
Vergaderjaar 1996–1997

21 427

**Staatkundige, bestuurlijke en staatsrechtelijke
vernieuwing**

Nr. 165

BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

's-Gravenhage, 14 mei 1997

Hierbij doe ik u toekomen een notitie over de stappen die door de verschillende ministeries zijn en worden gezet in de richting van de vorming van bestuurskernen.

Deze rapportage zegde ik toe tijdens een Algemeen Overleg met de vaste commissie voor Binnenlandse Zaken op 28 maart 1996.

De Minister van Binnenlandse Zaken,
H. F. Dijkstal

1. Inleiding

Met deze brief doe ik een toezegging gestand uit het algemeen overleg over de uitvoering van de motie-Wiebenga c.s. (21 427, nr. 68) van 28 maart 1996. Ik stelde de Kamer toen een rapportage in het vooruitzicht van de stappen die door de verschillende ministeries zijn en worden gezet in de richting van de vorming van kerndepartementen.

Ik heb aangekondigd daarbij een relatie te leggen met ontwikkelingen in de sfeer van de verzelfstandiging, decentralisatie en deregulering. Tevens zou ik ingaan op aspecten van kwaliteitszorg van de overheid.

Deze notitie vormt de praktische uitwerking van deze toezegging. De opbouw is als volgt. In een korte schets «Naar bestuurskernen» wordt nader ingegaan op de ontstaansgeschiedenis van dit begrip. Daarbij worden de taken van bestuurskernen in algemene termen aangeduid. Ingegaan wordt op de relaties tussen een bestuurskern en uitvoerende diensten.

Vervolgens wordt een korte samenvatting gegeven van de concrete ontwikkelingen per ministerie, die uitvoeriger zijn beschreven in een bijlage.

In een slotparagraaf worden enkele algemene bevindingen samengevat. Ik ga dan ook in op enkele aspecten van beleid (algemene bestuursdienst, positionering inspecties en doorlichting ZBO) die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van bestuurskernen. Ook mijn rol in het verdere proces wordt in deze slotparagraaf aangegeven.

Als bijlage treft u uitgebreidere beschrijvingen per ministerie aan.¹

Daarbij wordt een verbinding gelegd met de takenanalyses uit de rapportage van de secretarissen-generaal over de organisatie van de rijkdienst, die een schets gaf van de stand van zaken in 1992. Daar wordt ook ingegaan op eventuele recente voornemens tot verzelfstandiging. Dit in aansluiting op mijn brief van 29 november 1995, waarin ik deze voornemens naar de stand van het najaar van 1995 aan de Kamer ter kennis bracht (TK 21 042 en 24 130, nr. 17).

In de bijlagen wordt aandacht besteed aan de volgende «horizontale» onderwerpen:

- * de opbouw en omvang van de bestuurskern
- * de sturing aan de departementale top
- * de aansturing van uitvoerende diensten
- * de organisatie van functies als inspectie en toezicht

2. Naar bestuurskernen

2.1. Het rapport van de commissie-Wiegel

Het rapport van de vierde externe commissie staatkundige, bestuurlijke en staatsrechtelijke vernieuwing (commissie-Wiegel) heeft als titel «Naar kerndepartementen». In dit document bepleitte de commissie om de ontwikkeling in deze richting krachtig door te zetten.

Een kerndepartement wordt in het rapport getypeerd als een kleine organisatie, primair gericht op beleidsontwikkeling. Deze bestaat uit hoogwaardige beleidsambtenaren, met oog voor maatschappelijke vraagstukken en een goed ontwikkeld politiek gevoel. Een kenmerk van het ideale kerndepartement is dat het open en naar buiten gericht is.

Volgens genoemde commissie zijn de hoofdfuncties van een kerndepartement de volgende:

¹ Ter inzage gelegd bij de afdeling Parlementaire Documentatie.

