

# **De groei ontketend: overheid en ondernemers on line**

*Meer ruimte voor ondernemen, betere dienstverlening  
en lagere lasten voor ondernemers*

Rapport van de Taskforce Ketenherinrichting

Den Haag  
maart 2007

## **Inhoudsopgave**

<b>1</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Lagere lasten, betere dienstverlening .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Winst in praktijk .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>De noodzaak van ketenherinrichting: hoofdlijnen van het programma .....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Voorstellen voor besluitvorming .....</b>	<b>13</b>
<b>Bijlage I</b>	<b>Quick scans casusposities .....</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage II</b>	<b>Conceptuele aanpak .....</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage III</b>	<b>Mobiliseren van decentrale intelligentie .....</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage IV</b>	<b>Programma uitvoering .....</b>	<b>39</b>
<b>Bijlage V</b>	<b>Samenstelling Taskforce Ketenherinrichting .....</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage VI</b>	<b>Prioritaire procesketens .....</b>	<b>51</b>

## 1 Inleiding

Nederland heeft in 2006 een stevige positie bereikt in de top-10 van meest competitieve landen op Global Competitiveness Index van het World Economic Forum. De recente studies van de OECD en de Wereldbank naar de Nederlandse aanpak van administratieve lasten geven aan dat Nederland op dit punt een voortrekkersrol vervult. Dat betekent echter niet dat er niets meer te doen is, als het gaat om de trekkracht en het concurrentievermogen van de Nederlandse economie.

Bij uitstek kan verbetering worden bereikt op het gebied van de regulering vanuit de overheid en de kosten die uit deze regulering voortvloeien voor bedrijven en voor overheden. Op de index van “burden of regulation” dat onderdeel vormt van de Global Competitiveness Index komt Nederland niet verder dan een 46<sup>e</sup> plaats, tussen Portugal en Marokko. In EU-verband blijkt Nederland op plaats 11 te staan, waarbij we onder meer de Scandinavische landen, het Verenigd Koninkrijk en Ierland voor moeten laten gaan. Een recent rapport van de American Chamber of Commerce in the Netherlands geeft een soortgelijk beeld. Op basis van een survey onder buitenlandse investeerders stelt dit rapport dat deze zich onder meer geconfronteerd zien met “unnecessary bureaucracy, rigid and complicated labor laws, an uncooperative immigration office and sometimes disconnected ministries/authorities”. Tenslotte stelt de Kenniseconomie-monitor 2006 van de Stichting Nederland-Kennisland vast dat de Nederlandse ondernemers in vergelijking met ons omringende landen veel geld en tijd kwijt zijn met het voldoen aan fiscale verplichtingen, of het aanvragen en beheren van vergunningen. Het rapport bepleit dan ook een forse investering in verbetering van de dienstverlening van de overheid, waarbij het “streven is zoveel mogelijk transacties elektronisch af te handelen”.

Veel ondernemers hebben overigens internationale vergelijkingen niet nodig om te weten dat zij nog steeds veel last hebben van overheidsregulering. Zij klagen over de veelheid aan regels en verplichtingen waaraan zij moeten voldoen en over de hoeveelheid informatie die zij aan de overheid moeten verstrekken. Vooral het leveren van vaak dezelfde gegevens aan overheidsorganisaties is ondernemers een doorn in het oog. In de dagelijkse praktijk zien zij dat er tal van mogelijkheden zijn om anders en beter met de overheidsregulering om te gaan, zonder de doelstellingen van die regulering wezenlijk aan te tasten. Er is op dat gebied nog veel winst te behalen, met name door in de gevraagde rapportages beter aan te sluiten op de gegevens die bedrijven tóch al verzamelen binnen hun eigen informatiesystemen én door deze informatie zo volledig als mogelijk geautomatiseerd aan te kunnen leveren aan de overheid. De kracht van de Nederlandse economie kan dan ook verder toenemen door juist in de informatie-uitwisseling tussen bedrijven en overheden, daar waar zij veelal krachtens wet- en regelgeving met elkaar van doen hebben, tot verbeteringen te komen. Professionals vanuit bedrijven en overheden zien hiervoor vaak goede mogelijkheden.

Van belang is dan wel dat ingezet wordt op het aanboren en gebruiken van deze kennis en kunde en de bereidheid om deze verbeteringen in te bedden in de eigen bedrijfsprocessen.

In oktober 2006 is in samenwerking tussen het Ministerie van EZ en VNO-NCW een Taskforce gestart om een plan op te stellen voor het programma Ketenherinrichting. Deze taskforce bestaat uit deskundigen van bedrijven en overheden. Doel van het programma zoals de taskforce dat

voor ogen heeft is het realiseren van praktische verbeteringen in de vormgeving en uitvoering van uitwisselingsprocessen tussen overheden en bedrijven, daar waar zij op grond van wet- en regelgeving met elkaar van doen hebben. De taskforce wil dit doen door het mobiliseren van de decentrale intelligentie van professionals in bedrijven en overheden die vanuit de praktijk mogelijkheden zien om deze uitwisseling te verbeteren. De taskforce kiest hierbij een pragmatische uitgangspositie en wil zich primair richten op praktische verbeteringen die *binnen* de bestaande wet- en regelgeving kunnen worden gerealiseerd. Indien echter voor een verbeterde procesuitvoering aanpassing van wet- en regelgeving gewenst is, zullen hiervoor vanzelfsprekend voorstellen moeten worden gedaan.

Kortom: daar waar bestaande “red tape” een verdere ontplooiing van de economie in de weg staat is “groen licht” geboden voor professionals uit bedrijven en overheden om praktische verbeteringen te realiseren in de informatie-uitwisseling tussen bedrijven en overheden.

Het voorliggende programmaplan geeft de ambitie van de taskforce weer.

In hoofdstuk 2 worden de mogelijkheden geschetst om te komen tot lagere lasten en betere dienstverlening in de informatie-uitwisseling tussen bedrijven en overheden.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de quick scan die heeft plaatsgehad bij een vijftal casussen. Hierbij wordt een indicatie gegeven van de omvang van de te realiseren winst en van de wijze waarop deze in de praktijk kan worden gerealiseerd. In hoofdstuk 4 worden de hoofdlijnen aangegeven van een programma, dat in de komende kabinetsperiode kan worden opgezet om deze winst te bereiken. Hoofdstuk 5 gaat in op de noodzakelijke besluitvorming.

## 2 Lagere lasten, betere dienstverlening

In de afgelopen jaren is sterk ingezet op vermindering van administratieve lasten. De doelstelling om ten opzichte van het peiljaar 2002 de administratieve lasten met 25% te verminderen, lijkt in 2007 te zullen worden gerealiseerd. In het kader van de eOverheid en het programma ICT en Administratieve Lasten zijn ICT-voorzieningen (de zgn eOverheids-bouwstenen) ontwikkeld, die vermindering van administratieve lasten mogelijk maakt. Zo is de generieke toegangsvoorziening voor de eOverheid (DigiD) tot stand gekomen. Er wordt gewerkt aan eenmalige gegevens met behulp van basisregistraties, de Overheidstransactiepoort, het Bedrijvenloket, oplossingen op het gebied van E-Formulieren, een te personaliseren internetpagina en andere initiatieven. Bedrijfsleven en overheid menen dat hiermee weliswaar goede stappen zijn gezet, maar de vruchten van de gepleegde investeringen nog onvoldoende worden geplukt.

De Taskforce ziet veel mogelijkheden om additionele winst te realiseren door betere afstemming van processen en gegevens die bedrijven en overheden op grond van wet en regelgeving moeten uitwisselen. Vanuit deze verbeterde afstemming kunnen de inmiddels gerealiseerde en de nog te realiseren bouwstenen van de eOverheid maximaal worden benut. Waar in de afgelopen jaren de nadruk lag op vermindering van administratieve lasten, moet in de komende kabinetsperiode een stap verder worden gezet. De vraag is niet alleen hoe kan worden voorkomen dat bedrijven en overheden “last” van elkaar hebben, maar vooral ook hoe – met in achtname van ieders specifieke verantwoordelijkheden – bedrijven en overheden kunnen samenwerken in de aanpak van overbodige kosten in de wederzijdse informatie-uitwisseling en van betere dienstverlening. Er is winst te boeken op het niveau waar informatieprocessen van bedrijven en overheden elkaar raken (“*koppelzones*”). Dat kan door deze processen beter op elkaar af te stemmen, gegevens te standaardiseren en bestaande en nieuwe ICT-voorzieningen hierbij in te zetten.

Dat deze winst daadwerkelijk kan worden gerealiseerd blijkt uit een quick scan die in het kader van de voorbereiding van dit programmaplan is uitgevoerd naar een vijftal concrete casussen. Hieruit blijkt dat door informatieprocessen te stroomlijnen en door nieuwe (ICT-)technologie in te zetten, de kosten van de transacties tussen bedrijven en overheden kunnen worden verminderd. Met name gaat het daarbij om verbetering van de afstemming van werkprocessen tussen overheden en bedrijven en de daarbij gehanteerde gegevens. Nieuwe technologie maakt het mogelijk om processen anders en efficiënter in te richten en daardoor in de transacties tussen bedrijven en overheden kosten te besparen. Uit deze (a-select gekozen) cases blijkt dat er in ketens kosten worden gemaakt die gegeven de stand van de techniek inmiddels overbodig zijn geworden.

De taskforce verwacht dan ook dat in de komende jaren over het volle front van de overheidsregulering grote winst te bereiken is in de uitwisselingsketens tussen overheden en bedrijven. Deze winst kan zich direct terugvertalen naar de lagere lasten en betere dienstverlening voor en door overheden en bedrijven.

### 3 Winst in praktijk

Bij de voorbereiding van dit programmaplan is in de vorm van een quick scan onderzoek gedaan naar een vijftal ketens. Waar mogelijk is aangesloten op lopende initiatieven:

1. Deponeren van jaarrekeningen
2. Asbestverwijdering
3. Supply chain management in de zeehavens
4. Toepassing van de omgevingsvergunning in de gebouwde omgeving
5. Export landbouwgoederen

De samengevatte resultaten van de quick scans zijn in bijlage I opgenomen.

Bedrijven blijken in de concrete cases te maken te hebben met procesketens, waarin zij intensief met verschillende overheidsorganisaties moeten samenwerken. Ook al doen de overheidsorganisaties ieder voor zich hun best, door gebrekkige afstemming van de activiteiten van overheden ten opzichte van elkaar en ten opzichte van de bedrijven ontstaat forse vertraging in de afhandeling, die resulteert in (onnodige) kosten, maar ook in kwaliteitsverlies. De oplossing in elk van deze casussen ligt in het beter benutten van reeds beschikbare informatie. Deze dient daartoe beschikbaar te kunnen worden gesteld aan andere ketenpartners, die een rol spelen in de procesketen. Om dit mogelijk te maken én om beter gebruik te kunnen maken van de aldus beschikbaar komende informatie dienen bedrijven en overheden in gezamenlijkheid te komen tot herinrichting van hun procesketens in afstemming op elkaar. De besparing die op deze manier kan worden bereikt bedraagt een substantieel percentage van de huidige administratieve lasten. Bovendien is aanzienlijke winst te boeken in de vorm van verhoogde snelheid en betere kwaliteit, hetgeen kan leiden tot grotere omzetvolumes.

