meer middelen voor korte trainingen en om- en bijscholing ingezet worden. Naar verwachting is dit noodzakelijk voor ca. 900 medewerkers. Voor de periode 2008–2011 is hiervoor een bedrag van € 3,6 mln. benodigd.

#### *(2) Loopbaantrajecten gericht op uitstroom*

Het begeleiden van 'werk naar werk' staat voorop, dat betekent in alle gevallen dat voorkomen moet worden dat medewerkers herplaatsingskandidaat (hpk) worden. Flankerende maatregelen voor uitstroom moeten de externe mobiliteit verhogen en daarmee hpk's voorkomen. Bijvoorbeeld opleidingen, loonsuppletie, stages op kosten van LNV, bemiddelingsvoorzieningen die inzicht geven in de mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Ervaringscijfers laten zien dat per loopbaantraject een bedrag van gemiddeld € 20.000 voor begeleiding en trainingen gereserveerd moet worden. Naar schatting zullen 450 medewerkers een beroep doen op deze uitstroomfaciliteit. Met het oog op de te verwachten knelpunten is LNV voornemens deze faciliteit in 2007 al gericht aan te bieden. In totaal kosten deze flankerende maatregelen naar schatting derhalve € 9,0 mln. voor de periode 2007 – 2011.

#### *(3) Mobiliteit & matching*

Uitvoering van bovengenoemde maatregelen vergt de nodige begeleiding. Om mobiliteit en loopbaanontwikkeling actief te begeleiden gaat LNV een centrale mobiliteits & matchingfaciliteit inrichten die kan fungeren als centraal regiepunt voor de LNV-interne arbeidsmarkt én als scharnierpunt naar het Rijksbrede mobiliteitsnetwerk. Deze faciliteit zal zich met name ook richten op de te verwachten knelsituaties bij de inspectiediensten, DICTU, directie Kennis en de stafdirecties en daar ook lijfelijk en direct aanspreekbaar aanwezig zijn.

Voor de opzet, inrichting en bemensing van de mobiliteitsvoorziening, het organiseren en monitoren van de mobiliteitsimpuls en het aansluiten bij het mobiliteitsnetwerk is in 2007 € 0,2 mln. Nodig voor de opzet en inrichting, inclusief de invoering van een 'employabilitykaart' voor alle LNV-ers. Vervolgens is gedurende de periode 2008-2011 € 0,8 mln. per jaar nodig.

#### *(4) Overige maatregelen*

Naast deze knelpunten wil LNV ook nadrukkelijk aandacht vragen voor de nu nog steeds voelbare gevolgen van de inspanningen die in de afgelopen jaren zijn verricht voor de taakstelling uit de vorige kabinetsperiode (1200 fte voor LNV). Daarvoor is toen fors gebruik gemaakt van het FPU+-instrument en deze inspanning

levert een relatief slechte uitgangspositie op voor de uitdaging die nu weer voor de deur staat. Immers, de kosten voor de FPU-ers lopen nog vele jaren door én het aantal medewerkers dat in komende vier jaar gewoon met pensioen zou kunnen is sterk gedecimeerd. Dit ontbreken van uitstroom en de hoge doorlopende kosten maken het tot een extra zware opgave om veel mensen - en met name in de eerder al in beeld gebrachte knelsituaties - van werk naar werk te begeleiden. Daarom doen wij een extra beroep op middelen voor flankerend beleid, dat wil zeggen óók voor een aantal voorzieningen die niet expliciet in de brief van BZK zijn voorzien.

Hierbij gaat het om boventallig personeel dat niet eenvoudig naar ander werk is te begeleiden. LNV heeft berekend dat in de periode 2008-2011 voor gemiddeld 80 fte per jaar maatwerkoplossingen nodig zullen zijn die duurder zijn dan de € 20.000,- per fte die in de categorie 'loopbaantrajecten gericht op uitstroom' zijn voorzien. Een groot deel hiervan (ca. 50 fte per jaar) heeft betrekking op de VWA. De transitie naar een moderne en stabiele inspectiedienst voor tweedelijns toezicht brengt met name bij de VWA een hoge frictielast met zich mee. De totale frictiekosten worden op tenminste € 4,0 mln. per jaar geschat.

### **Aanpassingskosten en ICT**

ICT maakt het mogelijk om met minder mensen hetzelfde werk te doen op een kwalitatief hoogwaardig niveau. Binnen LNV worden vernieuwende ICT-projecten opgezet ten behoeve van een kleinere maar beter functionerende overheid. De investeringen zoals hieronder beschreven zullen resulteren in een vermindering van administratieve lasten, een efficiëntere en betere dienstverlening en een reductie van het aantal ambtenaren. Indachtig het principe dat de kost voor de baat uit gaat, wil LNV € 115 mln. investeren in projecten ten behoeve van de realisatie van de doelstellingen zoals beschreven in het Beleidsprogramma. Het budget van LNV is hiervoor echter niet toereikend en om die reden wordt een beroep gedaan op de beschikbare middelen voor aanpassingskosten en investeringen in ICT.

#### *(1) Professionalisering van de inkoop: efficiënter inkopen, sneller betalen*

Het Kabinetsbeleid beoogt professionalisering van de Rijksinkoopsector. De huidige wijze van werken binnen LNV geeft knelpunten in de kwaliteit en beheersing van de dienstverlening. Op dit moment bestaan er elf afzonderlijke begrotings- en financiële systemen en is er geen uniform kostenplaatsen/kostendragerschema. De systemen beantwoorden bovendien niet aan de functionele eisen van deze tijd. Onderhoud en exploitatie van de systemen is door het noodzakelijk maatwerk arbeids- en kapitaalintensief. LNV wil de bestaande systemen vervangen door één nieuw systeem voor heel LNV. Dit wordt het hart van de nieuwe concernbedrijfsvoering en maakt het mogelijk om zowel de administratie van de inkoop als de financiële afhandeling uit te voeren binnen één systeem. Dit is randvoorwaardelijk voor het realiseren van delen van de taakstelling bij de stafdirecties Informatie en Facilitaire Zaken (32 fte) en Financieel Economische Zaken (9 fte). De totale investering over de periode 2008-2011 bedraagt € 12,1 mln.