- monitoring van relevante maatschappelijke ontwikkelingen;
- genereren van mogelijke oplossingen;
- selectie van oplossingen (beleidsbepaling);
- instrumentering van het beleid (o.a. wet- en regelgeving en financiering);
- aansturen en bijsturen van de uitvoering;
- terugkoppeling en evaluatie;
- draagvlakvorming en voorlichting.

Door het privatiseren, extern verzelfstandigen, decentraliseren of afstoten van taken ontstaat een kleinere rijksdienst met in de ogen van de commissie een totale omvang van tussen de tien- en vijftienduizend rijksambtenaren.

De commissie-Wiegel signaleert dat de verbindingen een belangrijk aandachtspunt vormen bij de realisering van kerndepartementen. Met name ten aanzien van extern verzelfstandigde uitvoeringsdiensten zijn een goede aansturing, terugkoppeling en evaluatie essentieel. De invalshoek van de ministeriële verantwoordelijkheid speelt hierbij een belangrijke rol.

In de visie van de commissie vindt de aansturing van het kerndepartement plaats vanuit een kerndepartementenraad, waarin de directeuren-generaal onder voorzitterschap van de secretaris-generaal de samenhang en het samenspel tussen de onderdelen bewaken. De politieke aansturing gebeurt in de ministerstaf.

Naar de opvatting van de commissie-Wiegel zal er een centrale stafeenheid blijven bestaan waarin de ondersteunende functies zijn ondergebracht (personeelszaken, financiën, accountantsdienst, communicatie, facilitaire dienst, etc.). De commissie geeft de instelling van een eenheid aansturing uitvoeringsorganisaties in overweging. Deze eenheid is dan verantwoordelijk voor het onderhouden van de interface met deze organisaties. De aansturing kan ook voor elke uitvoeringsorganisatie bij het betrokken beleidsonderdeel worden ondergebracht.

2.2. Het rapport van de secretarissen-generaal

Voor het kabinet heeft bij de verdere gedachtenvorming over het thema kerndepartementen de rapportage van de Secretarissen-Generaal over de organisatie en werkwijze van de rijksdienst, die tegelijkertijd als het rapport van de commissie-Wiegel verscheen, een belangrijke rol gespeeld. De SG's benoemen daarin een aantal algemene knelpunten. Vervolgens doen zij voorstellen voor het oplossen van de beleidsorganisatorische problemen, die uit hun analyses naar voren zijn gekomen. Eén van de belangrijkste oplossingsrichtingen is de (onder-) scheiding tussen beleidsvorming en beleidsuitvoering en de daarmee gepaard gaande vorming van kern- of beleidsdepartementen.

De rapportage geeft aan dat reeds een begin is gemaakt met het aanbrengen van organisatorische scheidingen tussen beleidsvorming en -uitvoering. Waar dat mogelijk is, zijn de voordelen van zo'n scheiding tussen beleid en uitvoering groot. Als voordelen worden in het rapport genoemd de waarborgen tegen onbepaalde sturende interventies, de zekerheid vooraf van de baten en lasten van de uitvoering, de noodzakelijke bezinning vooraf op het in te zetten instrumentarium, de mogelijkheid flexibeler te reageren op een wijziging in de omvang van de beleidsuitvoering, het kunnen invoeren van bedrijfseconomische modellen en beginselen en tenslotte de mogelijkheid van het vormen van betrekkelijk kleine kerndepartementen, die de politieke controle-mogelijkheden kunnen verbeteren.

2.3. Gemeenschappelijk: onderscheiding beleid en uitvoering

Beide rapporten bevelen derhalve een (onder)scheiding van beleid en uitvoering aan. Deze gedachte heeft nadien in de organisatie van het rijk in brede kring ingang gevonden. In het verlengde daarvan is in de gehele rijksdienst een ontwikkeling zichtbaar naar herkenbare beleidsontwikkende en beleidsaansturende onderdelen en een daarvan onderscheiden organisatie van de uitvoering.