In de cases komt een besparing op de kosten van de transacties tussen overheden en bedrijven van tussen de 10% en 35% naar voren komt. Deze verlaging vertaalt zich in verbetering van de concurrentiepositie en van de bottom-line winst van bedrijven alsmede in verlaging van de kosten aan de zijde van de overheden. Hoeveel winst over de volle breedte gerealiseerd kan worden, is moeilijk te zeggen omdat het sterk afhankelijk is van het soort cases dat wordt opgepakt en afhankelijk is van het succes van de aanpak. De uitvoering van genoemde cases kan dit beeld verder aanscherpen.

## **4 De noodzaak van ketenherinrichting: hoofdlijnen van het programma**

Uit de quick scans blijkt dat er in de transacties tussen overheid en bedrijven kosten ontstaan, die gegeven de ontwikkeling van de techniek, niet meer nodig zijn. Deze kosten hinderen ons concurrentievermogen en daarmee de groei en de welvaart. Die luxe kan ons land zich niet veroorloven. Ketenherinrichting is dan ook noodzaak.

De taskforce beveelt daarom aan een programma op gang te brengen dat als doel heeft om over het volle front van de interacties die tussen bedrijven en overheden op grond van wet en regelgeving plaatsvinden, te komen tot herinrichting van de procesketens waarin deze interacties plaats hebben.

Beoogd resultaat van dit programma is dat ondernemers meer ruimte krijgen om te ondernemen door verlaging van de kosten die zij ondervinden in de uitwisseling van informatie met overheden. Dit wordt bereikt door betere afstemming van processen van bedrijven en overheden op elkaar en van de gegevens die zij daarbij hanteren alsmede door het maximaal benutten van bestaande en nog te ontwikkelen ICT-voorzieningen.

Uitgangspunt hierbij is de bestaande wet- en regelgeving, maar dat betekent niet dat de voorstellen tot herinrichting van procesketens zich moeten beperken tot bestaande beleidsdomeinen, zoals die op dit moment in de bestaande wet- en regelgeving zijn gedefinieerd. Voorzien dient te zijn in een terugkoppelingsmechanisme om tot aanpassing van wet- en regelgeving te komen, als blijkt dat dit noodzakelijk is voor wezenlijke verbetering van de procesuitvoering.

Aan deze doelstelling zal een kwantitatieve en een kwalitatieve norm worden gekoppeld, die aansluit bij de doelstellingen die het nieuwe kabinet formuleert ten aanzien van de aanpak van regeldruk en de verbetering van de dienstverlening door de overheid.

Met deze doelstelling wordt direct bijgedragen aan de prioriteiten van het kabinet over verdere vermindering van administratieve lasten en vermindering zoals deze in het coalitieakkoord in pijler 2 zijn neergelegd.

In dit hoofdstuk wordt een uitwerking op hoofdlijnen gegeven van de wijze waarop deze doelstelling kan worden gerealiseerd.

### **4.1 Operationalisering van de doelstelling**

Verbetering van de afstemming van processen en van daarbij gehanteerde gegevens leidt tot een substantiële verlaging van de lasten die ontstaan bij de uitwisseling van informatie tussen bedrijven en overheden op grond van wet- en regelgeving.

De in dit kader te boeken voordelen kunnen worden geoperationaliseerd in de volgende aspecten:

- *Tijd:*
  - Kortere doorlooptijd van de informatie-uitwisseling.
  - Minder tijdsbeslag voor het bijhouden en uitwisselen van informatie.
  - Hogere/lager frequentie van de contacten met de overheid (afhankelijk van de wensen van de ondernemingen, soms is hoogfrequent nodig om geïnformeerd te blijven, soms is laagfrequent beter om minder belast te worden).

- *Geld:*
  - Lagere (administratieve) lasten.
  - Hogere omzetten en winst, als gevolg van effectievere samenwerking tussen overheden en bedrijven.
  
- *Kwaliteit:*
  - Hogere kwaliteit van informatie die wordt bijgehouden.
  - Grotere betrouwbaarheid van de uitwisseling van de informatie.
  - Effectievere naleving van wet- en regelgeving.
  - Meer gebruik van bestaande voorzieningen.
  - Minder fouten die moeten worden gecorrigeerd (relatie met tijd en kosten).
  - Toename van de beschikbaarheid (24/7) van systemen om informatie uit te kunnen wisselen

In de praktijk vergt de ambitie van de taskforce een vergaande automatisering van de uitwisselingsketens tussen bedrijven en overheden. Het streven moet zijn dat de overheid er samen met het bedrijfsleven in voorziet dat ondernemers in 2010 alle processen die zij met de overheid hebben af te handelen, geautomatiseerd kunnen afhandelen. Het bedrijfsleven draagt er zorg voor dat ondernemers 80% van die processen ook daadwerkelijk geautomatiseerd afhandelen. Hierbij ligt de nadruk op informatie die in bestaande bedrijfssystemen van de bedrijven toch al wordt verzameld, binnen het kader van de reguliere werkprocessen. De doelstelling geldt in principe voor alle informatieprocessen, tenzij bijvoorbeeld aard en omvang van de informatiestromen een rendabele automatisering in de weg staan.

#### **4.2 Aanpak van het programma**

Het programma kent de volgende, in bijlagen nader uitgewerkte, hoofdlijnen:

- *Ketenherinrichting door proces- en gegevensstandaardisatie:* Ketenherinrichting vraagt om standaardisatie van de procesuitvoering en standaardisatie van de daarbij gehanteerde gegevens en onderliggende gegevensmodellen. Door standaardisatie van uitwisselingsprocessen tussen bedrijven en overheden kunnen juist de *grensoverschrijdende* processen geautomatiseerd worden. Dit kan tevens een belangrijke bijdrage leveren aan verdere standaardisatie in de informatie-uitwisselingsprocessen tussen bedrijven onderling en tussen overheidsorganisaties onderling, waardoor ook deze processen effectiever en efficiënter worden. Bovendien biedt standaardisatie de mogelijkheid om te komen tot ontubbeling<sup>1</sup> van processen en gegevens en tot harmonisatie van uitvoeringsactiviteiten. In dit kader richt het programma zich op:
  - uitvoeren van een aantal ketenherinrichtingsprojecten om te laten zien dát het werkt en hóe het werkt.
  - het in gang zetten van directe initiatieven vanuit samenwerkingsverbanden van overheden en bedrijven (in zogenaamde *koppelzones*).
- *Mobiliseren van decentrale intelligentie:* Toepassing van nieuwe technologie, kan alleen maar succesvol worden ingezet door vanuit bedrijven en

---

<sup>1</sup> Onder ontubbeling wordt verstaan het elimineren van redundante gegevens en processtappen.



overheidsorganisaties gezamenlijk vast te stellen op welke wijze de informatie-uitwisseling het beste vorm kan krijgen. Overheden moeten in dat kader bedrijven niet louter zien als subjecten en bedrijven moeten overheden niet langer zien als louter een last. Professionele omgang met elkaar leidt tot effectieve, snelle en voorspelbare procesuitvoering aan beide kanten en dat vertaalt zich in financiële winst voor bedrijven en overheden. Dit laat zich niet *top-down* vanuit Den Haag regelen. Waar het om gaat is om op het niveau van de professionals vanuit overheden en bedrijven in koppelzones zelf te komen tot verbeteringen. Zij weten hoe de uitwisselingsprocessen in elkaar zitten en zij kunnen ook – gegeven bestaande wet- en regelgeving – suggesties doen voor hoe het beter kan. Een hiërarchische aansturing vanuit Den Haag is ongewenst. Ter ondersteuning van deze aanpak kan – aansluitend bij instrumenten als het Innovatie Prestatie Contract en de Innovatievouchers – financiële ondersteuning worden gegeven. Gedurende de kwartiermakerfase van het programma ketenherinrichting zal hier nader onderzoek naar worden verricht.

- *Kaderstelling in convenanten:* Hoewel de verandering die de Taskforce bepleit van onderop moet komen, dient er wel een kader te zijn, waarbinnen deze verandering plaatsvindt. Een convenant op het hoogste bestuurlijke niveau tussen kabinet en organisaties van ondernemers lijkt daarvoor een aangewezen weg. Binnen dit kader kan per koppelzone een specifiek convenant worden gesloten tussen de daarbij betrokken bedrijven en overheden. In dit kader kan ook een financiële ondersteuning van deze initiatieven aan de orde komen. Bijzondere aandacht verdient in dit verband het MKB. Van MKB-ondernemers mag wél worden verwacht dat zij meedenken over mogelijkheden om hun omgang met overheden gemakkelijker te maken, maar van hen mag niet worden verwacht dat zij zelf de desbetreffende projecten op gang brengen. Vanuit het programma en in het kader van het af te sluiten convenant dient er dan ook voor gezorgd te worden dat met name procesketens, die voor MKB-ondernemers van belang zijn, in het programma worden opgenomen.
- *De ontwikkeling van hulpmiddelen om ketens efficiënter in te richten:* Het programma ontwerpt hulpmiddelen die kunnen ondersteunen bij het herinrichten van procesketens en van de daarbij te hanteren gegevens. Onderdeel hiervan is een “toolbox”, waarin de verschillende hulpmiddelen die voor ketenherinrichting van belang zijn (o.a. bestuurlijk, technisch, juridisch) zijn opgenomen, zoals een ketenlab, waarin de heringerichte ketens in een prototype setting worden uitgewerkt. In bijlage II zijn de toolbox en het ketenlab nader beschreven.
- *Het vergroten van de functionaliteit en het verbreden van het gebruik van e-overheid-basisvoorzieningen:* in de afgelopen jaren zijn de nodige investeringen gepleegd in zogenaamde e-overheidsbouwstenen. Hiermee worden generieke voorzieningen bedoeld als Basisregistraties (personen, bedrijven, adressen, percelen), de Overheidstransactiepoort, het Bedrijvenloket, E-formulieren e.d. Door processen zodanig te herontwerpen dat van deze bestaande voorzieningen gebruik wordt gemaakt, kan snel worden gekapitaliseerd op de gedane investeringen. De processen rijgen de e-overheid bouwstenen als het ware aan elkaar waardoor synergie ontstaat. Niet alleen is de waarde van het gebruik van de voorzieningen op die manier hoger

dan de som van de op zichzelf staande ICT voorzieningen, maar daarnaast worden de ondernemingen slechts met een beperkt aantal ICT voorzieningen (en de daarbij bijbehorende leercurve) geconfronteerd. Overigens dient de overheid naar het bedrijfsleven helder te maken welke van deze eOverheidsvoorzieningen gelden als voorzieningen, waarvan de overheid de kwaliteit garandeert en het gebruik verplicht stelt. Wanneer ICT wordt ingezet in de interactie tussen ondernemingen en overheid, moet er zorgvuldig worden nagegaan of er reeds bestaande oplossingen in de markt beschikbaar zijn cq. beschikbaar komen die kunnen worden toegepast. In voorkomende gevallen ligt het voor de hand om van de voorzieningen in de markt gebruik te maken, te meer omdat de overheid niet marktversturend mag optreden.

