

Vergaderjaar 2001–2002

**28 052**

**Personeelsbeleid en kwaliteit rijksdienst**

**Nr. 3**

**BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN  
KONINKRIJKSRELATIES**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 19 november 2001

**Inleiding**

Het waarborgen van moderne en hoogwaardige publieke voorzieningen en dienstverlening is voor de overheid een permanente opgave en uitdaging. Burgers en bedrijven zijn in hun dagelijks functioneren afhankelijk van de prestaties van de publieke sector en veelal zijn hiervoor geen alternatieve leveranciers beschikbaar. De duurzaamheid en kracht van de economie en de kwaliteit van de samenleving zijn onder meer afhankelijk van de prestaties van de publieke sector.

Deze prestaties kunnen echter alleen geleverd worden als de publieke sector er in blijft slagen voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden. Dat is tegenwoordig niet eenvoudig en zal ook in de toekomst veel inspanning vergen. Een belangrijke oorzaak van deze knelpunten vormt de demografische ontwikkeling van de beroepsbevolking, naast de reguliere fricties op de arbeidsmarkt. Er zijn veel oudere werknemers die (op termijn) uitstromen en vervangen dienen te worden en te weinig jongeren die de lege plaatsen kunnen bezetten. De gemiddelde leeftijd van het personeel in de publieke sector is hoger dan in de marktsector. Dat betekent dat de publieke sector sneller met de effecten van deze ontwikkeling geconfronteerd wordt. De publieke sector zal zich daarom moeten positioneren als een attractieve, moderne werkgever die zich kan meten met concurrenten. Knelpunten als gevolg van de krappe arbeidsmarkt kunnen overigens ook gereduceerd worden door verbeteringen in de werkprocessen en de bedrijfsvoering in het algemeen.

Niet alleen de uitdagingen in de personeelsvoorziening nopen tot actie. Burgers, bedrijven en instellingen stellen ook hoge eisen aan de publieke dienstverlening. Een moderne publieke dienstverlening vereist dat daar met een innovatieve aanpak en kwaliteitsverbeteringen op ingespeeld wordt, onder andere met gebruik van de mogelijkheden die de informatie- en communicatietechniek biedt.

Om die redenen wil het Kabinet in de komende periode investeren in een moderne en slagvaardige publieke sector. Een meerjaren-investeringsaanpak zal daarbij worden ontwikkeld, gericht op de verbetering van de personeelsvoorziening en het vergroten van de kwaliteit, productiviteit en innovatie van de publieke sector. Daarbij zal aangesloten worden bij de vele trajecten en programma's die reeds in gang gezet zijn of parallel opgestart worden.

### **Rapport Van Rijn**

In februari heb ik u het rapport «De arbeidsmarkt in de collectieve sector; investeren in mensen en kwaliteit» aangeboden. Dit rapport (in de wandeling het rapport Van Rijn genoemd) bevat een analyse van de knelpunten in de publieke sector. Het verbindt daaraan een reeks van aanbevelingen om de huidige en toekomstige arbeidsmarkt knelpunten te bestrijden en de kwaliteit van de publieke sector te verbeteren.

Het Kabinet heeft op basis van dit rapport geconcludeerd dat de oplossing van knelpunten en de verbetering van kwaliteit in de publieke sector langs twee trajecten aangepakt moet worden.

In de eerste plaats gaat het om een pakket maatregelen ter versterking van de arbeidsmarktpositie van de publieke sector. Het betreft maatregelen die op korte termijn implementeerbaar zijn en relatief snel effect kunnen hebben. Dat zijn maatregelen van meer «klassieke» aard, in de sfeer van de arbeidsvoorwaarden, werktijdverlenging, arbeid en zorg, functiedifferentiatie en loopbaanperspectief, preventie van arbeidsuitval en reïntegratie, scholing en arbeidsmarktcommunicatie en werving (o.a. gericht op specifieke doelgroepen). Deze maatregelen zijn opgenomen in de begroting 2002 en hebben een meerjarige doorwerking. Inmiddels zijn er binnen de publieke sector ook diverse CAO's afgesloten waarin deze maatregelen hun neerslag hebben gekregen. Over deze afspraken heb ik u reeds geïnformeerd in de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2002 (bijlage bij de begroting 2002 van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). In de komende periode zal de verdere implementatie van de maatregelen en de effecten daarvan op de arbeidsmarktpositie van de publieke sector in kaart gebracht worden. Ik zal u daarover in het voorjaar rapporteren via de nota Arbeid en Overheid (voorheen Arbeidsmarkt-rapportage Overheid). Het Kabinet zal de inhoud van deze nota betrekken bij de voorbereiding van de begroting.

In de tweede plaats gaat het om een traject met maatregelen voor de lange termijn die een vernieuwingsslag beogen. De stand van zaken met betrekking tot dit innovatietraject wordt hieronder uiteengezet.

### **Meerjarig-innovatietraject publieke sector**

#### *Doelen en inhoud*

Het meerjarig-traject richt zich op maatregelen van innovatieve aard met als doel een bijdrage te leveren aan de vergroting van de kwaliteit van de publieke sector. Het begrip kwaliteit krijgt daarbij een brede invulling.

Het gaat in de eerste plaats om de kwaliteitsverbetering in het primaire proces. Kwaliteit betekent in dit geval dat de publieke sector voorzieningen en diensten levert die zo goed mogelijk aansluiten bij de maatschappelijke behoeften. Effectiviteit en samenhang van de functies beleid, uitvoering en toezicht in een complexe omgeving is daarbij cruciaal, naast het vermogen om snel in te spelen op wijzigende omstandigheden en behoeften. Kwaliteitsverbetering betekent in dit verband ook een

versterkte oriëntatie op de «klanten» (gebruikers en afnemers), bijvoorbeeld op het vlak van de inhoud en vorm van publieke voorzieningen en diensten.

In de tweede plaats gaat het om de verbetering van de kwaliteit van de bedrijfsvoering, de sturing van de werkprocessen en het management. Elementair daarbij is de efficiënte inzet van de productiemiddelen, waaronder het personeel en materieel. Daarbij hoort onder meer een effectief arbeidsmarktbeleid en een modern human resources management, maar ook de inzet van nieuwe technologieën.

Bij de invulling van het meerjarig-traject voor de kwaliteitsverbetering zal aangesloten worden bij de invalshoeken zoals geformuleerd in het rapport van de werkgroep Van Rijn:

- Management en sturing (b.v. meer prestatieafspraken, ontwikkelen managementvaardigheden, geprogrammeerd werken aan kwaliteit en organiseren van het delen van kennis);
- Informatie- en communicatietechnologie (o.a. innovatieve werkwijze, effectievere sturing, investeren in kennismanagement systemen);
- Human resource management (investeren in P&O-functie, loopbaanbeleid, competentie management, differentiatie arbeidsvoorwaarden, mobiliteit e.d.).

#### *Aansluiting op bestaande innovaties en kwaliteitsverbeteringen*

De impuls die het kabinet nu wil geven aan de innovatie en kwaliteitsverbetering staat natuurlijk niet op zichzelf. Op talloze terreinen binnen de publieke sector worden bij voortduring innovaties en kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd, waarbij ook wordt gewerkt aan de verbetering van de bedrijfsvoering. Met de reeds in gang gezette vernieuwingen en kwaliteitsverbeteringen is een uitstekende basis voorhanden waarop voortgebouwd kan worden.

In aansluiting op de bestaande innovaties en lopende kwaliteitstrajecten beoogt het kabinet met het onderhavige meerjarig-traject:

- op gestructureerde wijze een extra impuls te geven aan de innovatie en de kwaliteitsverbetering;
- samenhang in de vele lopende trajecten en initiatieven te bewerkstelligen;
- een infrastructuur te creëren die het mogelijk maakt kennis en ervaring ten aanzien van «best practices» (incl. succes- en faalfactoren) breed te verspreiden en te delen, niet alleen binnen sectoren, maar ook tussen sectoren;
- te investeren in experimenten en pilots;
- te investeren in research;
- te investeren in samenwerkingsverbanden;
- de oriëntatie op de «klanten» van de publieke sector te versterken; de toepassing van kwaliteitsinstrumenten te bevorderen (benchmarken, klantenonderzoek, medewerkersonderzoek e.d.);
- brede implementatie van succesvolle vernieuwingen te bevorderen.

Ter illustratie is in bijlage I per sector een schets opgenomen met voorbeelden van vernieuwingen en kwaliteitsverbeteringen die reeds in gang gezet zijn. Het gaat hier niet om een uitputtende opsomming. Daarnaast is door de sector aangegeven welk inhoudelijk vervolg hieraan gegeven wordt in het kader van het nu op te starten meerjarige innovatietraject.

#### *Organisatie en aanpak per sector*

Ten aanzien van de organisatie en aanpak van het innovatietraject heeft

het kabinet er voor gekozen per sector een taskforce of stuurgroep in te stellen, dat wil zeggen één voor openbaar bestuur, één voor politie, één voor defensie, één voor onderwijs en wetenschappen en één voor zorg en welzijn. De taskforces zijn belast met het opstarten en aansturen van de innovatietrajecten per sector. De positionering en bemensing van de taskforces zal per sector variëren.

Er is geen blauwdruk vastgesteld voor het proces, de organisatie en de positionering van de sectorale innovatietrajecten die door de taskforces worden gestuurd. Een en ander zal immers in hoge mate afhangen van de specifieke context waarbinnen de innovatietrajecten gestalte moeten krijgen en die verschilt per sector. Zo kan gedacht worden aan één of meerdere fysieke centra per sector, maar ook aan projectgroepen, netwerkorganisaties, pilots, onderzoeken, symposia, websites en dergelijke of combinaties daarvan.

Essentieel is dat de taskforces niet alleen belast worden met het identificeren van concrete innovatie-opties, maar ook met het opstarten, aansturen en/of stimuleren van de noodzakelijke activiteiten (uitwerking ideeën, identificering «best practices», experimenten, pilots, onderzoek etc.). Uiteindelijk zullen deze innovatieve activiteiten implementeerbare beleidsvoorstellen moeten opleveren. De taskforces zullen aansluiting zoeken bij relevante, bestaande initiatieven.

Gegeven de verschillende uitgangspunten van de taakvelden op het vlak van de kwaliteitsverbeteringen en vernieuwing en de grote verschillen in bestuurlijke context is het niet nodig dat de innovatieprogramma's van de onderscheiden taakvelden qua fasering synchroon verlopen. Wel zal permanente informatie-uitwisseling plaatsvinden.

Op dit moment zijn de verantwoordelijke vakministers doende de organisatie, de aanpak en de planning van de innovatietrajecten nader in te vullen. De minister van OC&W doet dat voor de sector onderwijs en wetenschappen, de minister van VWS voor de zorgsector, de minister van Defensie voor de sector Defensie en ikzelf voor de sectoren Openbaar Bestuur en Politie. In bijlage I is per sector de stand van zaken op dit vlak weergegeven.

#### *Algemene en sectoroverstijgende dimensie*

Naast de sectorale innovatie-activiteiten krijgt het innovatietraject ook een algemene en sectoroverstijgende dimensie.

Het gaat daarbij om:

1. Kennisuitwisseling tussen sectoren:
  - door monitoring van innovatietrajecten per sector; met het oog op het delen van sectorale ervaringen, expertise en ideeën;
  - gericht op signalering van sectorale dwarsverbanden;
  - ter stimulering van sectorale initiatieven;
2. Periodieke voortgangsrapportage innovatietrajecten publieke sector via de Ministerraad aan de Tweede Kamer;
3. Sectoroverstijgende projecten en activiteiten, bijvoorbeeld:
  - activiteiten gericht op strategische kennisontwikkeling en research, onder meer op het vlak van:
    - versterking van de oriëntatie op de «klanten» van de publieke sector;
    - meetinstrumenten voor klant- en medewerkerstevredenheid;
    - methoden van benchmarking en concepten voor bedrijfsvoering;

- ontwikkeling van instrumenten en faciliteiten ter ondersteuning en stimulering van kwaliteitsverbeteringen binnen de publieke sector;
- activiteiten gericht op het delen en verspreiden van kennis, zoals:
  - conferentie voor innovatie en kwaliteit in de publieke sector (zie bijlage II);
  - thematische symposia en workshops;
- media-activiteiten ter stimulering van kwaliteitsverbetering in de publieke sector.