Er zijn in de literatuur en het dagelijks taalgebruik diverse begrippen in omgang om deze beleidsontwikkende en beleidsaansturende onderdelen aan te duiden. Naar mijn oordeel geeft het begrip bestuurskern het beste aan wat wordt beoogd: een relatief beperkt deel van de departementale organisatie, dat is belast met besturing.

Bestuurskernen vormen de uitdrukking van het politiek primaat in de organisatie en houden zich bezig met de taken, die de commissie-Wiegel aan het begrip kerndepartement verbond.

Vanuit deze – qua omvang relatief beperkte – bestuurskern wordt beleid ontwikkeld, bepaald en bijgesteld, en wordt zorggedragen voor goede verbindingen en aansturingsrelaties met uitvoerende eenheden, onderdelen met een inspectie-functie en adviesorganen.

2.4. Onderscheidend: verzelfstandiging

Het beginsel van het politiek primaat heeft er toe geleid dat het kabinet, in navolging van de secretarissen-generaal, interne verzelfstandiging als een goed in aanmerking komende organisatievorm voor beleidsuitvoering ziet. Deze variant lag in de filosofie van de commissie-Wiegel minder voor de hand, omdat deze niet, zoals bij externe verzelfstandiging, leidt tot een reductie van het aantal personeelsleden van het betreffende ministerie.

Deze accentverschuiving – die nog eens is onderstreept in het rapport van de commissie-Sint over verzelfstandiging – heeft inmiddels de aanzet gegeven tot een belangrijk aantal interne verzelfstandigingen. De betrokken personeelsleden blijven dan tot de formatie van het ministerie behoren, maar worden niet tot de bestuurskern gerekend. Zo beschouwd, hebben in- en externe verzelfstandiging eenzelfde effect op de omvang van zo'n bestuurskern.

2.5. Geen blauwdruk, maar proces

In de eerdere discussie met de Kamer is de suggestie van de commissie-Wiegel om een stappenplan te maken om te komen tot bestuurskernen in discussie geweest. Het kabinet heeft benadrukt dat de nodige stappen worden gezet, zonder dat daaraan een blauwdruk met vooraf vastgestelde uitkomsten – bij voorbeeld in aantallen ambtenaren per bestuurskern – ten grondslag ligt. Het begrip bestuurskern moet in de ogen van het kabinet niet in de eerste plaats verwijzen naar aantallen, maar vooral naar een bezinning op de rollen die een departement als onderdeel van de rijksoverheid heeft te vervullen. In het verlengde hiervan wordt tegenwoordig liever gesproken over bestuursdepartementen met een bestuurskern (dynamisch, accent op de rollen) dan van kerndepartementen (statisch; accent op aantallen).

Ieder departement volgt in de ontwikkeling naar een bestuursdepartement met bestuurskernen zijn eigen weg, die rekening houdt met de specifieke omstandigheden.

3. Huidige stand van zaken

3.1. Proces in de goede richting

Alle ministeries hebben in de achter ons liggende jaren hun organisatie vernieuwd. De gedachten uit de rapporten van de commissie-Wiegel en de secretarissen-generaal hebben daarbij mede als katalysator gefungeerd voor een proces waarin een (onder)scheiding van beleid en uitvoering, het op afstand plaatsen van uitvoerende organisaties en het ontstaan van relatief bescheiden bestuurskernen centraal stonden. Daarbij heeft de figuur van de interne verzelfstandiging, zoals hiervoor geschetst, in de loop van de tijd aan betekenis gewonnen.

De ontwikkeling in de richting van bestuurskernen, die in de bijlage bij deze brief uitgebreider door de verantwoordelijke ministers is beschreven, kan per ministerie als volgt worden samengevat.