- *Terugkoppeling naar wet- en regelgeving:* uitgangspunt van het programma is de wet- en regelgeving, zoals die er op dit moment is. Verwacht wordt dat op verschillende momenten vastgesteld zal worden dat er mogelijkheden zijn voor ontdubbeling van processen en gegevens, respectievelijk van harmonisatie van uitvoeringsprocedures (bijvoorbeeld het gezamenlijk inzetten van inspecties) die herziening van wet- en regelgeving vereisen. Het is van belang dat deze suggesties worden opgepakt en teruggekoppeld.
- *Met en is weten:* hoewel de quick scans die in hoofdstuk 3 zijn genoemd duidelijke indicaties geven dat er hoge onnodige kosten worden gemaakt in de transacties tussen bedrijven en overheden op grond van wet- en regelgeving, is er op dit moment geen helderheid over het totale niveau van transactiekosten. Het is dan ook belangrijk om een onderzoek in gang te zetten dat op dit punt de nodige helderheid verschaft. Dit onderzoek dient op zo kort mogelijke termijn op gang te komen.

In de bijlagen van dit document is een meer gedetailleerde uitwerking gegeven van het programma, zoals de Taskforce zich dit voorstelt. Een plan van aanpak met daarin stappen die moeten worden gezet om concreet invulling aan het programma ketenherinrichting te geven wordt uitgewerkt in de kwartiermakerfase. Daarbij zal ook nader worden gezien welke procesketens met voorrang dienen te worden aangepakt.

#### **4.3 Fasering: de weg naar realisatie**

Het programma ketenherinrichting zal over een periode van vier jaar zijn beslag krijgen, dat wil zeggen vanaf het begin van 2007 tot het eind van 2010. Gedurende deze periode worden de volgende fasen onderkend:

- Fase I: Kwartier maken
- Fase II. Initiëren en activeren
- Fase III. Faciliteren
- Fase IV: Nazorg

Nadat in de fase van het kwartier maken een reeks van noodzakelijke voorbereidingen wordt getroffen, zal in de tweede fase een sterke nadruk liggen op activiteiten die vanuit het programma zelf worden ondernomen. Hierbij kan vooral gedacht worden aan het tot stand brengen van hulpmiddelen, zoals hierboven omschreven en aan het uitvoeren van een aantal casussen onder directe regie van het programma.

In de derde fase ligt juist een sterke nadruk op het doen uitvoeren van ketenherinrichtings-activiteiten door professionals in bedrijven en overheden, daar waar zij winst zien.

#### **4.4 Afbakening van het programma**

De doelstelling van het voorgenomen programma is breed. Het programma richt zich op het totaal van de informatie-uitwisseling tussen bedrijven en overheden. Hierbij wordt het begrip overheid in beginsel eveneens ruim opgevat. Het gaat om de informatierelaties die vooral ontstaan als gevolg van het totaal van publiekrechtelijke wet- en regelgeving. Op zich is het dan niet erg interessant of deze publiekrechtelijke wet- en regelgeving zijn oorsprong heeft gevonden op het niveau van de EU, de rijksoverheid, provinciale of gemeentelijke overheden, of nog andere overheden (waterschap, milieudienst etc.).

Zoals hiervoor is aangegeven, wordt in het programma sterk ingezet op het mobiliseren van decentrale intelligentie. De afbakening wordt dan ook in hoge mate bepaald door datgene waar professionals op decentraal niveau kennelijk – blijkens hun participatie in verbeteringstrajecten – last van hebben.

Niettemin hecht de Taskforce er aan een reeks van gebieden aan te duiden, waarop spoedig actie genomen zou moeten worden. Het betreft hier een reeks van mogelijke projecten met betrekking tot uitwisselingsprocessen op de volgende gebieden:

1. Het starten van een eigen bedrijf en het aannemen en ontslaan van personeel
2. Arbeidsomstandigheden
3. mogelijkheden om gebruik te maken van de kennisinfrastructuur
4. invoer, uitvoer, doorvoer van goederen
5. vergunningen in de fysieke ruimte
6. specifieke processen op gemeentelijk niveau

In het bijzonder de projecten die het MKB aangaan dienen naar de mening van de taskforce rechtstreeks vanuit een centrale programma-organisatie te worden opgepakt. De lijst is overigens geenszins uitputtend. De taskforce stelt voor dat in de aanvangsfase van het programma een nadere inventarisatie plaatsvindt van gebieden waar herinrichting van de procesketens in de informatieuitwisseling tussen bedrijven en overheden winst kan opleveren. Bij het samenstellen van die lijst en bij het maken van nadere keuzes ten aanzien van de prioriteitstelling kunnen vier criteria worden gehanteerd:

- Waar zijn de grootste baten te halen?
- Waar liggen de grootste ergernissen van ondernemers?
- Waar zijn de grootste leer- en demonstratie-effecten te bereiken?
- Wat is de haalbaarheid van het realiseren van een casus?

#### **4.5 Verbinding met Europa**

Eind 2006 is de richtlijn diensten vastgesteld. Deze legt een resultaatsverplichting bij de lidstaten om te komen tot een zogenaamde single-point-of-contact (één loket) waar dienstverleners administratieve handelingen met de overheid kunnen afdoen.

- Om administratieve procedures verder te vereenvoudigen verplicht de dienstenrichtlijn de lidstaten te verzekeren dat elke dienstverlener via één aanspreekpunt alle procedures en formaliteiten elektronisch en op afstand kan afhandelen.
- Daarnaast dient via één aanspreekpunt specifieke informatie voor afnemers en dienstverleners gemakkelijk van op afstand en elektronisch toegankelijk te zijn.

De minister van Economische Zaken draagt de eindverantwoordelijkheid voor de implementatie van de richtlijn. Dit dient per 31 december 2009 gerealiseerd te zijn. Het programma Ketenherinrichting sluit aan op de doelstellingen van de richtlijn en levert een concrete bijdrage aan de realisatie ervan.

#### **4.6 Regie van het programma**

De taskforce beveelt aan om de regie van het programma vorm te geven op een wijze die vergelijkbaar is met die van de operatie met betrekking tot de administratieve lasten in de afgelopen jaren. Vier elementen zijn daarbij van belang:

- Politiek commitment
- Effectief programmamanagement
- Een helder kwantitatief target
- Een effectieve waakhond

Voor wat betreft het politieke commitment geldt dat het programmaplan zal worden voorgelegd aan de verantwoordelijke bewindspersoon van het ministerie van Economische Zaken. Daarbij dient het ingepast te zijn in afspraken die in het regeerakkoord zijn gemaakt met betrekking tot taakstellingen op het gebied van regeldruk en efficiency. Een effectief programmamanagement zal moeten worden geborgd binnen een programmaorganisatie. Een en ander op basis van een uitgewerkt plan voor de programma-uitvoering. Dit plan is in bijlage IV opgenomen. Vanuit het programmamanagement wordt gerapporteerd aan de opdrachtgevers van het programma. In hoofdstuk 3 is op grond van de resultaten van de quick scans aangegeven dat een reductie van 10% van de kosten van de transacties tussen bedrijven en overheden een conservatief kwantitatief target is. Aangetekend moet worden dat op dit moment nog onvoldoende helder is wat het totale niveau van overbodige kosten in de transacties tussen bedrijven en overheden is. Er moet dan ook een begin worden gemaakt met het uitvoeren van hierop gericht onderzoek. De waakhondfunctie kan worden ingevuld door een daartoe in te stellen Platform Ketenherinrichting. Het ligt voor de hand hierover in het kader van het hiervoor onder 4.2 genoemde convenant afspraken te maken. Deze dienen vanzelfsprekend te passen in de bredere aanpak die het kabinet op het gebied van regeldruk en/of efficiency kiest.

## 5 Voorstellen voor besluitvorming

Samenvattend stelt de taskforce voor:

1. Op initiatief van de minister van Economische Zaken en in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven, dient een programma op gang te worden gebracht dat beoogt om ondernemers meer ruimte te bieden om te ondernemen door verlaging van de kosten die zij ondervinden in de uitwisseling van informatie met overheden. Deze aanpak kan worden ingebed in het bredere regeldrukprogramma dat het kabinet voorstaat om de administratieve lasten de komende periode met nog eens 25% terug te brengen.
2. Een dergelijk programma richt zich op ketenherinrichting door betere afstemming van processen van bedrijven en overheden op elkaar en van de gegevens die zij daarbij hanteren alsmede door het maximaal inzetten van bestaande en nog te ontwikkelen ICT-voorzieningen.
3. Om deze verbeteringen tot stand te kunnen brengen wordt sterk ingezet op het mobiliseren van decentrale intelligentie, hetgeen wordt ondersteund met centraal aan te bieden faciliteiten, waaronder met name een toolbox, een ketenlab en een financieel ondersteuningsinstrument.
4. In een uit te voeren programma zal ook zelf het initiatief genomen moeten worden voor de herinrichting van een aantal proces-ketens, om te laten zien dát het werkt en hóe het werkt.
5. Zo'n programma is een niet vrijblijvend samenwerkingsverband van overheid en bedrijfsleven; in een convenant op centraal niveau tussen betrokken ministers en het georganiseerd bedrijfsleven wordt het kader geschapen voor de uitvoering van het programma en worden wederzijdse verplichtingen vastgelegd; dit convenant biedt ruimte voor het aangaan van meer specifieke afspraken tussen overheden en bedrijven op concrete niveaus.
6. De focus ligt op het totaal van de overheidsregulering; het dient dus te voorzien in mechanismen voor een goede afstemming met en tussen alle betrokken overheidsorganisaties, zowel op het niveau van de centrale overheid als op het niveau van de andere betrokken overheden. Ook in de afstemming met Europese regelgeving dient te zijn voorzien.

## *Bijlagen*

In de bijlagen van dit advies wordt de inhoud en aanpak nader uitgewerkt.

Bijlage I bevat de samengevatte resultaten van de quick scans die zijn uitgevoerd op een vijftal concrete casusposities. De uitkomsten van de quick scans laten een interessante winstpotentie zien die, geëxtrapoleerd naar andere ketens, leiden tot significante reductie in de transactiekosten.

Bijlage II beschrijft de conceptuele aanpak van een programma ketenherinrichting. Hierbij wordt aandacht besteed aan het de aspecten, zoals processen en gegevens, die een rol spelen bij het inrichten van ketens. Er wordt beschreven hoe de herinrichting in wordt aangepakt, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor standaardisatie en het ten behoeve van ketenherinrichting ontwikkelen van hulpmiddelen die beschikbaar gesteld worden aan diverse ketens die voor herinrichting in aanmerkingen komen: een toolbox, met daarin de standaard aanpak voor ketenherinrichting en een ketenlab waarin ketens in een prototype setting heringericht wordt.