Voor de uitvoering van deze algemene en sectoroverstijgende taken wordt binnen mijn departement een projectgroep ingesteld. Daarnaast zal er een begeleidingsgroep ingesteld worden waarin de verschillende sectoren vertegenwoordigd zijn. Deze begeleidingsgroep wordt voorgezeten door de directeur-generaal Management en Personeelsbeleid (DGMP). De DGMP zal hiertoe bijgestaan worden door de projectgroep die zorg zal dragen voor het inhoudelijk secretariaat en voor het ontplooiën van de sectoroverstijgende initiatieven.

#### *Evaluatie*

De uitvoering van het hier gepresenteerde plan voor het meerjarige innovatietraject binnen de publieke sector zal uiterlijk in 2005 geëvalueerd worden.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
K. G. de Vries

## A. ONDERWIJS EN WETENSCHAPPEN

### 1. Lopende trajecten voor kwaliteitsverbetering en innovatie

Binnen het onderwijsveld is de afgelopen jaren in samenhang met inhoudelijke onderwijskundige vernieuwingen gewerkt aan een nieuwe beleidsfilosofie met als leidmotief «meer ruimte voor de scholen». De school moet meer in de gelegenheid worden gesteld om zelf passende antwoorden te formuleren als het gaat om bijvoorbeeld knelpunten op de arbeidsmarkt, bepaalde beloningsbeslissingen en functiedifferentiatie. Het substantieel vergroten van de beleidsruimte voor scholen vergt een professionele en adequate organisatie en toerusting van de school. Met meer ruimte voor scholen ontstaat ook de noodzaak om rekenschap te geven over het gevoerde beleid. De rol van de onderwijsinspectie is en wordt de komende jaren dan ook versterkt.

In het onderwijsveld wordt dan ook veel geïnvesteerd in de modernisering van de sector. Het maatregelenpakket dat het kabinet naar aanleiding van het rapport Van Rijn presenteerde maakte een CAO mogelijk die als een doorbraak gezien kan worden in de arbeidsverhoudingen in het onderwijs. Daarnaast is op basis van de middelen die bij het Regeerakkoord ter beschikking zijn gesteld voor competentiebeloning in het onderwijsveld een breed programma op gang gebracht ter bevordering van integraal personeelsbeleid.

In het kader van Maatwerk<sup>1</sup> zijn in het onderwijs vernieuwingstrajecten in gang gezet om de onderwijsarbeidsmarkt te openen voor nieuwe doelgroepen. Door het opstarten van pilots op het vlak van onderwijs-assistenten is een voor het onderwijs geheel nieuw arbeidsmarktsegment (MBO-ers) ontsloten voor de bemensing van de onderwijsarbeidsmarkt. Tevens is een start gemaakt met de «zij-instromer». Een «zij-instromer» is iemand met minimaal een hbo-diploma die na gebleken geschiktheid (op basis van een assessment) meteen voor de klas kan. Eventuele deficiënties moet de «zij-instromer» binnen een termijn van twee jaar hebben weggewerkt.

Het inzetten van nieuwe doelgroepen in het onderwijs betekent voor scholen, dat zij hun opleidingsfunctie moeten inrichten. Er zijn verschillende projecten «opleiden-in-de-school» gestart waarin verschillende scholen in samenwerking met elkaar en met lerarenopleidingen de opleidingsfunctie in hun school vormgeven. Het ministerie van OCenW ondersteunt de scholen bij de onderlinge overdracht van ervaringen en in het tonen van «good practices».

De kwaliteitskaarten die de Onderwijsinspectie heeft ontwikkeld maakt benchmarking mogelijk. Daarnaast stelt de inspectie schoolportretten op die als «best practices» kunnen dienen voor andere scholen. Zo staan op de website van de onderwijsinspectie een aantal ict-schoolportretten. Op het gebied van ICT is vooral op het vlak van materiële toerusting een belangrijke slag geslagen. Tevens is het «kennisnet» opgezet, dat een bijdrage levert aan de verschuiving naar scholen die midden in de samenleving staan.

<sup>1</sup> In navolging op Maatwerk voor morgen (maart 1999) en Maatwerk 2 (2000) zijn in Maatwerk 3 (2001) beleidsinitiatieven genomen voor de aanpak van de arbeidsmarktknelpunten in het onderwijs.

In de positie van de afnemers (scholieren, studenten en ouders) is ook een verandering in gang gezet. Ouders en leerlingen worden steeds meer in positie gebracht om effectieve keuzes te kunnen maken. Hun invloed op

het aanbod van onderwijs en de wijze waarop onderwijs wordt gegeven is de laatste jaren gegroeid.

## **2. Meerjarig vervolg voor kwaliteitsverbetering en innovatie**

### *ICT en onderwijs*

Op het terrein van ICT zal nog verder moeten worden geïnvesteerd in «meer computers in de school». Daarnaast wordt een impuls gegeven aan de vervaechting van ict en onderwijs. Daarbij kan gedacht worden aan de ondersteunende rol die de computer en educatieve software kunnen leveren aan de invoering van functiedifferentiatie. Op dit vlak is dan ook een ICES-voorstel ontwikkeld. Tevens kan de inzet van ICT een verlaging van de administratieve last van besturen, scholen en leraren opleveren. Verder wordt het kennisnet uitgebouwd. Daarbij kan de integratie van het kennisnet in het onderwijs een bijdrage leveren aan het vernieuwingsproces in het onderwijs. Een (flex) werkplek voor iedere leraar met toegang tot kennisnet, (delen van) de schooladministratie, e-mail, digitale schoolborden, leerlingvolgsystemen kan een belangrijke bijdrage leveren aan de modernisering en de verhoging van de productiviteit in het onderwijs.

### *Management en sturing*

Om vernieuwingen in het onderwijs te realiseren is «meer ruimte voor scholen» noodzakelijk. Door het vrij beschikbaar stellen van schoolbudgetten en het decentraliseren van de arbeidsvoorwaarden wordt het voor de scholen mogelijk om de middelen zo in te zetten dat ze aansluiten bij de door hen ervaren regionale knelpunten (beloningsvraagstukken en lerarentekorten). Meer ruimte voor scholen vergt een sterk management. Ook op dit terrein worden nieuwe initiatieven ontwikkeld. De nieuwe instroom in het primair onderwijs bestaat voor ruim 80 procent uit vrouwen welke meestal in deeltijd werkzaam zijn. Het animo onder hen om een managementfunctie te vervullen is gering. Er is daarnaast echter sprake van een sterke vergrijzing van het management. De komende tien tot vijftien jaar vervuult 80 procent van de directeuren het primair onderwijs voor (pre) pensioen. Om een managementbaan voor vrouwen met managementpotentieel in het primair onderwijs aantrekkelijk te maken worden de mogelijkheden van duobanen verkend.

### *HRM*

Functiedifferentiatie en teamteaching innoveren het onderwijsproces en openen de onderwijsarbeidsmarkt. In het kader van Maatwerk worden projecten uitgevoerd in het primair en voortgezet onderwijs en beroeps- en volwasseneneducatie met als doel functiedifferentiatie binnen de school verder te ontwikkelen en «good practices» zichtbaar te maken. Op het terrein van HRM zullen nieuwe initiatieven moeten worden ontwikkeld om een verdere bijdrage te leveren aan de school als professionele organisatie.

## **3. Aanpak en planning**

Uit het voorgaande blijkt dat de nodige initiatieven in gang zijn gezet. Dit neemt niet weg dat op een aantal gebieden een gecoördineerde en geïntensiveerde aanpak op haar plaats is. In zijn algemeenheid werd in het rapport «Arbeidsmarktknelpunten in de collectieve sector» het volgende uitgangspunt voor de innovatiecentra neergelegd: Het verhogen van de kwaliteit en productiviteit van de collectieve sector met daarbij drie aandachtvelden, en wel: vernieuwing van management en sturing, inzet

van ICT en vernieuwing van het HRM-beleid. In het onderwijsveld zijn diverse actoren betrokken bij de reeds in gang gezette innovatietrajecten. Via een netwerk dienen de verschillende actoren en initiatieven met elkaar te worden verbonden. Een innovatienetwerk in het onderwijs dient in aansluiting daarop een aantal taken te vervullen.

Een belangrijke functie van het innovatienetwerk zal zijn om de talrijke initiatieven in het veld en de nieuw op te starten activiteiten te inventariseren en te coördineren. Het is van het grootste belang dat wordt geleerd van initiatieven die al plaatsvinden en succesfactoren voor vernieuwing worden opgespoord. Het innovatienetwerk kan hier een belangrijke rol vervullen. Tevens kan een innovatienetwerk een belangrijke rol spelen in het verspreiden van de geleerde lessen over de volle breedte van het onderwijsveld. Een tweede taak is gelegen in het implementeren van een vernieuwing-/experimentenprogramma. Kortom: innovaties in het onderwijs van initiëren tot evalueren.

Als de bovenstaande uitgangspunten en taken worden vertaald naar het onderwijsveld kan daarbij bijvoorbeeld worden gedacht aan de volgende aandachtgebieden:

- de relatie onderwijsarbeidsmarkt, flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden, integraal personeelbeleid (IPB) en de organisatie van het primaire onderwijsproces (maatwerk);
- de inzet van ICT in het primaire proces ter vermindering van de werkdruk van leraren en ter ondersteuning van taak- en functie-differentiatie;
- de inzet van ICT en de verlaging van de administratieve last van besturen, scholen en leraren;
- kwaliteitsimpulsen in management en sturing in relatie tot de onderwijsarbeidsmarkt;
- coördinatie en integratie van de vele initiatieven verdient extra aandacht. Anders dreigen goede initiatieven uiteindelijk te verzanden, dan wel onvoldoende te worden verspreid.

Uitgangspunt is dat de bovenstaande aandachtsgebieden zoveel als mogelijk in onderling verband worden gebracht. Een integrale benadering is van het grootste belang. Hetgeen overigens niet wil zeggen dat er op deelterreinen geen eigenstandige initiatieven kunnen worden ontplooid. Wel dient daarbij oog te zijn voor de onderlinge samenhang. Om de nieuwe initiatieven te genereren en de diverse initiatieven die vanuit het ministerie, maar ook door diverse andere actoren in het veld worden geïnitieerd aan elkaar te koppelen, te verspreiden en te implementeren binnen de sector is een innovatienetwerk nodig. Om het innovatietraject mogelijk te maken is een stuurgroep/taskforce in het leven geroepen die onder de directe verantwoordelijkheid van een van de Bestuursraadleden (DG Arbeidsvoorwaarden of DG Primair en Voortgezet onderwijs) zal ressorteren. De stuurgroep wordt breed samengesteld en bestaat uit vertegenwoordigers uit alle onderwijsvelden. Binnen de stuurgroep zal ook de afstemming tussen het innovatienetwerk en bredere onderwijs-verkenningen plaatsvinden. Het innovatienetwerk dient naast een bestuurlijk en ambtelijk kader voor draagvlakvorming voor experimenten en bredere implementatie van innovaties vooral ook een (extern) netwerk van deskundigen voor het ontwikkelen van innovaties te omvatten. Zo is een aanvang gemaakt met de voorbereiding van een strategisch overleg «Arbeidsmarkt en Personeelbeleid», waarin op landelijk niveau de vragers (van – bijna – afgestudeerde leraren) en de aanbieders van lerarenopleidingen structureel in overleg komen. Daarbij zijn de hogescholen en universiteiten met lerarenopleidingen, de bve-instellingen en bestuurlijke vertegenwoordigers van scholen voor primair en voortgezet onderwijs betrokken.