Algemene Zaken is en blijft een zeer klein ministerie met een bestuurskern van circa 302 fte's, waarvan een groot aantal is belast met taken als beveiliging en service-verlening aan de minister-president en de overige leden van het kabinet. Het ministerie kent geen DG-structuur. Er is één uitvoerende dienst, die ondersteunend werkt ten behoeve van de voorlichtingsactiviteiten van de departementen. Er is geen inspectie- of toezichtsfunctie.

Buitenlandse Zaken is zeer recent ingrijpend gereorganiseerd en kent een centrale organisatie in Den Haag met zo'n 1716 fte's, verdeeld over regio-, thema-, forum- en centrale/ondersteunende directies. Aan de top van het ministerie staat een SG/DG-beraad, waarbij de DG's samenwerken en niet langer alle expertise onder eigen dak hebben. De grote lijnen van het buitenlands beleid komen in het SG/DG-beraad aan de orde.

Per 1 januari 1997 is een groot aantal verantwoordelijkheden op het gebied van de uitvoering van het beleid van ontwikkelingssamenwerking en een groot aantal beheerstaken gedelegeerd naar de posten in het buitenland. De Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie en de Inspectie en Evaluatie Bedrijfsvoering, ressorterend onder SG en plv.SG, zijn verantwoordelijk voor een onafhankelijke evaluatie en toetsing van alle terreinen van het buitenlands beleid en voor een doorlichting van de bedrijfsvoering van het ministerie.

Justitie heeft in de achter ons liggende jaren veel uitvoerende taken op afstand geplaatst. Thans kunnen circa 1193 plaatsen tot de bestuurskern worden gerekend.

Recent is een nieuwe reorganisatie afgerond, waarbij het eerder bij het ministerie geïntroduceerde bestuursraadsmodel is verlaten. Er is een SG/DG-model voor in de plaats gekomen. De aansturing van de (als regel intern) verzelfstandigde onderdelen vindt primair vanuit de DG's plaats. De reeds vormgegeven (onder)scheiding beleid en uitvoering zal in de vernieuwde organisatie worden gecontinueerd.

Binnenlandse Zaken heeft in een ontwikkeling in de richting van een bestuurskern zeer veel uitvoerende taken op afstand geplaatst. Daardoor wordt een bestuurskern zichtbaar, die – inclusief de Binnenlandse Veiligheidsdienst – uit circa 1772 plaatsen bestaat. Het ministerie kent een SG-DG-model. De aansturing van verzelfstandigde onderdelen is binnen de directoraten-generaal gelokaliseerd.

Het ministerie van OCenW is in het recente verleden (1991) ingrijpend gereorganiseerd en nadien uitgebreid met het DG Culturele Zaken. De bestuurskern bestaat in 1997 uit circa 1208 fte's.

Het ministerie kent een ambtelijke top-structuur met DG's als lijnverantwoordelijken en SG als ambtelijk eindverantwoordelijke. Tezamen vormen zij de Bestuursraad. De individuele verantwoordelijkheid van SG en DG's gaat gepaard met een nadrukkelijke opdracht tot integratie op het niveau van de Bestuursraad.

De directie Relatiemanagement Zelfstandige Organisaties adviseert en ondersteunt de Bestuursraad in het onderhouden en verdiepen van de besturingsrelaties met een aantal uitvoeringsorganisaties op het onderwijsterrein. De beleidsmatige aansturing van deze uitvoeringsorganisaties vindt plaats vanuit de betreffende veld- of aspectdirecties. Op het gebied van cultuur en wetenschappen worden zelfstandige organisaties zowel beleidsmatig als organisatorisch aangestuurd door de desbetreffende beleidseenheden.

Tot de bestuurskern van het ministerie van Financiën kunnen circa 1725 plaatsen worden gerekend. De omvang van de beleidskern zal verder afnemen met 31,5 plaatsen in verband met ontwikkelingen rond het Bureau Schadeafwikkeling.

De belastingdienst (circa 28 719 fte's) wordt bestuurd door het DG der belastingen.