Bijlage III is gericht op het mobiliseren van decentrale intelligentie. Dat begint bij het uitvoeren van een aantal casusposities door het programma ketenherinrichting. Met behulp van deze casusposities wordt tastbaar gemaakt dát ketenherinrichting tot goede resultaten leidt en hoé die resultaten kunnen worden bereikt. Deze resultaten concrete voorbeelden van ketenherinrichting worden ingezet om andere ketens actief te benaderen om ook daar herinrichtingstrajecten aan te zwengelen. Vervolgens worden de herinrichtingstrajecten ondersteund met de hulpmiddelen die door het programma ketenherinrichting zijn ontwikkeld.

In Bijlage IV wordt ingegaan op uitvoering. Hierbij wordt aandacht besteed aan de fasering van een dergelijk programma, inrichting, planning, organisatie en begroting.

Bijlage V bevat de lijst met taskforceleden.

Bijlage VI is een opsomming van ketens, waarvan de Taskforce meent dat ze in ieder geval in de komende jaren opgepakt zouden moeten worden.

## **Bijlage I      Quick scans casusposities**

In het kader van de werkzaamheden van de taskforce is in de vorm van een quick scan onderzoek gedaan naar een vijftal casusposities met betrekking tot ketens van informatieuitwisseling tussen bedrijven en overheden, te weten:

1. Deponeren van jaarrekeningen
2. Asbestverwijdering
3. Supply chain management in de zeehavens
4. Toepassing van de omgevingsvergunning in de gebouwde omgeving
5. Export landbouwgoederen

De eerste casus, Deponeren van jaarrekeningen, is een inmiddels reeds gerealiseerd traject, waarvan de te realiseren winst is vastgesteld. De vier andere casussen betreffen mogelijke gebieden waar door ketenherinrichting winst kan worden bereikt. Doel van het uitvoeren van de quick scans was om een analyse te maken van de praktische mogelijkheden voor verbetering in de uitwisselingsprocessen tussen bedrijven en overheden, zoals deze worden gezien door professionals van beide kanten. In dat kader is telkens achtereenvolgens:

- op gestandaardiseerde wijze een beschrijving gemaakt van de op dit moment geldende procesuitvoering
- een analyse gemaakt van de tekortkomingen aan deze werkwijze
- eveneens op gestandaardiseerde wijze een schets is gemaakt van de mogelijkheden om tot een verbeterde procesuitvoering te komen
- een schatting gemaakt van de aldus te bereiken voordelen

### ***Deponeren Jaarrekeningen***

Krachtens het Jaarrekeningrecht hebben ondernemingen die als naamloze vennootschap, besloten vennootschap, coöperatie, of onderlinge waarborgmaatschappij georganiseerd zijn, de plicht jaarlijks een jaarrekening op te stellen en openbaar te maken en dit hiertoe te deponeren bij de Kamer van Koophandel, zodat het kan worden opgenomen in het Handelsregister. Het opstellen van de jaarrekening geschiedt in de regel door een accountant. Tegelijkertijd verwacht de Belastingdienst veelal dezelfde gegevens voor de aangifte van de winstbelasting en vraagt het CBS ze op voor de statistiek.

In het kader van het Nederlandse Taxonomie Project (NTP) is de gewerkt aan het standaardiseren en normaliseren van de in het kader van deze informatie-uitwisseling gehanteerde begrippen. Deze begrippen zijn neergelegd in een zogenaamde Taxonomie. Hiermee wordt het mogelijk om met één gestandaardiseerd gegevensset, die kan worden opgenomen in de reguliere financiële administraties van bedrijven, te voldoen aan alle eisen van de overheid op het gebied van het deponeren van jaarrekeningen, het doen van belastingaangifte en het doen van statistische opgaven. Met het opstellen van jaarrekeningen, met het oog op de verplichtingen die de overheid oplegt, is een aanzienlijke administratieve last gemoeid. Het gestandaardiseerd samenstellen en uitwisselen van de financiële verantwoordingsinformatie levert het bedrijfsleven een jaarlijkse besparing op van €420 miljoen.

Ten behoeve van het deponeren van jaarrekeningen heeft het ministerie van EZ het projectteam Ketenherinrichting ter beschikking gesteld voor het uitwerken van het nieuw in te richten deponeringsproces voor het deponeren van op de Nederlandse Taxonomie gebaseerde jaarrekeningen. Op deze manier is een van de randvoorwaarden ingevuld om de beoogde lastenverlichting mogelijk te maken.

<b>Casus Deponeren Jaarrekening</b>			
<b>Specificatie</b>	<b>Probleem</b>	<b>Oplossing</b>	<b>Opbrengst</b>
Circa 700.000 ondernemingen zijn verplicht op grond van het jaarrekeningrecht verplicht om een jaarrekening bij de Kamer van Koophandel te deponeren. Ruim 95% van alle ondernemingen maken gebruik van een intermediair voor het op stellen van hun jaarrekening. Hiervan bedragen de kosten op jaarbasis ca. €1,5 miljard.	Het opstellen van jaarrekeningen vereist veel uitzoek werk om de juiste gegevens te verzamelen, te interpreteren en samen te stellen tot een jaarrekening die voldoet aan de daaraan gestelde eisen.	Gestandaardiseerd en geautomatiseerd samenstellen van de jaarrekening (samenstellingsproces) met behulp van een gezaghebbende taxonomie die zowel door overheid als ondernemingen wordt gebruikt. Gestandaardiseerd en geautomatiseerd uitwisselen van jaarrekeningen tussen ondernemingen en overheid (KvK) door middel van processtandaardisatie en een adequate infrastructuur.	Op jaarbasis worden de kosten voor het samenstellen en uitwisselen van financiële verantwoordingsinformatie met €420 miljoen gereduceerd, ofwel ca. 30% van het totaal van de administratieve lasten. (Dit is exclusief de harmonisatie van het fiscale en commerciële domein).

### ***Asbestmelding***

In gevolge het Asbestverwijderingsbesluit geldt een stringente procedure voor de verwijdering van asbest uit objecten, waarin deze stof wordt aangetroffen. Bij het verwijderen van asbest zijn acht soorten actoren betrokken. Sommige daarvan zijn private partijen (o.a. de aanvrager van een vergunning en het verwijderingsbedrijf) andere zijn publiek (de gemeente, de Arbeidsinspectie). Al deze instanties moeten samenwerken. Naarmate ze hun onderlinge transacties effectiever afhandelen, dalen de kosten voor het totale proces.

Bij analyse van het proces bleek dat met name de regie in de keten ontbreekt. Hierdoor wordt informatie telkens opnieuw opgevraagd en wordt de handhaving bemoeilijkt. De oplossing die de



bij dit proces betrokken partijen voor ogen hebben is het creëren van een gezamenlijk Centraal Asbest Informatiepunt (CAI), dat kan zorgdragen voor digitale ondersteuning van het gehele proces van asbestinventarisatie tot –verwijdering.

<b>Casus Asbestverwijdering</b>			
<b>Specificatie</b>	<b>Probleem</b>	<b>Oplossing</b>	<b>Opbrengst</b>
Ca 300 asbestverwijderingsbedrijven, 30.000 asbestslopmeldingen per jaar, Dit leidt tot 25.000 daadwerkelijke verwijderingen. Administratieve last van €35 miljoen per jaar gemoeid; € 115.000,- per bedrijf per jaar.	Bij het proces van melding van mogelijk aanwezig asbest, tot verwijdering en afhandeling van het aangetroffen asbest zijn acht verschillende actoren betrokken.	Digitale ondersteuning van het proces van vergunningaanvraag en verlening en implementatie van een Centraal Asbest Informatiepunt, dat als ketenregisseur de – grotendeels – geautomatiseerde processen van de ketenpartners aanstuurt.	Vermindering doorlooptijd van zes naar één week. Jaarlijkse besparing van 0,8 fte per asbestverwijderaar, is zo'n € 5.000.000 per jaar, ofwel 14%. Verminderen van oneerlijke concurrentie. Hogere kwaliteit van het proces van asbestverwijdering. Beter afgestemde en getimede inspecties.

### ***Supply Chain Management in zeehavens ten behoeve van containers***

Een belangrijk deel van de invoer in de havens gebeurt op dit moment met – gestandaardiseerde – containers. Goederen die eenmaal in een container zijn verpakt hoeven in een invoerhaven niet meer afzonderlijk te worden uitgepakt, met het oog op vervoltransport. In plaats daarvan hoeft alleen maar de container van het zeeschip gehaald te worden en op binnenvaartschip, een trein, of een vrachtauto te worden gezet voor het vervoltransport naar de eindbestemming. Deze werkwijze heeft een forse verlaging van transportkosten als gevolg, hetgeen een stimulans is voor de groei van de wereldhandel en daarmee voor de verdere groei van het containergebruik.

Het gebruik van containers creëert echter ook problemen. Er zijn instanties, private en publieke partijen, die zicht moeten hebben op wat er in die containers zit. Overheidsorganisaties dragen zorg voor inkleding van de goederen, toezicht uit hoofde van bestrijding van smokkel en van terrorisme en – met name voor veterinaire producten en voor gevaarlijke stoffen – in bepaalde gevallen voor specifiek overheidstoezicht. Ook private partijen, zoals reders, verladers en cargadoors moeten weten wat er in de containers zit; zij zorgen ervoor dat de containers zelf zo snel mogelijk worden doorgevoerd en vooral dat de inhoud uiteindelijk bij de klanten terecht komt.

Zoveel te sneller al deze partijen gezamenlijk de containers kunnen afhandelen, zo veel te geringer zijn de kosten die in het totaal van dit afwikkelingstraject gemaakt moeten worden. Dit

vertaalt zich in een verbetering van de concurrentiepositie van Nederlandse havens ten opzichte van concurrenten en daarmee in een vermogen om grotere vervoerstromen aan te trekken en aldus een grotere welvaart te realiseren.

Nederland loopt op dit punt echter niet voorop. Zoals uit een recent rapport van de American Chamber of Commerce in the Netherlands naar voren komt, realiseren concurrerende havens lagere transactiekosten.<sup>2</sup>

In het kader van de quick scan is specifiek gekeken naar de aanvoer van containers met veterinaire producten. De administratieve last die op dit moment wordt ervaren bij de afhandeling van de 35.000 veterinaire containers die op jaarbasis in Rotterdam binnenkomen bedraagt ca. €10 miljoen. Door de elektronische informatie-uitwisseling tussen douane en andere overheidsinstanties te gebruiken als de spil voor de informatie-uitwisseling tussen alle bij de afhandeling van de containers betrokken partijen, kan een versnelling van de doorlooptijd worden bereikt, hetgeen zich vertaalt in een jaarlijkse winst van €3 tot 5 miljoen, ofwel tussen 30% en 50%.