## B. OPENBAAR BESTUUR

### 1. Lopende trajecten voor kwaliteitsverbetering en innovatie

Initiatieven tot verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en de productiviteit binnen organisaties in het openbaar bestuur worden voortdurend genomen. Bij de rijksoverheid zijn het onder meer initiatieven gericht op verbetering van samenhang, samenwerking en integraliteit, zowel bij de primaire processen als in de ondersteunende functies<sup>1</sup>. Tevens worden activiteiten inzake de verbetering van de effectiviteit van het personeelsmanagement in de rijksdienst uitgevoerd en nieuwe opgestart, onder andere op het terrein van rijksbreed benchmarken van de kwaliteit van personeelsmanagement en onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers, alsmede het rijksbreed bundelen van personeelsvoorzieningen<sup>2</sup>. Voor wat betreft de betrekkingen tussen overheden wil het kabinet de interbestuurlijke betrekkingen verbeteren door enerzijds de verantwoordelijkheden scherper te scheiden en anderzijds de samenwerking tussen overheden te verbeteren<sup>3</sup>.

Bij alle genoemde initiatieven vindt een verschuiving plaats van aanbodgericht naar vraaggericht handelen van overheidsorganisaties en verbetering van de samenwerking tussen deze organisaties. Wat ontbreekt is het systematisch geven van bekendheid vanuit het openbaar bestuur zelf aan deze initiatieven en hun succesfactoren en het reproduceerbaar maken van deze initiatieven, opdat de vernieuwingen door andere organisaties kunnen worden doorgevoerd zonder zelf opnieuw het wiel te moeten uitvinden. Bovendien ontbreekt een aanjager voor het experimenteren met vernieuwingen binnen het openbaar bestuur waardoor de omvang en tempo van vernieuwing kunnen toenemen. Het op te richten Innovatiecentrum openbaar bestuur heeft tot doel in de leemte te voorzien.

In de paragraaf 2 wordt allereerst nader ingegaan op het meerjarig vervolg op het vlak van de kwaliteitsverbetering en innovatie in het openbaar bestuur (initiatieven ter verbetering van de dienstverlening en de arbeidsproductiviteit). Vervolgens komt in paragraaf 3 de aanpak en de planning van het innovatietraject aan de orde.

### 2. Meerjarig vervolg voor kwaliteitsverbetering en innovatie

#### 2.1. Kwaliteitsverbetering dienstverlening

Veel organisaties zetten zich actief in voor het verbeteren van hun dienstverlening aan burgers, bedrijven en andere organisaties. Enquêtes onder burgers, clientpanels en «citizens charters» zijn voorbeelden om de waardering van de dienstverlening te meten en deze te verbeteren. Ook het één-loket-concept bij gemeenten voor geïntegreerde dienstverlening aan burgers en bedrijven is een voorbeeld van verbeterde dienstverlening. Het verbeteren van dienstverlening heeft niet alleen gevolgen voor afzonderlijke organisaties, ook tussen organisaties in het openbaar bestuur zal dit tot veranderingen leiden. Twee vormen van interbestuurlijke samenwerking zijn nog volop in ontwikkeling:

- ketengerichte samenwerking
- gebiedsgerichte samenwerking.

#### a. Ketengerichte samenwerking

Organisaties zoeken elkaar steeds vaker op, vanuit het besef dat ze een onderdeel zijn van een keten, waarbij de cliënt centraal staat. Dit leidt tot een andere oriëntatie op de inrichting van de organisatie. Er wordt een omschakeling gemaakt van aanbod gestuurd denken, naar vraaggericht

<sup>1</sup> Zie «Kwaliteit van de rijksoverheid: uitvoering moties cultuuromslag», 9 oktober 2001, Kamerstukken II 2001–2002, 28 052, nr. 2.

<sup>2</sup> Zie het «Kabinetsstandpunt over de aanbevelingen van de IBO-werkgroep effectiviteit van personeelsmanagement in de rijksdienst, van 5 oktober 2001, Kamerstukken II, 2001–2002, 28 052, nr. 1.

<sup>3</sup> Voor initiatieven op het terrein van de interbestuurlijke betrekkingen zie de brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, d.d. 16 augustus 2001, kamerstukken II, 2000–2001, 22 236, nr. 57, «Interbestuurlijke betrekkingen: Kabinetsstandpunt op het advies van Raad voor het openbaar bestuur en Raad voor de financiële verhoudingen, «De kunst van het overlaten, Maatwerk in decentralisatie».

werken. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de betekenis voor de eigen werkprocessen, maar ook naar wat nodig is voor een goede samenwerking met andere schakels in de keten. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft onderzoek laten uitvoeren naar ketens en openbaar bestuur<sup>1</sup>. Drie ketens zijn daarbij geanalyseerd: een gecoördineerde aanpak van jeudcriminaliteit in de gemeente Lelystad, een sluitende aanpak voor uitkeringsgerechtigden door CWI Zuid-Kennemerland en tot slot een brede samenwerking gericht op jongeren die voortijdig de school verlaten door de provincie Groningen.

Het denken in ketens en ketenvorming staat nog in de kinderschoenen, maar het kabinet is ervan overtuigd dat ketenregie een belangrijk instrument is om het vraaggericht handelen van overheidsorganisaties en de samenwerking tussen organisaties in openbaar bestuur te verbeteren. Voor ketenontwikkeling is van belang dat er pilots worden opgezet en dat er geleerd wordt van de best practices. Het Innovatiecentrum zal hierin een belangrijke rol vervullen.

#### b. Gebiedsgerichte samenwerking

Met gebiedsgerichte samenwerking is al betrekkelijk veel ervaring opgedaan. In bijvoorbeeld landinrichtingsgebieden, de ROM-gebieden en wijkontwikkelingsgebieden hebben zich in de loop van jaren steeds nieuwe vormen van samenwerking gevormd. Echter het aandeel gebiedsprojecten dat naar tevredenheid tot stand komt stagneert. Dit komt enerzijds door een toename van de complexiteit (in plattelandsgebieden ging het vroeger om landbouw, natuur en water, inmiddels is dit verbreed naar ook andere economische sectoren, voorzieningenniveau en milieu-vraagstukken), anderzijds wenst de netwerksamenleving steeds meer betrokken te worden bij de planvorming en besluitvorming, hetgeen het aantal betrokkenen heeft doen toenemen. Participatieve vormen van planvorming komen steeds vaker in verschillende hoedanigheden voor. Tegelijkertijd blijft de gehele overheid en haar subsidiestromen sectoraal georganiseerd, hetgeen het realiseren van complexe meervoudige doelstellingen in gebieden vertraagd. Door samen te werken in gebieden leidt dit tot synergie, het resultaat is groter dan de optelsom van de afzonderlijke delen. In het kader van het Bestuursakkoord Nieuwe Stijl worden in 13 pilotgebieden ervaringen opgedaan in het versterken van de economische, fysieke en sociale vitaliteit, het geven van inhoud aan bestuurlijke vernieuwing en zicht krijgen op factoren die gewenste verbeteringsprocessen frustreren. De pilots zullen oplossingsrichtingen opleveren ter verbetering van het interbestuurlijk verkeer. Voor het bereiken van concrete resultaten is follow up nodig. Het Innovatiecentrum zal hieraan een bijdrage leveren door te stimuleren en te faciliteren dat de oplossingen daadwerkelijk in de praktijk worden uitgevoerd.

#### c. Professionalisering toezicht

Het kabinet stelt in zijn kaderstellende visie op toezicht<sup>2</sup> kwaliteitsverbetering in de vorm van professionalisering van de toezichtfunctie in het vooruitzicht. De aanpak bestaat uit twee sporen. Het actief uitwisselen van «best practices» van toezichthouders. Bijvoorbeeld over de wijze waarop vermindering van lasten kan plaatsvinden voor onder toezicht gestelden onder handhaving van de gestelde normen. Het Innovatiecentrum openbaar bestuur zal hierin een actieve rol vervullen. Het tweede spoor betreft de professionalisering van de personele functie. De ontwikkeling van nieuwe opleidingstrajecten voor toezichthouders op alle niveau's en van diverse samenstelling wordt in dit spoor ter hand genomen. Bij de inventarisatie van de leervragen zullen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het Innovatiecentrum een aanjagende rol vervullen.

<sup>1</sup> Ketens en openbaar bestuur, een onderzoek naar de betekenis van ketens en ketenregie voor het openbaar bestuur door de Verbinding, A. Van der Aa en T. Konijn, mei 2001.

<sup>2</sup> De kaderstellende visie op toezicht, kabinetsstandpunt op het rapport van de Ambtelijke Commissie Toezicht, 20 juni 2001, Kamerstukken II, 2000–2001, 27 831, nr. 1.

## 2.2 Verhoging arbeidsproductiviteit

Onder verbetering van de arbeidsproductiviteit wordt hier verstaan verhoging van de productiviteit per medewerker in de organisatie.

Verhoging van deze productiviteit kan plaatsvinden *binnen* organisaties door directe besparing op personeel door meer inzet van ICT, verschuiving van werkzaamheden van schaars naar minder schaars personeel, samenvoeging van functies ondersteund door ICT.

Verhoging van productiviteit kan ook plaatsvinden *tussen* organisaties door samenwerking en samenvoeging van organisatie-onderdelen ondersteund door ICT.

Onderzoek wijst uit dat investeringen niet alleen in ICT nodig zijn, maar ook in kennis, mensen en organisatieveranderingen<sup>1</sup> wil de productiviteit van een organisatie en van een individuele medewerker toenemen. Dit levert bovendien verbetering van de kwaliteit van de werkzaamheden op. In het kabinetsstandpunt over de effectiviteit van personeelsmanagement in de rijksdienst<sup>2</sup> meldt het kabinet het initiatief van het beraad van secretarissen-generaal tot een verkenning van een shared service centre op HRM-gebied in de rijksdienst. Het shared service concept biedt een goede mogelijkheid om met behulp van ICT HRM-voorzieningen direct toegankelijk te maken voor managers en medewerkers. Mogelijk dat op termijn ook zou kunnen worden gekomen tot een fysieke bundeling van HRM-voorzieningen die nu nog verspreid bij ministeries en onderdelen van ministeries worden uitgevoerd. Een dergelijk shared service center kan zowel de effectiviteit van het personeelsmanagement (ondersteuning en advies aan medewerkers) alsook de doelmatigheid ervan (schaalvoordelen) ten goede komen. Hierdoor wordt de informatievoorziening vergemakkelijkt en versneld en kan aanzienlijk bespaard worden op routinematig personeelswerk. Overigens hebben verschillende ministeries al eerste stappen gezet in de richting van eigen shared service centers op het gebied van personeelsmanagement.

Om de mogelijkheden tot verhoging van de productiviteit in kaart te brengen zal het Innovatiecentrum succesvolle voorbeelden verzamelen in binnen- en buitenland en breed bekend stellen aan organisaties in het openbaar bestuur. Ook zullen experimenten en pilots worden gestart om de mogelijkheden tot verbetering van de arbeidsproductiviteit in de praktijk daadwerkelijk te realiseren.

## 3. Aanpak en planning

### 3.1 Missie Innovatiecentrum

Ter ondersteuning van de doelstellingen verbetering van de kwaliteit en productiviteit van de dienstverlening van organisaties binnen het openbaar bestuur, wordt een Innovatiecentrum ingesteld. Het Innovatiecentrum fungeert in het proces als een *buitenboordmotor* voor vernieuwing van de interne organisatie van overheden en de verbetering van de samenwerking tussen overheidsorganisaties.