Het ministerie kent een SG/DG-model.

De Prioriteitennota van januari 1993 en de verdere beslissingen in het regeerakkoord van het kabinet-Kok hebben geleid tot een groot aantal organisatorische aanpassingen bij Defensie. Vanaf 1990 heeft een totale reductie plaatsgevonden van bijna 40%.

De resterende circa 75 000 fte's zijn verdeeld over het kernministerie, enkele ministeriële diensten (MID, DEFAC), de krijgsmachtonderdelen en het Defensie Interservice Commando (DICO). In dit laatste organisatie-onderdeel is een groot deel van de uitvoerende diensten van Defensie ondergebracht. Ook de centrale uitvoerende diensten, die onderdeel uitmaakten van het kernministerie zijn overgedragen aan het DICO. Daardoor en door de reductie is de omvang van de bestuurskern teruggebracht van circa 4200 fte's in 1990 tot circa 795 thans. In het jaar 2000 zal de bestuurskern bestaan uit circa 700 plaatsen. Sturing vindt plaats volgens het SG/DG-model.

De onderverdeling naar de hoofdfuncties van een kerndepartement zoals de commissie-Wiegel die noemde komt binnen Defensie tot uitdrukking in de taakstelling van de Defensiestaf en Directoraten-Generaal. De centrale coördinerende functionaris is de SG en het voor de coördinatie en afstemming ingestelde beraad is het SG/DG-beraad.

Bij het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer zijn sinds 1992 enkele duizenden fte's verdwenen. In februari 1997 bestaat het ministerie uit circa 4000 plaatsen, waarvan er circa 1800 tot de bestuurskern worden gerekend. De Rijksgebouwendienst is begrotingstechnisch verzelfstandigd. De centrale Directie Financiële en Economische Zalen van VROM is belast met de coördinatie- en adviesfunctie in relatie met het Kadaster. Deze taak vloeit voort uit de na verzelfstandiging resterende ministeriële verantwoordelijkheid voor het Kadaster. Het ministerie van VROM kent een SG/DG-structuur.

Bij Verkeer en Waterstaat wordt per medio 1997 een nieuwe hoofdstructuur ingevoerd. De begrotingssterkte is voor 1997 geraamd op 13 291 fte's. Daarvan kunnen er 1540 tot de bestuurskern worden gerekend.

In het recente verleden hebben enkele verzelfstandigingen plaatsgevonden.

Het ministerie kent een Bestuursraad als platform voor overleg ter voorbereiding van de besluitvorming door de SG. De DG's en de HD-TP zijn als lijnmanager integraal verantwoordelijk voor hun onderdelen.

Economische Zaken is al geruime tijd een relatief klein departement met een organisatienetwerk dat is opgebouwd uit een kernministerie met daaromheen de beleidsuitvoering.

Het ministerie wordt bestuurd volgens het SG/DG-model en kent een omvang van circa 4617,4 plaatsen. Van dit aantal kunnen 1204 plaatsen tot de bestuurskern gerekend worden. De overige plaatsen behoren tot Senter en overige diensten van EZ, waaronder het Centraal Bureau voor de Statistiek met 2453,5 plaatsen.

Bij Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft een grootscheepse organisatie-aanpassing plaatsgevonden. Per september 1993 zijn de oude Directoraten-Generaal opgeheven en is een SG-DG-model met collegiale afstemming ingevoerd.

Daaronder ressorteren een beperkt aantal landelijk werkende (centrale) beleidsdirecties en vijf regionale beleidsdirecties. Deze vormen samen met de stafdirecties de bestuurskern. De omvang daarvan bedraagt momenteel 1771 plaatsen. Bij het ministerie heeft een zeer groot aantal verzelfstandigingen van de uitvoering plaats(gehad).