<b>Casus SupplyChainmanagement in zeehavens m.b.t. containers</b>			
<b>Specificatie</b>	<b>Probleem</b>	<b>Oplossing</b>	<b>Opbrengst</b>
<p>Ca. 5,6 miljoen containers per jaar = 9,3 miljoen TEU Totale administratieve last (m.n. Douane) ca. 65 miljoen</p> <p>De casus is toegespitst op de sector veterinair: 35.000 veterinaire containers per jaar Administratieve last van veterinaire controle: €10 miljoen.</p>	<p>Bij binnenkomst en overslag van goederen in de haven van Rotterdam m.b.v. containers zijn 13 actoren betrokken; informatie tussen alle betrokkenen wordt in onvoldoende mate snel en effectief uitgewisseld. Hierdoor moeten dezelfde gegevens meerdere keren worden opgegeven.</p>	<p>Zet de elektronische informatie-uitwisseling tussen Douane en andere Overheden op en gebruik deze als spil voor de informatie-uitwisseling tussen alle actoren die betrokken zijn bij binnenkomst, overslag en vertrek in de havens .</p>	<p>Een berekening is gemaakt voor veterinaire lading Een koelcontainer met een veterinaire lading blijft ca. 3 dagen in de haven; een gewone container 1 dag van Rotterdam. Kosten ca. €100 per dag. Door pro-actief management van veterinaire lading is – naar analogie van ervaring op Schiphol een besparing van tussen de 30 – 50 % in doorlooptijd bereikt kunnen worden, ofwel tussen de €100 en €150 per container. Dit leidt alleen voor de veterinaire overslag tot een jaarlijkse besparing van tussen €3 en €5 miljoen, ofwel tussen de 30 – 50%.</p>

<sup>2</sup> Zie in dit verband AmCham Results Survey November 2005

### ***Toepassing Omgevingsvergunning***

Het (ver-)bouwen van een huis of bedrijfsgebouw is in Nederland gereguleerd met een veelheid aan regels. Deze bevatten uiteenlopende verplichtingen voor de bouwer en/of gebruiker van het pand. Vergunningen moeten worden aangevraagd bij uiteenlopende instanties. Daarbij blijkt dat tussen overheidsinstanties onderling verschillen optreden in de interpretatie van regels.

Het is de vergunningaanvrager die dit proces moet managen. In totaal zijn er ca. 180.000 vergunningaanvragen per jaar. De totale administratieve lastendruk die hiermee gemoeid is, wordt geschat op €234 miljoen. Belangrijker nog is dat bouwprojecten mede als gevolg van de vertraging in de vergunningverlening vertraging oplopen, waardoor de bouwproductie negatief wordt beïnvloed. Dit betekent een groter woningtekort dan noodzakelijk en -waar het gaat om bedrijfspanden – een vertraging van de economische activiteit waarvoor het bedrijfsgebouw was bedoeld. In alle gevallen betekent dit welvaartsverlies.

Deze problematiek is door het Ministerie van VROM onderkend. In dit kader is een Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht (WABO) ingediend, die op dit moment bij de Eerste Kamer ligt. De wet beoogt om het totaal aan vergunningsprocedures ten behoeve van de bouw te systematiseren en onder te brengen in één omgevingsvergunning. Het realiseren van een nieuwe wet is één ding; het in de praktijk beter laten functioneren van het proces van vergunningaanvraag is echter een tweede. Daarom is een verkenning uitgevoerd van wat er op dit moment noodzakelijk is om te komen tot een vergunning voor het hergebruik van een fabriekshal in Noord Holland. Daarbij bleek dat het alleen al *acht* maanden duurde voordat duidelijk werd hoeveel vergunningen er eigenlijk moesten worden aangevraagd, nog los van de daadwerkelijke procedure voor elk van die vergunningen.

De oplossing is om op basis van de nieuwe WABO die een integrale Omgevingsvergunning mogelijk maakt te komen tot een digitaal vergunningdossier dat voor alle partijen, publiek en privaat, beschikbaar is onder regie van de partij die voor de vergunningverlening eindverantwoordelijk is. Dit zal als regel de gemeente zijn.

Op landelijk niveau wordt verwacht wordt dat op deze wijze een besparing van €33 miljoen op jaarbasis bij bedrijven en €18 miljoen bij overheden kan worden gerealiseerd. Dit nog los van de substantiële, maar nog niet te kwantificeren welvaartseffecten als gevolg van snellere procedures.

Voor wat betreft de concrete casus van fabriekshal in Noord Holland gelden de volgende gegevens: de totale administratieve last van dit proces wordt geschat op €30.000; de besparing die hierop mogelijk wordt geacht door toepassing van de principes van de WABO, wordt geschat op ca. 20%, ofwel ca. €6000.

**Casus Toepassing omgevingsvergunning t.b.v. hergebruik van een fabriekshal in Noord-Holland**

Specificatie	Probleem	Oplossing	Opbrengst
<p>totaal 180.000 vergunningaanvragen per jaar. Totale administratieve lastendruk ca. €234 miljoen. Lange doorlooptijd: in deze casus werd na acht maanden in overleg tussen gemeente en aanvrager duidelijk dat er 9 vergunningen moesten worden aangevraagd. Let wel: pas vanaf dat moment begon de vergunningsverlening te lopen. De administratieve last van dit proces wordt geschat op €30.000.</p>	<p>In huidige situatie is onvoldoende duidelijk welke vergunningen moeten worden aangevraagd en verloopt vervolgens het aanvragen van deze vergunningen steeds een eigen specifiek traject. Dit moet door de aanvrager zelf worden “gemanaged”.</p>	<p>De invoering van de Wet Omgevingsrecht (WABO) maakt het implementeren van één loket voor het aanvragen van alle vergunningen mogelijk. Om dit loket te kunnen laten werken moet er aan de kant van de overheid de procesketens worden heringericht, uitgaan de van een digitaal beschikbare vergunningaanvraag die voor alle ketenpartners beschikbaar is. Regie op deze keten moet worden belegd bij de organisatie die de eindverantwoordelijkheid heeft voor het afgeven van de vergunning (als regel de gemeente).</p>	<p>Verwacht wordt dat deze aanpak landelijk een besparing van ca. € 33 miljoen op jaarbasis voor het aanvragende bedrijfsleven mogelijk maakt. Dit is ca. 14% Daarnaast wordt aan de kant van de overheid Euro18 miljoen per jaar (landelijk) verwacht.</p> <p>In de specifieke casus is een besparing mogelijk van €6.000, ofwel 20%.</p> <p>Belangrijk is daarnaast dat door grotere flexibiliteit en versnelling van de procedures verwacht mag worden dat de bouwproductie aanzienlijk kan stijgen, hetgeen belangrijke macro-economische effecten heeft.</p>

***Export landbouwgoederen***

Om landbouwgoederen te kunnen exporteren is samenwerking tussen private partijen en overheden van groot belang. Om te kunnen exporteren hebben exporteurs van

landbouwgoederen vergunningen/certificaten nodig van het ministerie van LNV, van de Douane, van de Kamer van Koophandel en van het Productschap. Bovendien zijn er nog de generieke verplichtingen jegens de Belastingdienst en het CBS. Op dit moment is de exporteur belast met het management van deze vergunningsprocedures. De export van landbouwgoederen is voor Nederland van zeer groot economisch belang. De exportwaarde bedraagt jaarlijks ongeveer €10 miljard.

In het kader van de quick scan is ingegaan op een specifieke subsector, te weten de export van pootaardappelen. De totale exportwaarde van deze sector wordt geraamd op €107 miljoen op jaarbasis. De administratieve last kan oplopen tot ca. €1,2 miljoen.

Een efficiënter van het proces van het aanvragen van certificaten/vergunningen ten behoeve van deze export kan worden gerealiseerd door een herinrichting van de keten. Met gebruikmaking van bestaande E-overheidsbouwstenen kan een systeem worden geïmplementeerd, dat het totale proces en de bijdragen daarin van de verschillende participanten aanstuurt.

De verwachting is dat als het proces van het aanvragen van certificaten/vergunningen aldus kan worden verbeterd in de sector pootaardappelen een besparing van ca. €0,42 miljoen kan worden bereikt, ofwel 35% van de totale administratieve lasten kunnen worden vermeden. Dit vertaalt zich in een verbetering van ruim €100.000 per deelnemend bedrijf.

<b>Casus Export Landbouwgoederen; de casus van pootaardappelen</b>			
<b>Specificatie</b>	<b>Probleem</b>	<b>Oplossing</b>	<b>Opbrengst</b>
Exportomvang is ca. 268.000 ton per jaar; prijs bedraagt €400,- per ton. Exportwaarde derhalve ca. €107 miljoen. Dit gebeurt in ca. 5000-8000 zendingen per jaar, met name door acht grote exporteurs. Totale administratieve last bedraagt ca. kan oplopen tot ca. 1,2 miljoen.	Om te kunnen exporteren heeft de exporteur vergunningen, cq. Certificaten nodig van vier instanties. (LNV, KvK, Douane, Productschap). Daarnaast zijn nog betrokken Belastingdienst, CBS en LNV. De exporteur zelf dient achtereenvolgens deze vergunningen/certificaten op te vragen. Dit is een tijdrovend proces.	Herinrichting van de keten van export landbouwgoederen en de benutting van de bestaande e-overheid bouwstenen, waaronder het systeem Client van LNV, maakt meermalig gebruik van dezelfde gegevens door instanties mogelijk en het simultaan werken aan de afhandeling door deze instanties.	Verwachte besparing is €0,42 Miljoen, ofwel ca. 35% van de totale administratieve last; dit betreft alleen de sector pootaardappelen. Dit kan leiden tot een “bottom-line” verbetering per bedrijf van ruim €100.000.

## Bijlage II      Conceptuele aanpak

In het kader van het programma ketenherinrichting wordt de aanpak voor het inrichten van koppelzones uitgewerkt in een toolbox. De toolbox beschrijft de verschillende inrichtingsaspecten van ketens en de te volgen herinrichtingsaanpak, inclusief bijbehorende hulpmiddelen en voorbeelden. Het gebruik van de toolbox zorgt er niet alleen voor dat het herinrichten van ketens in goede banen wordt geleid, maar de toolbox zorgt er tevens voor dat er eenvormigheid ontstaat in de inrichting van ketens. Eenvormige keteninrichting is vanuit het perspectief van ondernemingen erg belangrijk, omdat ondernemingen onderdeel uitmaken van diverse ketens. Wanneer die ketens op vergelijkbare wijze zijn ingericht stelt dit ondernemingen in staat om hun bedrijfsprocessen op een efficiënte manier in te richten, rekening houdend met de (verplichte) interactie met de overheid. Bovendien zijn ketens die op vergelijkbare wijze zijn ingericht veel eenvoudiger te harmoniseren tot één enkele keten.

Deze bijlage bevat een globale beschrijving van de conceptuele aanpak voor ketenherinrichting. Hierbij worden sommige onderdelen van de herinrichtingsaanpak (bij wijze van voorbeeld) met meer diepgang uitgewerkt dan andere onderdelen.