Het centrum concentreert zich op vernieuwing van de interne organisatie van overheden. Welke innovaties op het terrein van management & sturing, HRM-beleid en inzet van ICT zijn nodig om de toename van de vraaggerichtheid, samenwerking en arbeidsproductiviteit te realiseren?

Het centrum is een fysieke en virtuele werkplaats

- a. waarin ideeën en oplossingen worden verzameld, zowel t.a.v. zich concreet voordoende problemen, als t.a.v. het *leren* om te innoveren;
- b. waarin innovatie in overheidsorganisaties en in de samenwerking tussen deze organisaties wordt bevorderd door het actief bekendmaken van de verzamelde ideeën en oplossingen;

<sup>1</sup> Zie B. van Ark, Productiviteit, technologie en groei: een zaak van investeren? Rijksuniversiteit Groningen, 10 april 2001.

<sup>2</sup> Zie noot 2.

- c. waarin innovatie wordt aangejaagd door het faciliteren van het experimenteren met nieuwe oplossingen;
- d. succesvolle innovaties reproduceerbaar worden gemaakt en een geïntegreerde aanpak wordt ontwikkeld;

Het Innovatiecentrum heeft een «Research and development» functie voor vernieuwing van organisaties in het openbaar bestuur. Het Centrum zoekt in binnen- en buitenland voortdurend naar ideeën en praktijkvoorbeelden voor vernieuwing. Door middel van het uitvoeren van experimenten en pilots in organisaties worden ideeën uitgetest. De resultaten daarvan worden in het Innovatiecentrum toepasbaar gemaakt voor en beschikbaar gesteld aan andere organisaties. Het Innovatiecentrum is daarmee een verzamelaar, uitzaaiër en aanjager van vernieuwingen. Bovenal is sprake van *samen doen* door het uitvoeren van innovatietrajecten waarbij het Innovatiecentrum samen optrekt met overheidsorganisaties. Door ook expliciet aandacht te geven aan het *leren* innoveren door het uitvoeren van experimenten, ontstaat in overheidsorganisaties een boegolf van vernieuwing die zichzelf versterkt.

### 3.2 Actielijnen

Uitvoering van de missie en doelstellingen zal langs de volgende actielijnen plaatsvinden.

#### 1. Kennis delen

Informatie over organisaties in binnen- en buitenland die actief zijn op het terrein van verbetering van de kwaliteit en/of productiviteit, wordt verzameld en gebundeld door het Innovatiecentrum en actief bekend gemaakt. Kennis en inzichten worden gedeeld door middel van conferenties, presentaties, website en nieuwsbrief.

In de periode juli tot en met december 2001 worden vijf conferenties gehouden waarin «best practices» worden geïnventariseerd en bekend gemaakt. Deze zogenaamde «praktijkmeetings» vinden plaats in nauwe samenwerking met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg en de Unie van Waterschappen.

De resultaten van deze praktijkmeetings worden gebruikt als eerste stap naar het ontwikkelen van een geïntegreerde aanpak voor de vernieuwing van de interne organisatie en verbetering van de samenwerking tussen organisaties. Tevens zullen deze bijeenkomsten dienen als opmaat naar een nationale Conferentie voor innovatie en kwaliteit in de publieke sector die in maart 2002 zal worden gehouden. Tijdens deze nationale conferentie zullen «best practices» uit de publieke sector voor het voetlicht worden gebracht.

In de jaren 2002 en volgende zullen de bovengenoemde activiteiten worden voortgezet.

#### 2. Programma van experimenten en pilots

Vanuit de doelstellingen verbetering van de kwaliteit en productiviteit van de dienstverlening zullen de thema's voor een eerste meerjarenprogramma van experimenten en pilots toegespitst worden op

- ketenregie en gebiedsgerichte samenwerking;
- professionalisering van het toezicht;
- verhoging van de arbeidsproductiviteit;

De experimenten en pilots leveren op genoemde thema's praktijkvoorbeelden op voor succesvolle realisering van vernieuwing en maken het mogelijk al *lerend* te innoveren.

#### 3. Research & development functie

Op grond van de «best practices» en de uitkomsten van de experimenten

en pilots maakt het Innovatiecentrum succesvolle innovatie reproduceerbaar voor andere organisaties en ontwikkelt het een geïntegreerde aanpak van organisatie-innovatie en de verbetering van samenwerking tussen organisaties. De inzichten worden breed uitgedragen in het openbaar bestuur.

#### 4. Voorstellen

De bovengenoemde actielijnen resulteren in voorstellen voor innovatie van beleid, uitvoering en toezicht binnen het openbaar bestuur.

#### 3.3 Positionering en organisatie

Bij het realiseren van genoemde doelstellingen dient het Innovatiecentrum een voorbeeldfunctie te vervullen en zelf een innovatieve uitstraling te hebben. Samenwerking met diverse partijen, inzet van ICT, kennismanagement, nieuwe vormen van inrichting, werkwijze en organisatie; daar zal het Innovatiecentrum zelf naar moeten handelen en in zich moeten bergen. Het Innovatiecentrum zal daarom qua werkwijze het karakter krijgen van een kennis- en netwerkorganisatie en gebruik maken van de modernste informatie- en communicatietechnologie.

Het centrum zal in de kern bestaan uit 10 medewerkers en nauw samenwerken met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg en de Unie van Waterschappen. Een stuurgroep bestaande uit personen met ruime ervaring met en deskundigheid inzake veranderingen in het openbaar bestuur zal toezien op het functioneren van het Innovatiecentrum. De stuurgroep legt jaarlijks de hoofdlijnen van het programma van het Innovatiecentrum ter goedkeuring voor aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en legt verantwoording af over de activiteiten van het voorafgaande jaar.

Het Innovatiecentrum vertegenwoordigt een gemeenschappelijk belang en moet partijen bij elkaar kunnen brengen. Daartoe moet het een positie kunnen innemen die los staat van een specifiek belang. De juridische vormgeving hiervoor zal nader worden uitgewerkt.

Het kabinet zal de Tweede Kamer over de voortgang van het Innovatiecentrum openbaar bestuur rapporteren bij de periodieke voortgangsrapportage over alle innovatietrajecten in de publieke sector.

#### 3.4 Planning

##### a. Taskforce september 2001 – juni 2002

Vanaf september 2002 tot en met maart 2002 werkt de taskforce openbaar bestuur de bovenstaande doelstellingen, actielijnen, organisatie, positionering, juridische vormgeving, alsmede de financiële onderbouwing voor het Innovatiecentrum openbaar bestuur nader uit.

De taskforce presenteert hiertoe in april 2002 uitgewerkte voorstellen aan de minister van BZK.

In de periode april 2002 tot en met juni 2002 worden deze voorstellen uitgevoerd en het Innovatiecentrum vormgegeven.

##### b. Start Innovatiecentrum

Het Innovatiecentrum start in juni 2002.

##### c. In de tweede helft van de volgende kabinetsperiode, in het jaar 2005, vindt een evaluatie van het Innovatiecentrum openbaar bestuur plaats.

## **C. DEFENSIE**

### **1. Lopende trajecten voor kwaliteitsverbetering en innovatie**

#### *1.1. Maatregelen op het terrein van management en bestuur*

In het kader van het veranderingsproces zijn op dit terrein de laatste jaren al vele initiatieven genomen, op het gebied van politiek-ambtelijk overleg, managementinformatie, de interne en externe communicatie en kwaliteitszorg (zie TK, 1998–1999, 26 237, nr. 3). Vanuit de specifieke invalshoek van het rapport Van Rijn worden terzake initiatieven genomen.

#### *1.2. Maatregelen op het terrein van de informatie- en communicatietechnologie*

Het beleidsplan over de informatievoorziening bij Defensie beslaat een periode van tien jaar en voorziet in de defensiebrede implementatie van een tiental programma's. Hiermee wordt de basis gelegd voor een moderne en transparante bedrijfsvoering en in relatie hiermee worden in het kader van het rapport Van Rijn aanbevelingen gedaan.

#### *1.3. Maatregelen op het terrein van HRM*

Het hele proces van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel wordt integraal benaderd en wordt gekenschetst als ketenbenadering. Noodzakelijke innovaties vinden plaats in iedere schakel van deze keten. Per krijgsmachtdeel zijn in 2001 ketenregisseurs aangewezen die moeten toezien op de samenhang. De ketenregisseurs zorgen voor centrale regie van de vaak meerjarige activiteiten en voor voldoende terugkoppeling tijdens de uitvoering om tijdig te kunnen beoordelen of bijsturing noodzakelijk is.

### **2. Meerjarig vervolg voor kwaliteitsverbetering en innovatie**

#### *2.1 Maatregelen op het terrein van management en bestuur*

##### Versterking beleidsadvisering

De kwaliteit van het bestuur is direct verbonden met een goede beleidsadvisering. Een programma toegesneden op de ontwikkeling van de desbetreffende vaardigheden en de ervaringsuitwisseling hierover ontbreekt. Dit zal defensiebreed worden opgepakt.

##### Prestatiemanagement

Een goed bestuur staat of valt met de mate waarin de afspraken over prestaties worden nageleefd. Op diverse plaatsen binnen de organisatie worden systemen van prestatimanagement toegepast. Coördinatie van de inspanningen moet leiden tot een (meer) uniforme benadering.

##### Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg wordt thans onderkend als een cruciale factor in het functioneren van de defensie-organisatie. Binnen Defensie zijn al tal van initiatieven genomen op dit gebied. De ervaring hiermee en de kennis ter zake zal vanuit de organisatie zo veel mogelijk centraal worden verzameld en gedeeld binnen de organisatie.

## Kennismanagement

De defensiebrede beschikbaarheid van alle relevante kennis moet structureel worden aangepakt, dat wil zeggen er dient één infrastructuur voor het kennismanagement te komen.

### *2.2. Maatregelen op het terrein van de informatie- en communicatietechnologie*

#### P&O 2000+

Het project P&O 2000+ heeft, onder andere, betrekking op zogenoemde self-service faciliteiten, die de medewerkers van Defensie de mogelijkheid bieden zich te informeren over of actie te nemen in het kader van de personeelszorg (o.a. het inzien van de CAO, functioneringsgesprekken, vacaturebank, opleidingsmogelijkheden en het aanvragen en declareren van dienstreizen).

Vooruitlopend hierop zijn de volgende projecten genoemd die ± 2004–2005 gerealiseerd kunnen worden.

#### E-learning

De aantrekkelijkheid van het functioneren Defensie kan ook in positieve zin worden beïnvloed door opleidingen ter beschikking te stellen onafhankelijk van tijd of plaats. In aanvulling op – en mogelijk deels in plaats van – de bestaande traditionele opleidingsinstituten komt er een virtuele Defensieschool.

#### De ICT-werkplek

De hiervoor genoemde twee voorstellen hebben als voorwaarde dat de betreffende informatie en de systemen goed toegankelijk zijn voor betrokkenen. Primair kan hierbij gedacht worden aan de werkplek, centrale faciliteiten binnen Defensie en/of een beveiligde aansluiting thuis.

Deze drie voorstellen vertonen een nauwe samenhang. Het optimale rendement uit de versterking van de self-service op administratief gebied en E-learning is gebaat bij een goede toegankelijkheid voor alle medewerkers. Deze samenhang dient dan ook bij de uitwerking nauwlettender in de gaten te worden gehouden. Een cruciale randvoorwaarde is vervolgens de handhaving de bestaande beveiligingsvoorschriften. Modern en veilig zijn essentieel voor het imago van Defensie.

### *2.3. Maatregelen op het terrein van HRM.*

#### Vernieuwing van het arbeidsmarktbeleid

Op basis van arbeidsmarktonderzoek stelt Defensie jaarlijks haar arbeidsmarktbeleid bij. Op de krappe arbeidsmarkt van de afgelopen jaren is Defensie sollicitanten steeds persoonlijker en uitgebreider gaan begeleiden. De klantgerichte benadering van sollicitanten strekt zich uit tot en met de personen die worden afgewezen.