#### *(2) Digitale dienstverlening*

Het doel van LNV is op een zodanige wijze digitaliseren van processen dat aan de ene kant een stijgende service aan burgers en bedrijven wordt geleverd en aan de andere kant het aantal fte's afneemt. Dus meer voor minder. Om dit te bereiken is elektronische dienstverlening voor LNV van vitaal belang. Daarmee kan LNV naar buiten de dienstverlening verbeteren en naar binnen efficiencywinst boeken.

In 2005 is gestart met een programma om hieraan een praktische en klantvriendelijke invulling te geven. Dit programma wil LNV nu intensiveren en versnellen. Daarbij moeten buiten- en binnenkant van het systeem in samenhang worden gezien. Want alleen een goede webservice is niet toereikend. De interne werkprocessen moeten daar naadloos op aansluiten, zodat bijvoorbeeld een elektronisch ingediende aanvraag ook snel en foutloos elektronisch verwerkt kan worden en de klant een snelle en foutloze reactie krijgt op zijn aanvraag. Alleen zo snijdt het mes aan de noodzakelijke twee kanten.

LNV wil het gebruik van het elektronisch kanaal op termijn verplicht stellen en daarvoor zal een wettelijke basis gecreëerd worden. De ambitie is om in 2011 100% van de dienstverlening elektronisch beschikbaar te hebben en 70% van de interacties met de doelgroepen via het elektronische kanaal te laten verlopen. De overige 30% van de interacties zullen dan nog via telefoon, persoonlijk contact en eventuele toepassingen voor het papieren kanaal verlopen.

Met behulp van deze investeringen kan een besparing worden gerealiseerd van tenminste 85 fte op de interne bedrijfsvoering: met name bij Dienst Regelingen maar ook bij anderen, waar onder de inspectiediensten. Voor deze investering in digitale dienstverlening doet LNV voor € 58,5 mln. (2008-2011) een beroep op de beschikbare investeringsmiddelen.

### (3) Integratie bedrijfsprocessen Inspectiediensten

Om te komen tot één LNV inspectiedienst is afstemming noodzakelijk. De drie uitvoerende diensten hebben hun eigen organisatiestructuur, cultuur en werkwijze. Hierbij horen eigen ICT-systemen. Wil het mogelijk worden de drie diensten te integreren, is het noodzakelijk dat er een degelijke ICT infrastructuur voor het totaal wordt ontwikkeld. Hiervoor zijn investeringen nodig. Door de samenwerking tussen de inspectiediensten te optimaliseren en de ICT-systemen van de drie inspectiediensten af te stemmen en te integreren wordt het mogelijk met minder mensen kwalitatief beter werk te verrichten.

De totale investering bedraagt € 12,4 mln. over de periode 2008-2011. Deze investering is randvoorwaardelijk voor een besparing van 60 fte in de inspectiekolom.

### Knelpuntenreserve

De Dienst Landelijk Gebied (DLG) zal een taakstelling van 10% onmogelijk realiseren. De reden is dat er voor DLG reeds een efficiency-taakstelling van 10% in 2011 is afgesproken. Deze afspraak is gemaakt in het kader van het Bestuursakkoord ILG dat met de provincies is gesloten. Immers, DLG werkt voor een belangrijk deel in opdracht van de provincies. Het invulling geven aan nóg eens 10% taakstelling in dezelfde periode is een onredelijke en onuitvoerbare opgave.

Om die reden doet LNV voor de aan DLG opgelegde taakstelling een beroep op de knelpuntenreserve. In concreto gaat het daarbij om 105 fte. Vermenigvuldigd met de gehanteerde normbedragen betreft het een bedrag van € 5,3 mln. structureel vanaf 2011.

### Tabel: Totaaloverzicht benodigde middelen

voor sociaal flankerend beleid, aanpassingskosten/ICT en knelpuntenreserve

Bedragen x € mln.

Efficiëntie Rijksdienst	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Sociaal flankerend beleid</b>					
(1) Opleiding en ontwikkeling		0,9	0,9	0,9	0,9
(2) Loopbaantrajecten gericht op uitstroom	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0
(3) Mobiliteit & matching	0,2	0,8	0,8	0,8	0,8
(4) Overige maatregelen	-	4,0	4,0	4,0	4,0
<b>Totaal</b>	<b>1,2</b>	<b>7,7</b>	<b>7,7</b>	<b>7,7</b>	<b>7,7</b>
<b>Aanpassingskosten en ICT</b>					
(1) Efficiënter inkopen		4,8	3,2	2,5	1,6
(2) Digitale dienstverlening		15,5	17,5	15,5	10,0
(3) Integratie bedrijfsprocessen inspectiediensten		2,4	5,0	2,5	2,5
<b>Totaal</b>		<b>21,7</b>	<b>25,7</b>	<b>20,5</b>	<b>14,1</b>
<b>Knelpuntenreserve</b>					
Dienst Landelijk Gebied		0,7	1,3	2,7	5,3
<b>Totaal</b>		<b>0,7</b>	<b>1,3</b>	<b>2,7</b>	<b>5,3</b>
<b>Totaal</b>	<b>1,2</b>	<b>30,1</b>	<b>34,7</b>	<b>30,9</b>	<b>27,1</b>