Allereerst wordt aandacht besteed aan de belangrijkste *inrichtingsaspecten* van ketens. Vervolgens wordt er stilgestaan bij de gefaseerde, iteratieve *aanpak* die wordt gevolgd bij het herinrichten van ketens. Daarna worden de hulpmiddelen die ingezet worden bij de herinrichting besproken: de *toolbox* en het daarmee samenhangende *ketenlab*.

### *Aspecten van ketenherinrichting*

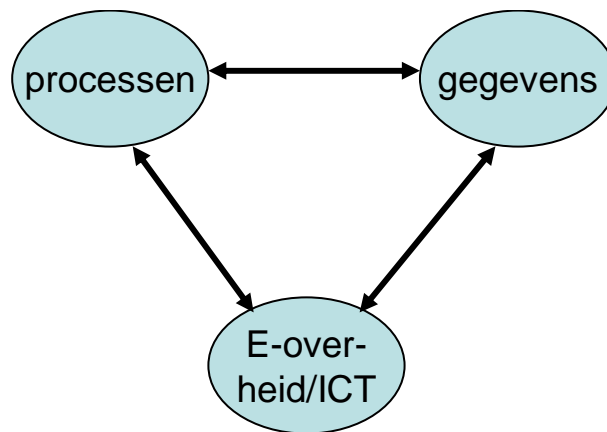
Onderneming krijgen doorgaans met de overheid te maken als zij moeten voldoen aan wet- en regelgeving, zoals bijvoorbeeld het melden van het verwijderen van asbest. Daarnaast komt het voor dat ondernemingen gebruik willen maken van faciliteiten die door de overheid worden geboden, zoals bijvoorbeeld het verkrijgen van exportvergunningen, of subsidies. Om van die faciliteiten gebruik te mogen/kunnen maken moeten ondernemingen ook voldoen aan regels. Bestaande wet- en regelgeving is dan ook het uitgangspunt voor het inrichten van de ketens waarvan zowel ondernemingen als ook overheidsorganisaties zelf deel van uitmaken. Overigens wordt wet- en regelgeving niet gezien als een vaststaand gegeven. Verandering van wet- en regelgeving kan een trigger zijn om een keten her in te richten. Ook kan de wens of noodzaak tot het wijzigen van wet- en regelgeving voortvloeien uit de heringerichte keten.

Om ketens op adequate wijze in te richten moet worden gekeken naar meerdere inrichtingsaspecten. Er dient in ieder geval aandacht te worden besteed aan de volgende inrichtingsaspecten en aan hun onderlinge samenhang:

- *Processen*, die beschrijven hoe de interactie tussen ondernemingen en overheid in koppelzones plaatsvindt.
- *Gegevensdefinities* (en hun onderlinge relaties), die beschrijven welke betekenis er moet worden gegeven aan de gegevens die worden uitgewisseld binnen de koppelzone.
- *ICT-voorzieningen*, die de interactie feitelijk mogelijk maken en in het bijzonder de inmiddels gerealiseerde e-overheid bouwstenen.

- Daarnaast zijn er *randvoorwaardelijke aspecten* die aandacht behoeve bij het herinrichten van ketens.

Er is geen sprake van volgorde of verschil in belang tussen de inrichtingsaspecten. Om gebruik te maken van het volledige herinrichtingspotentieel moet er aandacht worden besteed aan alle aspecten. Dit is onderstaand schematisch in beeld gebracht.



#### *Processen*

De wijze waarop een koppelzone werkt, ligt besloten in de interactieprocessen die beschrijven op welke wijze de informatie-uitwisseling tussen de partijen moet verlopen. Wanneer er sprake is van een wettelijke verplichting is het vaak de overheidsorganisatie die een interactieproces al dan niet expliciet initieert door actie van de onderneming te verlangen. De actie van de onderneming zal meestal zijn gericht op het aanleveren van informatie aan de overheidsorganisatie. Uit deze informatie moet blijken dat de onderneming voldoet aan wet- en regelgeving en/of welke consequenties voor de onderneming van toepassing zijn, bijvoorbeeld het voldoen van een belastingaanslag.

Om de interactieprocessen efficiënt te laten verlopen, is het van belang dat de processen voor alle participanten aan het proces transparant zijn, zodat zij weten op welke wijze zij invulling moeten geven aan hun deel van het proces. Het transparant maken van processen kan worden bereikt door de processen met behulp van een open processtandaard te beschrijven.

#### *Ter illustratie: een interactieproces*

1. Een ondernemer wil een omgevingsvergunning aanvragen;
2. De ondernemer stelt zijn vergunningsaanvraag samen;
3. De ondernemer dient de vergunningsaanvraag in bij de gemeente, waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT-voorzieningen;
4. Om van de ICT-voorzieningen gebruik te kunnen maken moet de ondernemer zich kunnen identificeren en authenticeren;
5. Op grond van de resultaten van de authenticatie wordt de ondernemer geautoriseerd om zijn vergunningaanvraag aan te bieden aan de infrastructuur;
6. De vergunningaanvraag wordt getransporteerd naar de infrastructuur;

7. De aanvraag wordt gevalideerd om te waarborgen dat deze voldoet aan de (vorm)vereisten van de gemeente.
8. Na validatie kan de vergunningaanvraag worden geaccepteerd voor verwerking en de aanvraag beschikbaar gesteld aan de betreffende afdelingen binnen de gemeente en soms ook buiten de gemeente.
9. De ondernemer wordt op de hoogte gesteld van het feit dat zijn aanvraag is geaccepteerd voor verwerking.
10. De aanvraag wordt verwerkt door de verschillende afdelingen die hier binnen en buiten de gemeente bij zijn betrokken. De voortgang van deze verwerking wordt door regisseur gemonitord met behulp van een business proces management-systeem; hierbij geldt een systeem van fatale data: niet op tijd gereed betekent dat de toestemming van de betrokken afdeling geacht wordt gegeven te zijn.
11. De gemeente biedt de vergunning of afwijzing aan de ICT-voorziening aan de deze beschikbaar stelt aan de betreffende onderneming.

### *Gegevens*

Als onderdeel van de interactieprocessen worden gegevens uitgewisseld tussen de participanten aan de interactieprocessen. Deze gegevens krijgen voor de participanten pas waarde wanneer zij aan de gegevens een betekenis kunnen toekennen. Zo heeft het gegeven '87' weinig informatieve waarde. Dat wordt anders wanneer duidelijk wordt dat het gaat om het personeelsaantal van een onderneming.

### *Ter illustratie: Het Nieuwe Handels Register (NHR)*

In het nieuwe handelsregister zijn kerngegevens van alle ondernemingen opgenomen. De gegevenselementen in het register en hun onderlinge relaties zijn transparant gedefinieerd. Zodoende kan de informatie in het NHR door diverse instellingen eenduidig worden gebruikt. Hierbij valt te denken aan element 'concernrelaties' dat in het NHR voorkomt. Wanneer een concernrelatie is aangegeven, dan kunnen alle gebruiker van het NHR er op vertrouwen dat er sprake is van een specifieke eigendomsverhouding.

### *ICT-voorzieningen*

Om de elektronische interactie tussen overheidsorganisaties en marktpartijen mogelijk te maken, moeten er tenslotte infrastructurele voorzieningen beschikbaar zijn. Deze infrastructurele voorzieningen stellen de participanten in staat om deel te nemen aan de interactieprocessen en de daarbij benodigde gegevens uit te wisselen. Inmiddels zijn diverse voorzieningen (DigiD, OTP, NHR, PIP, etc.) beschikbaar of in ontwikkeling in het kader van de e-overheid. Het gebruik van deze bestaande e-overheid bouwstenen is een uitgangspunt bij het inrichten van ketens.

Om generieke bouwstenen in te kunnen zetten bij het operationaliseren van de elektronische interactieketen is het noodzakelijk om te beschikken over een passende (systeem)architectuur. De architectuur beschrijft de samenhang tussen componenten, hun onderlinge relaties en hun relaties met de omgeving. De architectuur maakt transparant hoe participanten van een koppelzone hun informatiesystemen moeten inrichten en aanwenden om deel te kunnen nemen aan de interactie. Het service georiënteerde architectuurprincipe leent zich bij uitstek voor het



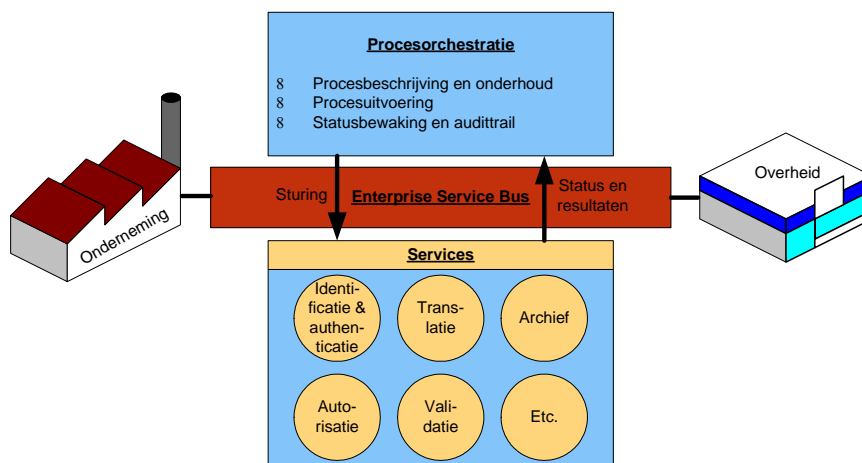
inzetten van (standaard) ICT voorzieningen. Dit architectuurprincipe is binnen de e-overheid geïntroduceerd met het programma van eisen van de Generieke Infrastructuur (GEIN). GEIN is inmiddels geaccepteerd als leidend ontwerpbeginsel voor de ontwikkeling van e-overheid bouwstenen. Daarnaast sluit GEIN aan op de architectuurprincipes zoals beschreven in de Nederlandse Overheids Referentie Architectuur.

### *De Service Georiënteerde Architectuur*

Een SGA bevat in de basis drie essentiële componenten:

1. De procesorkestrator maakt het ontwerp, de (geautomatiseerde) uitvoering en de bewaking van de interactieprocessen mogelijk. De procesfaciliteit kan worden gevormd door een Business Process Management Systeem (BPMS).
2. De services voeren in opdracht van de procesfaciliteit de interactieprocessen uit ten behoeve van de participanten. Met behulp van services kan invulling worden gegeven aan de gewenste functionaliteit. Bij services kan worden gedacht aan (identificatie, authenticatie, autorisatie, validatie, archivering, translatie naar andere gegevens/bestandsformaten)
3. De dienstenbus (enterprise service bus) verzorgt het transport van gegevens tussen ondernemingen en de overheid en tussen de services binnen de infrastructurele voorzieningen. De dienstenbus regelt het berichtenverkeer en een groot aantal hieraan verwante zaken met het oog op het waarborgen van betrouwbare informatievoorziening.