#### Vernieuwing HRM

HRM-gerelateerde vernieuwingen zijn terug te vinden bij het verblijf van militairen in het buitenland. De kwaliteit van de zorg voor de militair en zijn of haar verwanten heeft direct invloed op zijn of haar inzet. Family support is de verzamelnaam voor activiteiten in dit verband. Daarnaast

investeert Defensie in de brede inzetbaarheid van medewerkers. Door de investering krijgen medewerkers ook een betere arbeidsmarktpositie buiten Defensie. Defensie werkt doelbewust aan een goede aansluiting met andere organisaties op de arbeidsmarkt. Dit is met name interessant voor medewerkers met een tijdelijk dienstverband.

Vernieuwing in de bedrijfsvoering

Op het terrein van de arbeidsomstandigheden is een programma voor kwaliteitsverbetering en actieve monitoring in gang gezet.

### **3. Planning en aanpak vernieuwing**

#### *3.1 Maatregelen op het terrein van management en bestuur*

Het programma ter verbetering van de beleidsadviesing richt zich op:

- Identificatie beschikbare cursussen voor dit doel en eventueel opzetten eigen cursus voor nieuwe beleidsambtenaren;
- Organiseren van periodieke bijeenkomsten tussen topambtenaren van het kerndepartement en kleine groepen beleidsmedewerkers om aan de hand van concrete voorbeelden te spreken over de kwaliteit van beleidsadviezen/nota's [interactief leren].

Verbetering door een gerichte mobiliteit van ervaren beleidsadviseurs.

Prestatiemanagement

Het is de bedoeling om prestatie management consequent en met een hoge mate van vergelijkbaarheid binnen Defensie in te voeren. Het voorstel is dan ook om de te behalen resultaten op basis van de gemaakte afspraken bekend en toegankelijk te maken voor alle betrokken medewerkers.

Kwaliteitszorg

In het kader van kwaliteitszorg heeft Defensie de volgende voornemens:

- De oprichting van een bureau INK als expertisecentrum voor de gehele defensie-organisatie;
- verbetering van de communicatie, zowel als het gaat om besluiten, maar ook om de mores van de organisatie;
- het opzetten van een systeem van intercollegiale toetsing.

Kennismanagement

- De ontwikkeling van een kennisdomein op het intranet waar alle relevante externe en interne informatie defensiebreed beschikbaar is;
- de autorisatie en het beheer dienen duidelijk te worden belegd bij één functionaris.

#### *3.2. Maatregelen op het terrein van de informatie- en communicatietechnologie*

P&O 2000+

De geplande invoering van P&O 2000+ is omstreeks 2004–2005, omdat de inrichting van de personele basisadministratie randvoorwaardelijk is. Vooruitlopend hierop kunnen wel een aantal maatregelen worden genomen ter verbetering van de administratieve afhandeling van persoonlijke zaken.

Op termijn zouden alle Defensieformulieren beschikbaar moeten komen op het defensie-intranet, ondersteund met een elektronische invul-generator en afdrukmogelijkheden. Een voorwaarde hiervoor is dat alle werknemers toegang krijgen tot het intranet, hetgeen door zogenoemde informatiezuilen kan worden bereikt.

De mogelijkheid bestaat echter om nog een stap verder te gaan en het gehele verwerkingsproces te automatiseren. Om dit mogelijk te maken moet echter eerst de bestaande regelgeving zodanig worden aangepast, dat tot een bepaald maximumbedrag deze formulieren elektronisch kunnen worden ingediend, verwerkt en uitbetaald. De controle vindt achteraf plaats door middel van een steekproef. Dit vereist een elektronische handtekening. Wat dit laatste betreft kan worden aangesloten bij het rijksbrede project PKI/TTP. Bovendien is er in dit geval behoefte aan een duidelijk sanctiebeleid. Het is evident dat de laatste variant tevens leidt tot een aanzienlijk efficiëntere werkwijze, beperking van de werklast en het opheffen van een belangrijke bron van irritatie voor het personeel.

#### Virtuele Defensieschool

Via de virtuele Defensieschool komen bestaande opleidingen beschikbaar voor alle doelgroepen binnen, maar ook -indien gewenst- buiten de organisatie (wervingsaspect en voorbereiding op sollicitaties). Het opstarten van een virtuele Defensieschool ondersteunt de hoogwaardige techniek waarmee Defensie zich als werkgever profileert. De virtuele Defensieschool kan zich richten op velerlei doelgroepen, zoals potentiële sollicitanten; het zittend personeelsbestand (zowel in opleiding als in functie), het uitstromend personeel en ex-defensiemedewerkers. Om te beginnen kan de virtuele Defensieschool zich richten op de meer eenvoudige militaire basisopleidingen voor de knelpuntcategorieën. In het algemeen kan de virtuele Defensieschool een belangrijke bijdrage leveren aan de afstemming en de doelmatige inrichting van het onderwijs bij Defensie.

#### ICT-werkplek

De ICT-werkplek biedt door middel van maatwerk – al dan niet in de vorm van een keuzepakket – een functionaris een moderne werkplek. De basis-ingredienten hiervoor zijn een abonnement («account»); een postbus (mailbox); een zoekmachine (browser) en een smartcard met elektronische handtekening. Hiermee voldoet de werknemer aan de minimumeisen om «deel te nemen op het (inter-, intra-, extra-) net». Op deze wijze wordt ook een belangrijke voorwaarde geschapen voor de bevordering van het thuiswerken.

#### Deling van kennis en ervaring

De genoemde maatregelen zijn niet specifiek voor de Defensieorganisatie, maar kunnen ook elders binnen de Rijksoverheid worden toegepast. Een discussie over de verdere uitwerking ervan in de intersectorale begeleidingsgroep voor het innovatietraject is dan ook aan te bevelen. Defensie biedt aan een aantal pilotprojecten voor genoemde onderwerpen uit te voeren.

### *3.3. Maatregelen op het terrein van HRM*

#### Vernieuwing van arbeidsmarktbeleid op basis van arbeidsmarktonderzoek

Samen met Arbeidsvoorziening laat Defensie jaarlijks onderzoek uitvoeren onder jonge werkzoekenden. Ook met het ministerie van BZK bestaan samenwerkingsverbanden voor onderzoek.

## Arbeidsmarktcommunicatie

Een Kennis- en Expertisecentrum wordt in het najaar van 2001 opgericht ten behoeve van de ondersteuning en de professionalisering van de arbeidsmarktcommunicatie, arbeidsmarktontwikkelingen en -onderzoek. Monitoring van de personeelsvoorziening zal binnen dit centrum plaatsvinden met behulp van de Integrale Monitor Personeelsvoorziening Defensie. De eerste Integrale Monitor is verschenen in juni 2001.

## Begeleiding van sollicitanten

Een nieuwe vorm van samenwerking op de arbeidsmarkt is de inrichting van dependances van de Banenwinkels bij zeven Centra voor Werk en Inkomen van Arbeidsvoorziening. De CWI's trekken veel werkzoekenden, de Banenwinkels bieden een breed scala aan vacatures.

## Begeleiding tijdens de selectie

Ondanks alle inspanningen blijkt een deel van de sollicitanten tijdens de selectie niet te voldoen aan de eisen. Van de geselecteerde kandidaten valt vervolgens ongeveer twintig procent af tijdens de eerste maanden. Om het rendement van campagnes te verbeteren zijn tal van maatregelen genomen.

Defensie heeft in 2000 een brede «fuik» opgezet in het reguliere onderwijs waarmee belangstellenden voor het militaire beroep vroegtijdig worden gebonden en voorbereid op dat beroep. Het Oriëntatiejaar Koninklijke Landmacht geeft scholieren de gelegenheid om tijdens hun reguliere opleiding aan een Regionaal Opleidingscentrum kennis te maken met werkterreinen van Defensie. Uit een eerste evaluatie blijkt dat deze vorm van samenwerking tussen de sector Defensie en de Regionale Opleidingscentra al na een jaar rendement oplevert bij de werving. In het najaar van 2001 is de nieuwe opleiding Assistent Vrede en Veiligheid gestart.

Sollicitanten die net niet voldoen aan de fysieke keuringseisen hebben bij wijze van experiment de mogelijkheid gekregen om te trainen voor een herkeuring. De kosten van de training worden vergoed door Defensie. Uit een tussenevaluatie blijkt dat deze maatregel het rendement van het arbeidsmarktbeleid tegen geringe meerkosten verhoogt. Afgewezen sollicitanten worden doorverwezen naar de Jobdesk van Arbeidsvoorziening. Deze Jobdesk bevindt zich in het selectiecentrum.

## HRM vernieuwingen «family support»

Uitzendingen, oefeningen en plaatsingen in het buitenland vormen een forse belasting voor het personeel maar zijn onlosmakelijk verbonden aan een moderne krijgsmacht. Defensie zoekt voortdurend naar mogelijkheden om de belasting die verband houdt met uitzending verder te verminderen.

Een werkgroep inventariseert voorzieningen en maatregelen die de zorgtaak van de achterblijvende partner kunnen verlichten.

Voor personeelsleden die (soms met hun familie) in het buitenland zijn geplaatst, wordt in overleg met Buitenlandse Zaken een pakket aan ondersteunende maatregelen en voorzieningen ontwikkeld.

## Employability

Een groot deel van de medewerkers van Defensie is jong, laag opgeleid

en heeft een tijdelijk dienstverband. Het personeelsbeleid is er op gericht om de gemiddelde verblijfsduur van medewerkers te verlengen van vier naar zeven jaar.

De employabilitymaatregelen gaan gelden voor alle medewerkers, militairen en burgers. In samenhang met ontwikkelingen binnen de collectieve sector zal Defensie functievereisten – meer dan tot nu toe het geval was – uitdrukken in competenties. De mogelijkheden om personeel van buiten Defensie horizontaal te laten instromen worden mede daardoor verruimd. Dit past in het streven naar meer open communicatie met de samenleving. Er zullen individuele loopbaanpaden worden ontwikkeld door persoonlijke ontwikkelingsplannen op te stellen. Door te investeren in verbetering van de loopbaanbegeleiding worden ook impulsen gegeven aan de versterking van de mobiliteit binnen Defensie.

Aansluiting met werkgevers buiten Defensie. Defensie werkt hard aan het implementeren van een systeem van Erkenning Verworven Competenties (EVC). EVC maakt militaire opleidingen en werkervaring civiel herkenbaar. Het bevestigt het kennen en kunnen van de militair en voorkomt dat de militair opleidingsinspanningen moet doen voor iets waarvoor hij al is gekwalificeerd. Met marktpartijen (o.a. de transportsector en de sector beveiliging) worden overeenkomsten voorbereid die de overgang van Defensiemedewerkers naar de civiele arbeidsmarkt moeten versoepelen.

#### Arbeidsomstandighedenbeleid

De krijgsmacht neemt in de Arbo wet- en regelgeving een bijzondere positie in. De Arbo-wet biedt de mogelijkheid om het bij of krachtens de Arbo-wet bepaalde geheel of gedeeltelijk niet van toepassing te doen zijn op arbeid verricht in militaire dienst.

In het Arbobeleidskader Defensie dat begin 2001 van kracht is geworden, wordt aangestuurd op een versterking van de deskundigheid op arbogebied in de lijn, niet alleen voor de normale vredesomstandigheden, maar ook gericht op de wijze waarop in buitengewone omstandigheden, tijdens uitzendoperaties of oefeningen, wordt omgegaan met arbeidsomstandigheden. Thans wordt gewerkt aan de introductie van certificeerbare arbozorgsystemen bij elk der krijgsmacht delen.

Invoering van het INK-model heeft bij onderdelen geleid tot aanzienlijke verbeteringen in de bedrijfsvoering. Verbeteringen in de bedrijfsvoering zijn ook gerealiseerd door het vinden van oplossingen voor gesignaleerde werklastproblemen.