Taken ten aanzien van inspectie en toezicht zijn ondergebracht bij de intern te verzelfstandigen Rijksdienst voor de keuring van Vee en Vlees, de Algemene Inspectiedienst, de Inspectie Landbouw Onderwijs en bij de intern verzelfstandigde Plantenziektenkundige Dienst.

Ook Sociale Zaken en Werkgelegenheid is ingrijpend gereorganiseerd. Aanvankelijk in verband met de tripartisering van de arbeidsvoorziening en per 1 januari 1995 opnieuw in verband met het (onder)scheiden van beleidszaken en toezichtstaken. Uitvoerende taken waren toen reeds voor het overgrote deel op afstand geplaatst.

In de nieuwe organisatie van SZW is feitelijk een bestuurskern zichtbaar gemaakt in de beleidsdirecties, beleidsfacetdirecties en een deel van het toezicht (monitoring maatschappelijke ontwikkelingen), die samen circa 1300 plaatsen beslaan. Toezichtstaken zijn ondergebracht in twee herkenbare directies, Toezicht en de Arbeidsinspectie.

Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft eveneens een aantal uitvoerende taken op afstand geplaatst. Een reorganisatie heeft geleid tot de vorming van een bestuurskern van circa 1150 fte's, die bestaat uit de SG, drie DG's, een projectenpool, elf beleidsdirecties, twee facilitaire diensten en zeven stafeenheden.

Het ministerie kent een model, waarbij de SG en de DG's lijnverantwoordelijkheid dragen voor de onder zijn of haar verantwoordelijkheden ressorterende directies. Daarnaast dragen de Directeuren-Generaal en Secretaris-Generaal portefeuille-verantwoordelijkheid voor de horizontale onderwerpen. De SG heeft onverkort de verantwoordelijkheden die haar krachtens KB toekomen; deze worden mede ingevuld door collegiaal overleg en afstemming met de Directeuren-Generaal.

Het ministerie kent een drietal inspecties, die – om een duidelijke onderscheiding van verantwoordelijkheden voor beleid en toezicht te bewerkstelligen – onder de Secretaris-Generaal ressorteren.

3.2. Totaalbeeld

Samenvattend kan worden vastgesteld dat bij vrijwel alle ministeries bestuurskernen zijn ontstaan, die in omvang variëren van ruim 300 tot circa 1800.

Ten aanzien van de topstructuur kan worden vastgesteld dat slechts een enkel ministerie thans een model kent met een grote nadruk op de collectieve verantwoordelijkheid van de topmanagers. Het traditionele SG/DG-model komt het meeste voor. Overigens is altijd een «herkenbare»

eindverantwoordelijke op ambtelijk niveau aanwezig: de SG. Dat is ook formeel geregeld in het KB over de SG-functie.

Bij alle ministeries heeft een bezinning plaatsgevonden op het thema aansturing van uitvoerende organisaties. Dat heeft soms geleid tot het instellen van een afzonderlijke eenheid, die met deze aansturing is belast. In de meeste gevallen is de aansturing echter gelokaliseerd bij de meest in aanmerking komende beleidsdirectie. Bij OCenW komt een variant voor met een combinatie van centrale beheersmatige aansturing vanuit een afzonderlijke stafdirectie en beleidsmatige aansturing vanuit de beleidsdirecties.

Ook hier geldt dat per ministerie naar de meest werkbare oplossing wordt gezocht en dat het van belang is dat duidelijk is waar de (ambtelijke) eindverantwoordelijkheid voor de aansturing en terugkoppeling ligt.

Recent onderzoek en een motie-Koetje c.s. hebben aanleiding gegeven tot een nadere bezinning op de positionering van de functies van toezicht en inspectie binnen de ministeries. De Tweede Kamer is onlangs separaat geïnformeerd over het kabinetsstandpunt positionering inspecties. Daaruit blijkt dat de totstandkoming van bestuurskernen heeft geleid tot een verheldering van het toedelen van verantwoordelijkheden. Dit geldt vooral voor inspecties in sectoren waar de laatste jaren een duidelijke scheiding tussen beleid en uitvoering heeft plaatsgevonden. Bij bijna alle ministeries zijn inspecties gefuseerd en gebundeld. Daarvan geeft het kabinetsstandpunt positionering inspecties een overzicht.