Dit kan als volgt schematisch worden weergegeven:



### *Randvoorwaardelijke aspecten*

In aanvulling op de hierboven beschreven aandachtsgebieden moet aan een aantal randvoorwaarden zijn voldaan om te komen tot een adequate inrichting van ketens. Er moet in ieder geval aandacht worden besteed aan de volgende randvoorwaarden:

- *Bedrijfsvoering.* In een keten moeten de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de participanten helder zijn gedefinieerd. Uit deze rolverdeling vloeit vaak ook een verdeling van kosten en inspanning voort. Over het algemeen geldt dat een ketenherinrichting alleen kan plaatsvinden wanneer de kosten en de baten 'evenredig' over de onderdelen van de keten zijn verdeeld. Wat 'evenredig' inhoudt is afhankelijk van de betreffende koppelzone en de spelers die daarin actief zijn. Om aan de voorwaarde van evenredigheid te voldoen moet er een bedrijfsvoeringmodel worden geïmplementeerd dat toepasbaar is binnen de betreffende ketens.
- *Juridisch kader.* Bij het verankeren van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de daaruit mogelijk voortvloeiende aansprakelijkheden vergt de inrichting van een juridisch kader. Hierin moet enerzijds zijn aangesloten op sector-specifieke wet- en regelgeving die voor een bepaald informatie-uitwisselingsproces van belang is en anderzijds moet dit kader voldoen aan eisen die te maken het proces van elektronische interactie zelf. In het bijzonder moet hierbij worden gedacht aan de Wet Elektronisch Bestuurlijk Verkeer. [In appendix I is dit aspect bij wijze van voorbeeld nader uitgewerkt]
- *Kwaliteit & Betrouwbaarheid:* Het is van belang dat de keten die tot stand komt betrouwbaar is, zodat alle participanten kunnen vertrouwen op de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van de interactie en van de gegevens die worden uitgewisseld. Het feit dat de interactie in een keten plaatsvindt waar meerdere organisaties met hun eigen informatiesystemen deel van uitmaken, maakt het waarborgen van betrouwbaarheid een complexe aangelegenheid. Het moet voor de participanten duidelijk zijn welke mate van kwaliteit en betrouwbaarheid is vereist. Dit hangt met name af van de soort interactie die plaatsvindt en de aard van de gegevens die worden uitgewisseld. Daarnaast zijn de afspraken die participanten met elkaar over de betrouwbaarheid maken van belang. Dit kan bij voorbeeld door certificering van de interactieprocessen, gegevens en ICT-voorzieningen. Er moeten controle- en rapportagemechanismen worden ingericht om de mate van betrouwbaarheid inzichtelijk en beheersbaar te krijgen.
- *Communicatie:* Om de participanten deel te laten nemen aan de koppelzone is het van belang om helder te communiceren over wat zij mogen verwachten en hoe zij hun eigen organisatie en hun informatiesystemen moeten inrichten aan de interactie deel te nemen. Zo is het van belang om tijdig over de procesgang van de interactieprocessen en de gebruikte standaarden te communiceren. Op die manier worden participanten in staat gesteld om hun deel van de interactie in de richten, te testen, in gebruik te nemen en te onderhouden.

### ***Aanpak: Standaardiseren, normaliseren en harmoniseren***

In de vorige paragraaf is beschreven met welke aandachtsgebieden rekening moet worden gehouden bij het inrichten van elektronische interactie. Het blijkt vaak moeilijk om met alle betrokken partijen in een keten in een keer overeenstemming te bereiken over een (vergaande) herinrichting van een keten, laat staan wanneer (meerdere ketens met) verschillende informatiestromen binnen de ketens in ogenschouw worden genomen. Een gefaseerde aanpak, waarbij geleidelijk wordt gewerkt aan steeds verdergaande herinrichting en efficiëntieverbetering kan hierbij helpen. De onderdelen die daarbij kunnen worden onderscheiden zijn de volgende:

1. *Standaardisatie*
2. *Normalisatie*
3. *Harmonisatie*

#### Ad 1. Standaardisatie

In het kader van de standaardisatie-aanpak conformeren participanten van één of meerdere interactieketens zich aan het toepassen van standaarden.<sup>3</sup> In hoofdlijnen kunnen twee soorten standaarden worden onderscheiden, te weten open en gesloten standaarden. In het programma zal waar mogelijk worden aangesloten bij open standaarden, d.w.z. standaarden die op basis van een open beslissingsprocedure worden vastgesteld. Een dergelijke open beslissingsprocedure vindt meestal plaats bij de organisatie die verantwoordelijk is voor het beheer van de standaard (de beheerorganisatie). Een bekend voorbeeld van een dergelijke beheerorganisatie is het World Wide Web Consortium (W3C) dat zich bezighoudt met allerlei internetstandaarden.

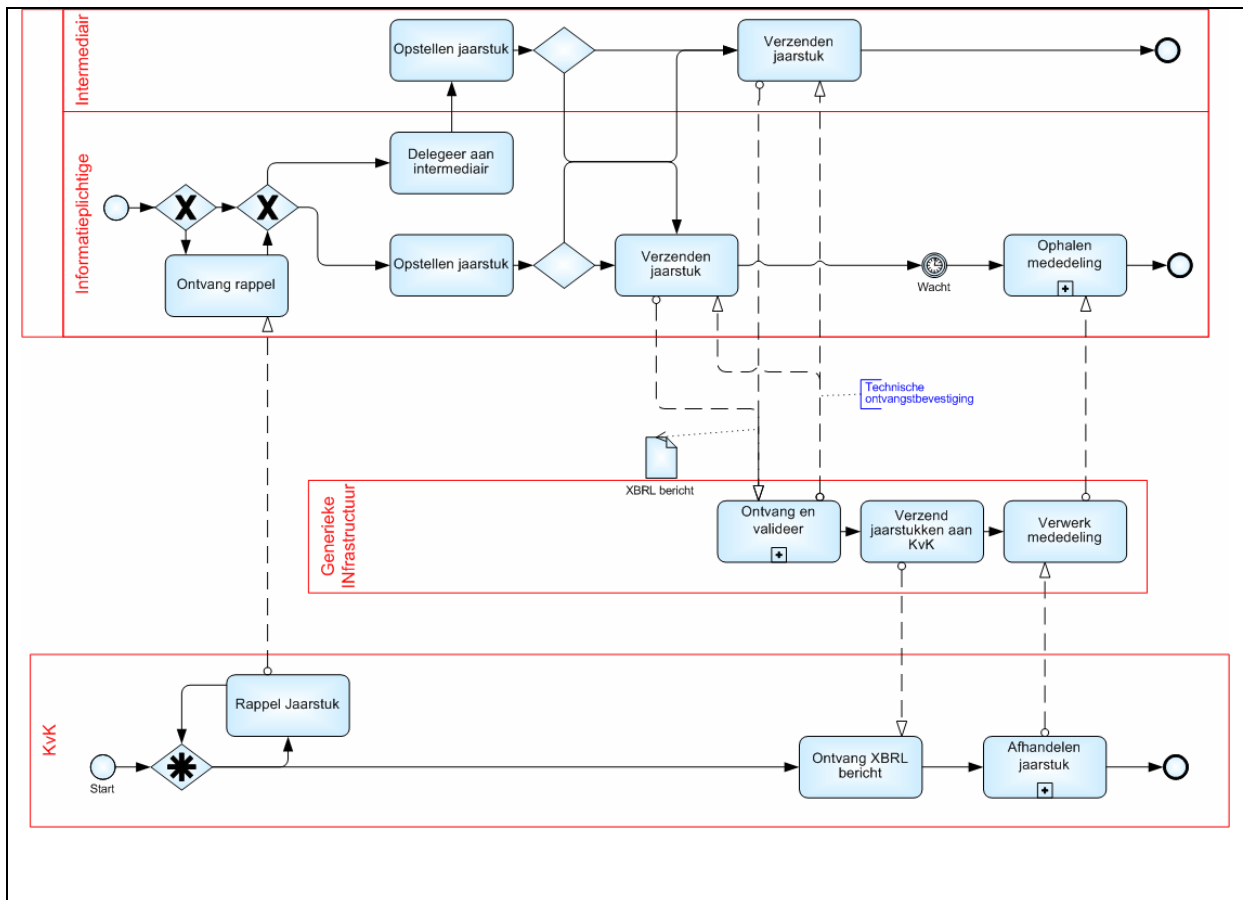
#### *Ter illustratie: Standaardisatie in procesmodellering en procesexecutie*

Voor het modelleren van de uitvraagprocessen wordt een open processtandaard toegepast. Door het gebruik van de open standaard kan iedereen op een eenduidige manier kennis nemen van de uitvraagprocessen. Voor het beschrijven van processen wordt gebruik gemaakt van de *Business Process Modelling Notation (BPMN)*. BPMN is een schematechniek waarmee processchema's kunnen worden opgesteld die intuïtief begrijpelijk zijn voor de proceseigenaren en –participanten.

In het onderstaande voorbeeld is het proces voor het deponeren van een jaarrekening volgens de BPMN standaard beschreven:

---

<sup>3</sup> Een standaard is een afspraak tussen twee of meer partijen over de indeling en betekenis van gegevens. Een voorbeeld van een standaard is de eenheid 'meter'. Als gevolg van de afspraken die over deze eenheid zijn gemaakt weet een ieder wat met een meter wordt bedoeld. Afspraken en indelingen zijn ook voor computers en software nodig om gegevens in te kunnen lezen en (zinnig) te verwerken.



## Ad 2. Normalisatie

Standaardisatie maakt de keten transparant in termen van processen, gegevens en ICT voorzieningen. Door die transparantie ontstaat zicht op eventuele redundantie die aanwezig is in de keten. Het komt in de praktijk vaak voor dat er meerdere begrippen in omloop zijn die hetzelfde betekenen. Waar dergelijke dubbelingen zich in de keten manifesteren dienen zij zoveel mogelijk geëlimineerd te worden om te komen tot een efficiënte en beheersbare keten.

## Ad 3. Harmonisatie

Bij harmonisatie wordt nagegaan of verschillende onderdelen van een interactieketen kunnen opgegaan in één geharmoniseerd onderdeel. Daarnaast kan harmonisatie plaatsvinden over meerdere ketens heen, waarbij meerdere ketens één nieuwe keten vormen. Dit betekent dat ondernemingen minder vaak met overheidsinstellingen worden geconfronteerd, hetgeen leidt tot veel minder verstoring van de bedrijfsprocessen van de ondernemingen.

### *Iteratieve aanpak*

Uitgangspunt voor het programma ketenherinrichting is de bestaande wet- en regelgeving. Verwacht mag worden dat het standaardiseren, normaliseren en harmoniseren leidt tot nieuwe uitvoeringspraktijken. Dit kan blijven binnen de bestaande wet- en regelgeving, maar het is natuurlijk ook zeer wel denkbaar dat ertoe leidt dat er vanuit dit proces suggesties ontstaan om te komen tot aanpassing van wet- en regelgeving.

### *De toolbox*

De aanpak voor de keteninrichting wordt belegd in een toolbox. Zoals de naam doet vermoeden is de toolbox een "gereedschapskoffer" met daarin de aanpak en de middelen die noodzakelijk zijn voor het inrichten van ketens.