Momenteel wordt gewerkt aan het uitvoeringsplan van het Arbobeleidskader door middel van de ontwikkeling van een kengetallenmonitor. Deze monitor zal de realisatie, in kwalitatief en kwantitatief opzicht, van de geformuleerde beleidsvoornemens zichtbaar dienen te maken en daarmee ook de integratie van arbeidsomstandigheden in het gehele proces van bedrijfsvoering, waaronder ook het plannings- en begrotingsproces en het materieelkeuzeprocess.

#### **4. Conclusie**

Het rapport Van Rijn beoogt de aantrekkelijkheid en de professionaliteit van de overheid als werkgever te vergroten. In dit kader wordt voornamelijk voortgebouwd op reeds genomen initiatieven. Wat Defensie betreft kan worden gerefereerd aan tal van maatregelen op de onderscheiden aandachtsgebieden. De centrale succesfactor is dan ook het opnieuw mobiliseren van alle bestaande krachten om het staande beleid tijdig te

effectueren en dit aan te vullen met een beperkt aantal maatregelen. Vervolgens is het noodzakelijk dat de genomen maatregelen zichtbaar worden voor het eigen personeel alsmede in de wijze waarop Defensie zich presenteert naar buiten. Dit betekent dat zij onderdeel moeten gaan vormen van de arbeidsmarktcommunicatie van Defensie.

## **D. POLITIE**

### **1. Lopende trajecten voor kwaliteitsverbetering en innovatie**

Ook voor de sector Politie blijven het aanpakken van arbeidsmarktproblemen en het verbeteren van het primaire proces en de bedrijfsvoering belangrijke aandachtspunten voor de komende jaren. Om deze doelstellingen te verwezenlijken worden verschillende instrumenten ingezet. De drie speerpunten uit het rapport van de werkgroep Van Rijn, management en sturing, ICT en human resources management, zullen daarbij een rol spelen. De reeds in gang gezette initiatieven op deze terreinen zullen de komende tijd verder worden uitgebouwd.

Kwaliteitsverbetering en innovatie zijn een doorlopend proces. Verschillende activiteiten op het vlak van kwaliteitsverbetering en innovatie zijn al in gang gezet. Ter illustratie worden hieronder enige voorbeelden aangedragen.

#### *Politieonderwijs 2002*

Momenteel wordt uitvoering gegeven aan de omvorming van het politieonderwijs. Doel van deze vernieuwing van het politieonderwijs is een verbetering in de relatie tussen het onderwijs en de beroepspraktijk en een betere aansluiting op het reguliere beroepsonderwijs. De opleidingsduur in het nieuwe politieonderwijs komt meer in overeenstemming met vergelijkbare opleidingen in het reguliere beroepsonderwijs. Hiermee kan ook een bredere doelgroep worden aangesproken en kan de doorstroming tussen verschillende beroepsopleidingen worden bevorderd. Voor mensen die vanuit een vorige baan of opleiding reeds beschikken over de benodigde competenties, wordt het mogelijk om vrijstellingen te krijgen in het nieuwe onderwijsprogramma, hetgeen waarschijnlijk de instroom zal bevorderen.

De brede basisopleidingen van het Politieonderwijs 2002 voorzien in een duaal stelsel van werken en leren. De aspiranten worden tijdens hun opleiding intensief begeleid op de werkplek, waarbij het opleidingskarakter tijdens de duur van de opleiding steeds meer verschuift naar daadwerkelijk werken.

Binnen het Politieonderwijs 2002 zal gebruik worden gemaakt van ICT, om het onderwijs onafhankelijker te maken van de fysieke opleidingslocaties, en om maatwerk mogelijk te maken in tijdsbesteding.

Daarnaast worden programma's op maat ontwikkeld.

Bezien wordt of 16- en 17-jarigen de politieopleiding kunnen gaan volgen. Momenteel wordt nagegaan of en hoe dat kan worden ingericht. Er moet een apart programma worden ontwikkeld, omdat deze jongeren totdat zij 18 jaar zijn geen opsporingsbevoegdheid en geen wapening kunnen krijgen. Nu gaan vele jongeren verloren voor de politie, omdat zij na hun middelbare schoolopleiding niet direct naar de politieopleiding kunnen. Met deze uitbreiding wordt het potentiële aantal kandidaten fors verhoogd. Wanneer er onder schoolverlaters actief geworven kan worden, zal het aantal aanmeldingen van 16- en 17-jarigen vermoedelijk fors stijgen. Een eerste grove inschatting daarbij is dat jaarlijks ca. 300 jongeren van 16 en 17 jaar de selectie goed zullen doorlopen en kunnen starten met een opleiding.

Het wordt meer dan voorheen mogelijk in *deeltijd* de politieopleiding te volgen. Nu is het, met een enkele uitzondering, niet mogelijk de politieopleiding in deeltijd te volgen. Dit is onder andere van belang met het oog op zij-instromers. Ook de opleiding tot *vrijwillige ambtenaar van politie* zal in deeltijd kunnen worden gevolgd. Hiervoor worden aparte programma's opgezet.

### *ICT*

ICT is vanzelfsprekend een zeer belangrijk onderwerp als het gaat om kwaliteitsverbetering en innovatie. Op basis van onderdeel D. van het Convenant Politie 1999 (afspraken inlopen achterstanden op ICT-gebied) is in december 1999 bij ministerieel besluit (Stcrt. 234, 3.12.99) de Regieraad ICT Politie in het leven geroepen. De Regieraad is paritair samengesteld (twee vertegenwoordigers van ieder van de drie politieberaden en één vertegenwoordiger van de beide ministeries BZK en Justitie) onder voorzitterschap van een onafhankelijk voorzitter, mr J. Kohnstamm. Het secretariaat is een samenwerkingsverband tussen het politieveld en de departementen: de secretaris komt uit het politieveld, de co-secretaris is een ambtenaar van BZK. De Regieraad heeft tot taak:

- ontwikkeling, implementatie, evaluatie en bijstelling van het ICT-beleid voor de Nederlandse politie;
- realisatie van een gelijkwaardig basisniveau van ICT-voorzieningen en een homogene basis-informatievoorziening bij de politiekorpsen;
- ontwikkeling van standaarden voor netwerkvoorzieningen, hardware en software voor de politiekorpsen onderling en voor de aansluiting tussen de korpsen en door de Regieraad aangewezen derden.

De Regieraad is ingesteld voor een periode van vijf jaar. In die periode dient op de hiervoor genoemde terreinen een inhaalslag te zijn gerealiseerd, waardoor de politie kan beschikken over een robuuste, flexibele, gebruikersvriendelijke, consistente, veilige en beheersbare informatievoorziening voor het politiewerk.

Enkele voorbeelden van projecten op het gebied van personeel zijn: het professionaliseren van het ICT-personeel van de Nederlandse politie, het ondersteunen met ICT van kennismanagement op het gebied van best practices en het vernieuwen van de bestaande systemen op het gebied van personeelsmanagement.

Ook van vele andere toepassingen van ICT, maar niet onder sturing van de Regieraad, wordt gezien op welke wijze deze een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van arbeidsmarktproblemen en het verbeteren van de dienstverlening. Voorbeelden hiervan zijn elektronische aangifte en vormen van e-learning in het vernieuwde Politieonderwijs 2002. Andere voorbeelden zijn de toepassing van ICT in de hele keten van werving en selectie, waarbij in de sector Politie verschillende organisaties een rol spelen, zodat helder is in welke fase een kandidaat zich bevindt en waardoor het wervings- en selectieproces kan worden verbeterd en versneld. Ook zal internet bij de werving een steeds belangrijker rol spelen en zullen de komende tijd in de sector Politie internet en relevante websites worden vernieuwd. Doelstelling is om de aantrekkelijkheid van het politieberoep voor jongeren op deze dynamisch-interactieve wijze te vergroten.

### *Werktijdverlenging (WTV)*

De toegenomen behoefte aan veiligheid van de burger roept om instrumenten om het aantal feitelijk in te zetten zorguren van de politie te vergroten. Uitbreiding van de politiecapaciteit is onder andere te realiseren door de werkweek te verlengen: werktijdverlenging (WTV). In het

kader van de laatste CAO is dit voor de sector Politie tot stand gebracht. WTV kan men omschrijven als het uitbreiden van de huidige 36-urige werkweek tot een langere werkweek van 38 uur. Gevolg van werktijdverlenging naar 38-uur is dat met het huidige aantal fte's, met dezelfde arbeidspopulatie, 5,56% meer uren wordt gewerkt. Een voordeel van WTV is dat het veel extra arbeidscapaciteit oplevert, zonder dat personen eerst moeten worden opgeleid en geworven. Het instrument WTV is daarmee een relatief krachtig instrument om de arbeidscapaciteit te verhogen, zonder dat de concurrentieslag tussen de verschillende sectoren om de schaarse arbeidspopulatie wordt gevoed. Zoals eerder gemeld heeft 50% van het politiepersoneel per 1 juli 2001 gekozen voor werktijdverlenging en dit heeft geresulteerd in een capaciteitstoename van ongeveer 1400 fte's. Voor nadere informatie over de stand van zaken van de WTV verwijs ik u naar mijn brief d.d. 31 oktober die u naar aanleiding van het begrotingsonderzoek is gezonden.

#### *Rechercheprocessen*

Op het terrein van de recherche zijn de afgelopen tijd verschillende initiatieven tot stand gekomen om de kwaliteit van de recherche te verbeteren. Nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot bijvoorbeeld DNA-onderzoek vragen om een ander type rechercheur. Ook de noodzaak tot een meer informatiegerichte opsporing vraagt deels om andere deskundigheden en vaardigheden, bijvoorbeeld in de vorm van informatie-analisten en financieel specialisten. Deze vernieuwingen vinden niet alleen plaats in de recherchepraktijk, maar krijgen tevens hun doorwerking in de opleidingen.

Het voorgaande betreft slechts enkele illustraties van vernieuwingen die in gang zijn gezet om het arbeidsmarktbeleid, de bedrijfsvoering en het productieproces te verbeteren. Ook op terreinen als dat van de gebiedsgebonden politiezorg, het cameratoezicht en de beleids- en beheerscyclus zijn belangrijke vernieuwingen aangebracht of in gang gezet.

## **2. Meerjarig vervolg voor kwaliteitsverbetering en innovatie**

Met het politieveld wordt geïnventariseerd welke vernieuwingen de komende tijd nog zullen moeten worden doorgevoerd. De vormgeving van het innovatiecentrum en de keuze van onderwerpen zal in nauw overleg met het veld moeten geschieden. Hoewel de keuze van precieze onderwerpen, reikwijdte en afbakening nog moet geschieden, zullen verschillende activiteiten in gang worden gezet op het terrein van het arbeidsmarktbeleid, het primaire proces en de bedrijfsvoering.

#### *Prestatiebesteding*

Door middel van prestatiebesteding kan de kwaliteit van de politie verder worden verbeterd en kan een bijdrage worden geleverd aan het vergroten van de veiligheid. In de sector Politie zal daarom een deel van de besteding van de politiekorpsen afhankelijk worden van hun presteren. Daarbij zullen verschillende indicatoren worden gebruikt om het presteren in kaart te brengen. Die indicatoren hebben betrekking op de waardering van de politie door de maatschappij en door de klant, op de resultaten van het politiewerk en op de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

#### *Capaciteitsmanagement*

Projecten gericht op het optimaliseren van gerichte inzet van personeel zullen worden gestimuleerd, omdat dit een evenredige verdeling van werklast tot gevolg zal hebben. Medewerkers hebben de keuze om zelf een werkweekvariant te kiezen, tenzij het dienstbelang zich daartegen

verzet. In samenhang met de mogelijkheid van korpsen om flexibel met werktijden om te kunnen gaan, is het belang van een goede roosterplanning toegenomen. Dat leidt tot een efficiënte inzet van personeel, afhankelijk van het werkaanbod en een beter op de werknemers afgestemde werklust zodat de werksfeer prettiger wordt. Om te komen tot een verbeterde, sterker geprofessionaliseerde roosterplanning, op zodanige wijze dat arbeidstijdenmanagement ontstaat, zullen twee activiteiten dienen te worden verricht: het roostersysteem dient in technische zin te worden verbeterd en worden geüniformeerd en het management en het middenmanagement dient te worden opgeleid, zodat een cultuuromslag in roosteren kan worden bereikt.