In het algemeen is het aan te bevelen de functies van inspectie en toezicht herkenbaar te organiseren, met een ten aanzien van de beleidsontwikkeling en -uitvoering onafhankelijk aanspreekpunt in de ambtelijke top.

De bijlage bij deze brief laat zien dat daaraan aandacht wordt gegeven. De functies van inspectie en toezicht worden bij een groot aantal ministeries los van de beleidsontwikkeling gepositioneerd. Bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport draagt de Secretaris-Generaal binnen de Bestuursraad verantwoordelijkheid voor de inspecties, om een onafhankelijke positie van deze functie te verankeren.

Het kabinet hecht grote waarde aan de functie die inspecties kunnen vervullen ten behoeve van de kritische feedback op de ontwikkeling van beleid en regelgeving en de uitvoering ervan.

3.3. Enkele kwaliteitsaspecten

De verdere ontwikkeling van een kwalitatief hoogwaardige rijksdienst wordt door een aantal andere ontwikkelingen verder bevorderd.

In de eerste plaats speelt de vorming van de Algemene Bestuursdienst in op de behoefte aan uitwisseling van kennis en ervaringen tussen onderdelen van de rijksdienst en andere organisaties als gemeenten. Een gecoördineerd beleid van benoemingen op het hoogste niveau draagt eraan bij dat de kennis en ervaring vanuit het ene ministerie voor het andere beschikbaar komt.

Ook het aan het proces van de vorming van een algemene bestuursdienst verbonden systeem van management development (cursussen, lezingen, onderlinge uitwisseling ervaringen topmanagers) draagt eraan bij dat kennis over de organisatie van de rijksdienst zich breder en dieper verspreidt.

In de tweede plaats zijn voor het verdere proces in de richting van de vorming van bestuurskernen de doorlichting van ZBO's en de verdere verheldering van de positionering van de functies inspectie en toezicht, waaraan door een aantal departementen wordt gewerkt, relevant. De

rapportage van de doorlichting ZBO's werd u aangeboden op 10 maart 1997, terwijl hiervoor reeds op het kabinetsstandpunt positionering inspecties werd ingegaan.

Ten derde spelen de zogenaamde ARD-debatten een rol bij de verspreiding van kennis van en inzicht in de rijksdienst. Deze debatten worden drie tot vier maal per jaar gehouden. Zij mogen zich verheugen in de belangstelling van telkens enkele honderden ambtenaren van bestuurskernen bij het rijk en andere geïnteresseerden. Telkens wordt een actueel thema betreffende de organisatie van de rijksdienst belicht.

Tenslotte mag niet onvermeld blijven de Interdepartementale Management Leergang, bedoeld voor managers in de rijksdienst in de schalen 14–16.

Deze opleiding beoogt een bijdrage te leveren aan een effectiever functioneren binnen het openbaar bestuur. Daartoe worden de deelnemers in staat gesteld hun repertoire aan kerncompetenties uit te breiden. Het betreft zaken als innoveren, diversifiëren, visie ontwikkelen, invloed uitoefenen en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

3.4. Tot slot

Dit overzicht geeft de situatie per begin 1997 weer, met een blik in de toekomst. Ik stel mij voor over enkele jaren opnieuw een rapportage voor uw Kamer voor te bereiden, die dan tevens inzicht geeft in de uitwerking op de bestuurskernen van de doorlichting van Zelfstandige Bestuursorganen en de lopende bezinning van de ministeries op de positionering van toezicht en inspectie.

De minister van Binnenlandse Zaken,
H. F. Dijkstal