### *Benchmarking*

Benchmarking binnen de Nederlandse politie vindt al op verschillende manieren plaats. Dit zal verder worden uitgebouwd. Bij de benchmarking wordt uitgegaan van clusters van – op een aantal relevante indicatoren – gelijkwaardige regio's. Zo worden in het kader van de beleids- en beheerscyclus korpsen vergeleken en het onderlinge leervermogen vergroot, onder andere door best practices te verspreiden. Een ander voorbeeld van benchmarking betreft de uitgave Kerngegevens Nederlandse Politie 2000, welke tal van kwantitatieve informatie bevat over de politiekorpsen. Dit zakboek wordt jaarlijks uitgebracht als benchmarkingsinstrument, mede ter verdere verhoging van het presterend vermogen van de politie.

### *Arbeidsmarktbeleid*

Het functiewaarderingssysteem voor de politie zal worden geactualiseerd voor nieuwsoortige functies en functiebeschrijvingen die zijn ontstaan (competentiebeschrijvingen, outputgerichte functiebeschrijvingen, rasters met functies, rolbeschrijvingen). Inschaling moet ook met deze beschrijvingen mogelijk zijn. Door de wijze van functiewaardering actueel te houden en een actuele wijze van bezoldiging te hanteren wordt een bijdrage geleverd aan het behoud van het personeel.

Zoals gesteld zal in overleg met het politieveld ook worden gezien welke andere onderwerpen/thema's zich lenen voor verdergaande innovaties. Daarbij kan worden gedacht aan onderwerpen als: aspecten van tevredenheid en beroepstrots (ambassadeursfunctie van werknemers); totstandkomingproces arbeidsvoorwaarden, verhouding centraal/decentraal; werving (verbeteren wervings- en selectieproces in korpsen; imago); kerntakendiscussie (afbakenen taken politie; voorkomen van free rider-gedrag door andere organisaties; uitbesteden registratieve en administratieve taken); bezien van grotere inzet van leger en Koninklijke Marechaussee voor toezichthoudende taken (bij grootschalige inzet); automatisering in de bedrijfsprocessen van de politie en elektronische aangifte, waardoor de productiefunctie kan worden verbeterd.

### **3. Aanpak en planning**

Met het politieveld is reeds in verkennende zin gesproken over de inbedding van de taskforce en de vormgeving van het innovatiecentrum om de vernieuwing gestalte te geven. Dit najaar zullen met het veld hierover afspraken worden gemaakt. Om creatieve en innovatieve onderwerpen te genereren, zal verder dit najaar een bijeenkomst worden georganiseerd met een denktank van «vrijdenkers». Doelstelling is dat deze denktank leidt tot nieuwe (maar nog onuitgewerkte) ideeën die vervolgens door de «taskforce arbeidsmarkt» kunnen worden opgepakt. Deelnemers aan de «denktank» zijn vertegenwoordigers uit het politieveld, van BZK en externe deskundigen.

Verder wordt gezien of via studieopdrachten van studenten van de NPA of van de Leergang Politie Leiderschap, via prijsvragen (eventueel via internet/politieintranet) en via de Politie Innovatie Prijs (PIP) nieuwe ideeën kunnen worden getraceerd. Eén van de onderwerpen waaraan overigens al dit jaar de inzendingen aan de Politie Innovatie Prijs moeten zijn gewijd, is de aanpak van de arbeidsmarktproblematiek in relatie tot de professionalisering van de politieorganisatie/bedrijfsvoering. Er wordt een taskforce ingesteld die de uitwerking van de ideeën aanstuurt en de voortgang bewaakt. Door de taskforce, samengesteld uit vertegenwoordigers van BZK, van de korpsen, van het LSOP, van de bonden en eventueel externen, wordt een beleidsagenda opgesteld, waarbij een keuze voor onderwerpen en een fasering in onderwerpen wordt aangegeven. Vervolgens worden deze onderwerpen uitgewerkt door verschillende werkgroepen. De werkgroepen werken de voorstellen van de taskforce verder uit tot uitvoerbaar, concreet beleid voorzien van een planning, implementatiepad, kostenraming en kosten/baten analyses. Het zwaartepunt van de werkgroepen zal moeten liggen bij het veld. De eerste werkgroepen zullen eind 2001 of begin 2002 van start gaan.

## **E. ZORG EN WELZIJN**

### **1. Lopende trajecten voor kwaliteitsverbetering en innovatie**

Binnen de sector Zorg en Welzijn loopt een groot aantal trajecten en activiteiten gericht op kwaliteit en innovatie. Het kwaliteitsbeleid in de sector kent immers een lange geschiedenis. Zo zijn er sinds 1989 de «Leidschendamse» kwaliteitsconferenties die tot een breed scala aan kwaliteitsinitiatieven hebben geleid. In 1990 zijn de sectorfondsen opgericht in het kader van het Beleidskader Arbeidsmarkt Zorg. Samen met sociale partners wordt sindsdien aan innoverend arbeidsmarktbeleid gewerkt. Onderdeel daarvan is bijvoorbeeld het kenniscentrum ZARA (ziekteverzuim, arbeidsomstandigheden en reïntegratie arbeidsongeschikten) dat alle kennis binnen de sector bundelt en werkt aan het verspreiden van best practices. Per 1 januari 2002 start het ICT-instituut in de zorg met als doel instellingen te adviseren op het terrein van ICT-toepassingen en de inkoop en implementatie daarvan.

Het kwaliteitsbeleid is dan ook een integraal onderdeel van beleid en krijgt zijn uitwerking via een breed scala aan initiatieven, met verschillende uitwerking en ook verschillende accenten in de rolverdeling. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan: de modernisering van de AWBZ, de ontwikkelingen rond het persoonsgebonden budget, de business-process redesign-initiatieven, het verminderen van de wachtlijsten en dergelijke. Ook de stelselherziening is in essentie gericht op de bedrijfsvoering in den brede, de oriëntatie op de klanten (van aanbodgestuurde zorg naar vraaggestuurde zorg) en de vorm en inhoud van diensten en voorzieningen.

Gegeven dit brede palet is het in het kader van het innovatietraject publieke sector relevant een afbakening en clustering te maken rond de volgende 3 thema's:

- Management en sturing;
- ICT en techniek;
- Vernieuwend personeelsbeleid.

Deze thema's worden in de volgende paragraaf nader uitgewerkt. Aansluitend zal worden ingegaan op de aanpak en planning van het project.

## **2. Meerjarig vervolg voor kwaliteitsverbetering en innovatie**

### *2.1. Management en Sturing*

Om de arbeidsmarktknelpunten in de zorg op te lossen en de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten dient een goed personeels- en organisatiebeleid gevoerd te worden. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij het management van zorginstellingen. Goed management draagt niet alleen bij aan de kwaliteit van de dienstverlening (in de vorm van tevreden patiënten/klanten die snel en doelmatig zijn geholpen), maar ook aan de tevredenheid van medewerkers, waardoor de uitstroom vermindert en de instroom vergroot kan worden. Uit onderzoek blijkt dat hoogwaardige productie hand in hand gaat met tevreden medewerkers en een laag ziekteverzuim. Juist in een sector waar de productiefactor arbeid zo bepalend is kan niet genoeg worden benadrukt dat het management hier oog voor moet hebben, zowel op strategisch, organisatorisch als operationeel niveau.

In de sector is reeds een aantal initiatieven gestart op het gebied van management en sturing.

Benchmarking en onderzoek naar tevredenheid van klanten en medewerkers zijn daartoe bij uitstek geschikte instrumenten.

In 2000 is de eerste benchmarkstudie verschenen voor de thuiszorg. Deze studie wordt medio 2002 herhaald. Onderdeel van de benchmark is een medewerkersraadpleging. In de overige zorgsectoren vinden momenteel actieve voorbereidingen plaats om gelijksoortige benchmark-onderzoeken te gaan uitvoeren. Met behulp van de resultaten kunnen instellingen zich aan elkaar spiegelen en dat levert het management goede informatie op over de stand van zaken binnen de instelling in relatie tot de overige instellingen binnen de sector. In de thuiszorg wordt door middel van pilots onderzocht wat de optimale span of control is en of er in dit kader praktijkregels geformuleerd kunnen worden. Doel daarbij is een bijdrage te leveren aan de kwaliteit en effectiviteit van het management. Ook in de sector Verpleging en Verzorging (V&V), de Gehandicaptenzorg, de GGZ en de Curatieve Zorg wordt gewerkt aan de benchmarking. In de V&V-sector loopt het pilotproject Investors in People (IiP). IiP is een systematiek voor resultaatgerichte integratie van personeelsbeleid met strategische organisatiedoelen. Ook de verschillende activiteiten op het gebied van certificering en andere vormen van externe toetsing zijn van belang. Een voorbeeld is het Certificatie-instituut voor de Zorgsector (CIZ) waarbij ook verzekeraars, patiëntenorganisaties, beroepsgroepen en inspectie betrokken zijn.

Van belang is dat genoemde trajecten met elkaar worden verbonden en dat kennis over best-practices op effectieve wijze wordt verspreid en gedeeld. Het «leren van elkaar» staat hierbij centraal. Ook hier geldt dat ICT een belangrijke rol kan spelen, bijvoorbeeld door het via internet beschikbaar maken van benchmark resultaten, sites met best-practices en dergelijke.

### *2.2. ICT en techniek*

Met ICT valt veel te winnen. Een groot deel van de tijd van V&V-personeel wordt niet besteed aan directe zorgverlening maar aan overige werkzaamheden zoals administratie. De huidige krapte op de arbeidsmarkt, de personeelstekorten in de zorg en een toenemende en complexer wordende zorgvraag noodzaken tot een betere inzet van ICT. Bovendien zorgt ICT voor complete, betrouwbare en toegankelijke patiëntgegevens die tijd besparen en helpen medische fouten te voorkomen. Ook

patiënten/cliënten stellen nieuwe eisen aan de toegankelijkheid en uitwisselbaarheid van hun dossier. Het individu ontvangt vaak zorg van meerdere zorgverleners die allen over zijn dossier moeten kunnen beschikken en ook de patiënt/cliënt zelf wil de mogelijkheid hebben zijn dossier in te zien. Kortom er is een toenemende vraag naar grotere transparantie in de zorgsector. Deze trends worden versterkt door ontwikkelingen als ketenzorg, extramuralisering, etc. Dat vraagt om een slimmere logistieke organisatie waar ICT behulpzaam kan zijn.

De toepassing van ICT in de zorg is momenteel beperkt door het gebrek aan standaardisatie van systemen op de markt en de versnippering van aanbieders- en afnemersmarkt (industrie en zorgverleners). De toepassing van ICT levert een belangrijke bijdrage aan de verbetering van de kwaliteit, de doelmatigheid, de toegankelijkheid en de transparantie van de zorg. Op het gebied van ICT zijn in de zorgsector reeds een aantal initiatieven gestart.

#### ICT en Commissie Brinkman

Het ICT-platform in de Zorg (IPZ) Zorg onder voorzitterschap van dhr. E. Brinkman, is een samenwerkingsverband op bestuurlijk niveau, bestaande uit zorgverleners, patiënten/cliënten, zorgverzekeraars en overheid en werkt aan de randvoorwaarden om ICT in de zorg breed in te kunnen voeren. Het gaat hierbij om het wegnemen van belemmeringen en het waarborgen van privacy-aspecten, maar ook om demonstratieprojecten en best-practices. Momenteel wordt de oprichting van een ICT-instituut voor de Zorg voorbereid. Dit instituut zal de instellingen adviseren over de inkoop van zorgsystemen en de toepassing hiervan.

Het eindresultaat van ICT in de zorg is een elektronisch patiëntendossier (EPD) waarmee patiënten/ cliënten en zorgverleners 24 uur per dag in heel Nederland toegang hebben tot de relevante medische gegevens waartoe ze zijn geautoriseerd. Hiervoor zijn nodig: verbindingen, afspraken en standaarden voor veilig dataverkeer, o.a. een Zorg Identificatie Nummer (ZIN), de Unieke Zorgverlener Identificatie (UZI) en een smartcard, afspraken om systemen van verschillende zorgverleners en -verzekeraars, indicatieorganen en zorgkantoren met elkaar te laten communiceren (RIM, gecertificeerde software standaarden) en een zekerheidsstructuur (beveiliging, privacy, TTP voor autorisatie, toezicht). Een in het hele land soepel functionerend EPD als eindresultaat zal zeker niet op korte termijn gerealiseerd zijn.

In de voorbereiding van de realisatie van een virtueel, transmuraal en multidisciplinair EPD wordt langs een drietal lijnen gewerkt gericht op: infrastructuur, informatiestructuur en zekerheidsstructuur.

#### Infrastructuur: Zorgpasgroep

De kwaliteit van de gezondheidszorg in Nederland kan o.a. verbeterd worden als zorgaanbieders en zorgverzekeraars kunnen beschikken over meer en volledige informatie. Met effectieve communicatie tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars kunnen administratieve procedures worden vereenvoudigd. Om deze betere zorg te realiseren is de Stichting Zorgpasgroep opgericht. Dit gezamenlijke initiatief heeft als doel te komen tot verdere ontwikkeling van een landelijk zorg informatie netwerk ). De Zorgpasgroep de uitrol van de landelijke infrastructuur voor een landelijk beveiligd netwerk dat ICT-toepassingen in de zorg onderling verbindt.

Virtuele Integratie van Zorginformatie (VIZI) is een project van de Orde van Medisch specialisten, de Landelijke Huisartsenvereniging en de NVZ Vereniging van Ziekenhuizen. De missie van VIZI is alle medische informatie van een patiënt beschikbaar te hebben op elke locatie, op elk tijdstip, voor iedereen die daartoe geautoriseerd is. Doel van het project is om op basis van werkende gidsapplicaties te komen tot een referentie informatiemodel (RIM) voor systemen in de gezondheidszorg die gericht zijn op informatieuitwisseling tussen zorgverleners. Het referentiemodel wordt uiteindelijk beschikbaar gesteld aan de industrie, als basis voor de certificering van software. VIZI ontwikkelt de informatiestructuur van ICT in de zorg.

#### Zekerheidsstructuur

Hierin worden zaken als het Zorg Identificatie Nummer (ZIN; uniek patiëntnummer), de Unieke Zorgverlener Identificatie (UZI), de Unieke Zorgverzekeraars Identificatie (UZOVI), de verwijzindex, de autorisatie (van patiënten/cliënten, beroepsbeoefenaren en zorgverzekeraars) en de privacy geregeld. Deze uiteenlopende onderwerpen zijn toegewezen aan specifieke organisaties. Als verkeersregelaar in het informatieverkeer zal een Trusted Third Party (TTP) in het leven geroepen worden. Op het gebied van de zekerheidsstructuur blijft er een verantwoordelijkheid voor de overheid.

#### Project inzet arbeidsbesparende technologie

Het onderzoeksbureau KITZ voert momenteel een onderzoek uit naar de mogelijkheden van de inzet van arbeidsbesparende technologie in de zorgsector. De inzet van technologie kan aanvullend op «traditioneel arbeidsmarktbeleid» via drie wegen bijdragen aan het oplossen van arbeidsmarktproblemen. In de eerste plaats gaat het om het verminderen van de zorgvraag (door bijvoorbeeld meer mogelijkheden voor mantel- en zelfzorg). In de tweede plaats kan de zorgverlening doelmatiger worden en tenslotte kan de inzet van technologie door het creëren van betere arbeidsomstandigheden en een beter imago het beschikbare arbeidspotentieel vergroten. Er blijken hier veel kansen te liggen, maar de kansen worden nog te weinig benut. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld het gebruik van moderne communicatietechnologie zoals een mobiele telefoon of palm top (een zakcomputer) zodat een hulpverlener op iedere plaats en op ieder moment beschikken over informatie en kennis die hij nodig heeft en op afstand overleg kan plegen. Gebruik van leespenen en barcodes kan tijd aan administratieve handelingen bekorten en akoestische bewakingsystemen en infrarood camera's leiden er toe dat minder personeel voor bijvoorbeeld slaapdiensten nodig is. Een ander voorbeeld is een draagbare infuuspomp, zodat regelmatig terugkerende ziekenhuisopnames voor infuusbehandeling met antibiotica niet meer nodig is. Maar er kan ook gedacht worden aan efficiëntere indeling van gebouwen.

Ook voor bovenstaande initiatieven geldt dat best-practices moeten uitwaaieren over de sector. Goede voorbeelden uit de praktijk moeten meer bekendheid krijgen, zodat deze op grotere schaal worden toegepast. De sectorfondsen gaan dit thema actief oppakken.

#### *2.3. Personeelsbeleid*

De krapte op de arbeidsmarkt dwingt tot vernieuwing van het personeelsbeleid in de zorg. Uit onderzoek blijkt dat een systematisch personeelsbeleid veelal ontbreekt. Binnen het management van zorginstellingen is

personeelsbeleid (te) vaak een ondergeschoven kindje. Aandacht voor wensen van het personeel heeft in veel gevallen een lagere prioriteit. De medewerkers van nu stellen echter andere eisen aan de organisatie en het management dan een aantal jaren geleden. De organisatie verandert en de krappe arbeidsmarkt zorgt er voor dat de externe mobiliteit toeneemt. De zorgsector dient hier op in te spelen en aandacht te hebben voor de individuele werknemer en zijn of haar professioneel handelen. Medewerkers wensen verantwoordelijkheid, erkenning en benutting van hun capaciteiten. Dit betekent dat het personeelsbeleid zich moet richten op loopbaanontwikkeling, carrièreperspectief, opleidingsbeleid en het voeren van functioneringsgesprekken. Kortom vernieuwing en aanpassing van P&O-organisatie en instrumenten is noodzakelijk. Zoals eerder aangegeven gaat goed management hand in hand met goed personeelsbeleid. Dit is bij uitstek een thema dat het hart van het instellingsbeleid moet zijn. Dit thema is ook opgepakt door sociale partners. Recent afgesloten cao's duiden erop dat de daarmee samenhangende thema's een belangrijke plaats innemen in de CAO's.

Concreet wordt momenteel op diverse plaatsen binnen de sector Zorg en Welzijn gewerkt aan de introductie van loopbaanbegeleidingssystemen, persoonlijke ontwikkelingsplannen en aan mogelijkheden om functie-differentiatie te introduceren. Daarnaast wordt onder meer geïnvesteerd in arbobeleid, leeftijdsbewust en intercultureel personeelbeleid, scholing en werkdrukbeheersing. Het Sectorfonds Zorg&Welzijn speelt een belangrijke rol in opzet en uitwerking van vernieuwend arbeidsmarktbeleid. Een breed pakket van instrumenten is daartoe ontwikkeld. De minister van VWS zal u hierover binnenkort separaat nader over informeren.

### **3. Aanpak en planning**

Uit voorgaande paragrafen blijkt dat er een groot aantal initiatieven loopt. Daarnaast is het duidelijk dat er binnen de afzonderlijke instellingen een schat aan ervaring ligt opgeborgen. Het gaat er ook om deze schat aan kennis te ontdekken en te delen met anderen en vervolgens van weten te komen tot doen. Daartoe is een Taskforce Zorgkwaliteit ingesteld onder leiding van de Directeur Generaal Zorg die rechtstreeks verantwoording aflegt aan de minister van VWS. Deze Taskforce zal zich met name richten op de kwaliteit van het management en het personeelsmanagement. Daarnaast zal deze Taskforce zich ook richten op het arbeidsmarktbeleid zoals dat in het eerste traject van de werkgroep Van Rijn is geformuleerd. Ook dit traject vraagt immers voortdurend aandacht. Voor wat betreft de verdere innovatie/implementatie van ICT en techniek in de sector Zorg en Welzijn heeft deze Taskforce tot taak om lopende initiatieven te bundelen en te stimuleren. Zoals bekend lopen er op dit terrein verschillende trajecten die, gegeven de structuur van de sector, hun eigen dynamiek kennen.

De Taskforce zal haar activiteiten in nauw overleg met het veld vormgeven. VWS neemt binnen de collectieve sector immers een bijzondere positie in. De minister van VWS heeft (anders dan bijvoorbeeld de minister van OC&W) geen verantwoordelijkheid voor het arbeidsmarktbeleid als werkgever. De werkgevers- en werknemersorganisaties binnen de sector (en uiteindelijk de instellingen zelf) zijn primair verantwoordelijk. De overheid is financier door middel van het beschikbaar stellen van budget. De noodzakelijke versterking van het arbeidsmarktbeleid zal dan ook moeten plaatsvinden in tripartiet overleg tussen de sociale partners en de overheid. Het voorgaande geldt ook voor aspecten als versterking van het management en het al dan niet gebruik maken van ICT en de implementatie van innoverende technieken. Dit is bij uitstek de verantwoordelijkheid van individuele instellingen. Mede in dit licht hiervan is

met sociale partners afgesproken om te komen tot een bestuurlijk Voor- en Najaarsoverleg waar o.a. de onderhavige thema's op de agenda staan.

Goede voorbeelden van kwaliteitsverbetering in de publieke sector werken altijd inspirerend. Het is daarom nuttig publieke organisaties te stimuleren best practices op het vlak van de publieke dienstverlening en voorzieningen voor het voetlicht te brengen, zodat andere organisaties daarvan kunnen leren.

Daarom wordt er door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op 14 maart 2002 een conferentie voor innovatie en kwaliteit in de publieke sector georganiseerd.

Publieke instellingen worden in dit kader uitgenodigd best practices in te zenden voor een presentatie tijdens de conferentie. In principe zijn er qua thematiek geen grenzen gesteld. De goede voorbeelden kunnen derhalve betrekking hebben op het primaire proces binnen publieke organisaties, maar ook op de bedrijfsvoering en de aard en vormgeving van de diensten en voorzieningen. Een randvoorwaarde is wel dat de cases een innovatief karakter hebben, reproduceerbaar en overdraagbaar zijn, zodat anderen ervan kunnen leren.

Het is de bedoeling dat er uit de inzendingen 45 cases geselecteerd worden voor een presentatie op de conferentie. Er wordt gestreefd naar voldoende spreiding van de cases over de verschillende taakvelden (openbaar bestuur, onderwijs en wetenschappen, zorg en welzijn, defensie en politie).

Een gezaghebbende jury zal uit de 45 cases 3 winnaars kiezen die hun cases mogen presenteren tijdens de tweede «Quality Conference for Public Administration in the EU», die van 2 tot 4 oktober 2002 in Kopenhagen georganiseerd zal worden.

Kennis over de 45 best practices zal verder ook verspreid worden door de uitgave van een congresbundel en een daartoe ingerichte website: [www.publiekesector.nl](http://www.publiekesector.nl). Tijdens de voorbereiding van de conferentie wordt deze website o.a. benut voor de aanmelding van best practices en de informatie-uitwisseling.