De toolbox heeft diverse vakken met gereedschap. Deze vakken worden enerzijds bepaald door de inrichtingsaspecten zoals beschreven in de voorgaande paragrafen:

- *Processen*
- *gegevens*
- *ICT-voorzieningen*

Anderzijds worden de vakken bepaald door de fasen van de inrichtingsaanpak:

- *Standaardiseren*
- *Normaliseren*
- *Harmoniseren*

Daarnaast zijn er vakken met gereedschap gericht op de *randvoorwaardelijke aspecten* (kwaliteit & betrouwbaarheid, bedrijfsvoering, communicatie, juridisch kader) en is er een ketenlab met hulpmiddelen om de keteninrichting in een prototype setting uit te werken en te demonstreren. Grafisch kan de toolbox als volgt worden weergegeven:

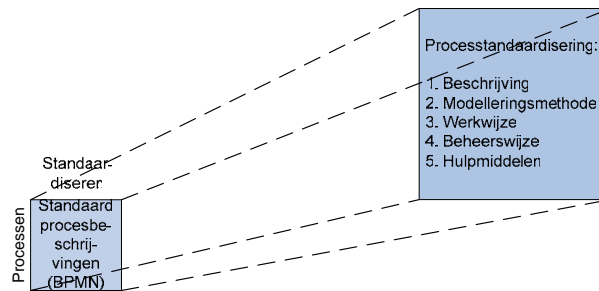
		Kwaliteit & Betrouwbaarheid			Randvoorwaarde
Bedrijfsvoering	X	Standaardiseren	Normaliseren	Harmoniseren	Communicatie
	Processen	Standaard procesbeschrijvingen (BPMN)	gebruik van standaard procescomponenten en vermijden van redundante processtappen	Gebruiken van gedeelde procescomponenten en creëren van één standaardproces	
	Gegevens	Een standaard gegevensmodel voor de gehele keten	Ontdubbelen van gegevenselementen	Creëren van standaard definities voor gebruik in meerdere domeinen	
ICT voorzieningen	Gebruik van systeemstandaarden (Web Services, BPEL) en gebruik van een standaard systeemarchitectuur (SOA/SGA)	Gebruik van standaard systeemcomponenten (bouwstenen)	Gebruik van een generieke procesinfrastructuur voor informatie-uitwisseling tussen ondernemingen en overheid		
		Juridisch kader			Randvoorwaarden

Samengevat geeft de toolbox antwoord op de volgende vragen:

- Hoe maak je een procesenmodel?
- Hoe maak je een gegevensmodel?
- Hoe maak je een ketenarchitectuur?
- Hoe maak je een business-case voor de keten, waarin kosten en winst op verschillende plekken neerslaan
- Welke generieke regelgeving is er en hoe analyseer je keten-specifieke regelgeving?
- Hoe communiceer je in de keten?
- Hoe garandeer je betrouwbare informatie-uitwisseling?

Om de lezer van dit programmaplan een concrete indruk te geven van het karakter van de toolbox wordt bij wijze van voorbeeld een zeer bondige samenvatting gegeven de wijze waarop het onderdeel 'processtandaardisatie' van de toolbox zal worden ingevuld. Dit vak van de toolbox is gekozen omdat het standaardiseren en faciliteren van ketenprocessen een van de belangrijkste pijlers van programma ketenherinrichting is. In Appendix I is nog het onderdeel 'juridische' aspecten bij wijze van voorbeeld nader uitgewerkt om ook zicht te geven op de vorm waarin de randvoorwaardelijke aspecten van ketenherinrichting worden uitgewerkt.

## Voorbeeld processtandaardisatie



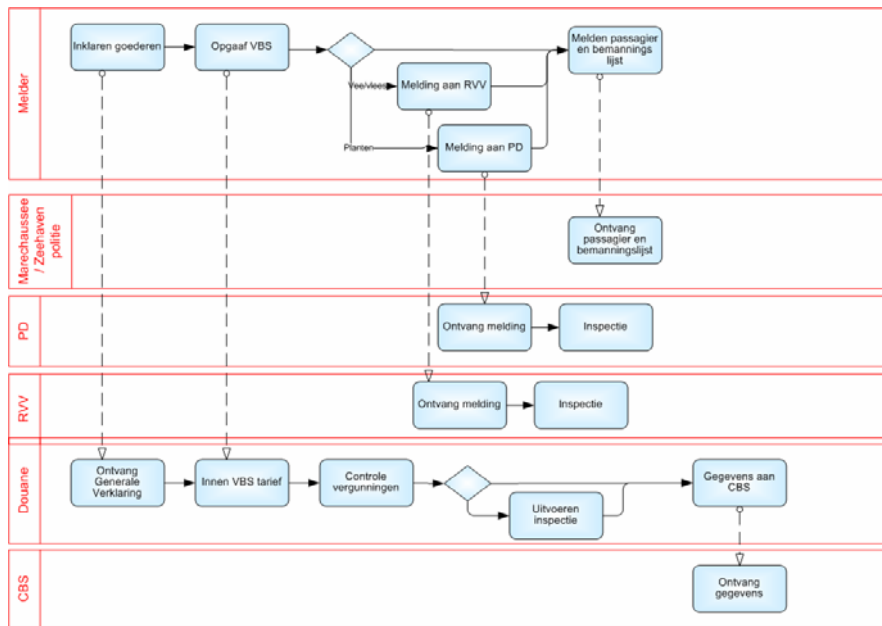
### *Ad 1. Beschrijving van de aard en achterliggende gedachte van het standaardiseren van processen.*

Om een keten op effectieve wijze te kunnen inrichten is het van belang om het proces te beschrijven dat de toekomstige interactie in keten bevat. Alle partijen die bij de betreffende keten betrokken zijn moeten op de hoogte zijn van de nieuwe situatie en moeten hun eigen bedrijfsprocessen aanpassen op de ketenprocessen. Om de partijen op eenduidige wijze op de hoogte te stellen van het procesverloop, is het van belang om de processen op een eenduidige manier vast te leggen en te verspreiden: door middel van een processtandaard.

### *Ad 2. Modelleringsmethode*

Processen worden gemodelleerd met behulp van de Business Process Modelling Notation (BPMN). BPMN is een processtandaard die voorschrijft hoe een proces moet worden gemodelleerd volgens de standaard. Het gebruik van BPMN leidt tot eenduidig interpreteerbare modellen.

Het onderstaande voorbeeldprocesschema beschrijft het proces voor het melden van goederen en opvarenden in de Rotterdams haven (casus Supply Chain Management):



### Ad 3. Werkwijze

Om te komen tot processtandaardisatie worden de volgende stappen doorlopen:

- De verschillende actoren in kaart gebracht die een rol spelen bij het bestaande proces.
- Een procesanalist houdt interviews met contactpersonen bij de verschillende actoren die kennis hebben van het procesverloop.
- De procesanalist stelt met behulp van de modelleringsmethode (BPMN) het hoofdproces en eventuele deelprocessen samen
- De procesmodellen worden voor validatie voorgelegd aan de procesdeskundigen bij de ketenactoren.

Na het in kaart brengen van het huidige proces (IST situatie) kan de herinrichtings situatie worden beschreven. Hiertoe worden binnen het casusteam enkele kansrijke herinrichtingsalternatieven geformuleerd. Deze alternatieven worden getoets in workshops met vertegenwoordigers van de ketenactoren. Zij geven hun commentaar op de alternatieven en zij brengen zelf ook alternatieven in. Op die manier ontstaat niet alleen een goed doordachte keten, maar ook draagvlak binnen de keten om opnieuw vorm te geven aan de keten. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat het vaak niet mogelijk is om op voorhand alle details van de beste of meest haalbare keteninrichting te ontwerpen. Voortschrijdend inzicht dat ontstaat tijdens de keteninrichting kan in belangrijke mate bijdragen aan een efficiënte keteninrichting.

Zie appendix II voor een voorbeeld uitwerking van de IST en de SOLL situatie voor de asbestcasus.

### Ad 4. Beheerswijze

Om de werkwijze zoals hierboven beschreven beheerst uit te kunnen voeren is het van belang om enerzijds projectmatig te werk te gaan, anderzijds voldoende ruimte te laten bestaan voor



initiatieven van ketendeelnemers en voor het creatief ontwerpen van de toekomstige keteninrichting.

#### *Ad 5. Hulpmiddelen*

Bij het toepassen van processtandaardisatie kunnen diverse hulpmiddelen worden gehanteerd. Daarnaast bevat de toolbox ook concrete voorbeelden van reeds heringerichte ketens (de hoeveelheid voorbeelden groeit naar mate het programma vordert). Deze voorbeelden stellen andere ketens in staat om een vliegende start te maken door slim te 'lenen' van het werk dat anderen al hebben verzet.

Voor de goede orde, bovenstaande beschrijving is een summier beschrijving van een van de onderdelen van de toolbox. Om een keten adequaat in te richten moet ook aandacht worden aan de andere onderdelen van de toolbox. Er bestaat uiteraard geen verplichting om alle onderdelen van de toolbox toe te passen, de aanpak is echter wel veel krachtiger indien alle aspecten van de keten aan herinrichting worden onderworpen. Er kunnen echter praktische en/of strategische gronden zijn om de keten slechts deels opnieuw in te richten.

#### ***Het Ketenlab***

Het implementeren van de IT voorzieningen ten behoeve van ketenherinrichting kan, ondanks het toepassen van de juiste architectuur, standaarden en reeds beschikbare functionaliteit toch een behoorlijk complexe operatie zijn die de nodige zorgvuldigheid vraagt. Om op dit vlak snel resultaten te kunnen boeken, is het van belang om over de juiste hulpmiddelen - zoals beschreven in de toolbox - te kunnen beschikken, zodat de keten in een prototype setting kan worden heringericht. Op die manier krijgen de ketendeelnemers concreet inzicht in hoe de nieuwe situatie kan gaan werken. De prototype setting leent zich bij uitstek om gedetailleerde proces- en systeemspecificaties aan te ontleen zodat de complexiteit en daarmee de risico's van het definitief implementeren van de heringerichte ketens drastisch gereduceerd kunnen worden.

Het inrichten van de prototype setting gebeurt in een ketenlab. Het ketenlab is een in het kader van het programma beschikbare fysieke omgeving, waarin een Business Process Management Systeem beschikbaar<sup>4</sup>. Het ketenlab is daarmee generieke voorziening waarmee voor specifieke ketens op basis van gestandaardiseerde procesmodellen werkende prototypes kan maken van systemen, waarin de uitwisseling van informatie in de ketens sterk vereenvoudigd kan worden. Dit kunnen pilot-systemen zijn, waarmee in de praktijk al gewerkt kan worden, maar het kunnen ook echte prototypes zijn, die vooral ten doen hebben om in de koppelzone's tot maximale helderheid te komen over de specificaties van de systemen, zoals men deze beschikbaar wil hebben.

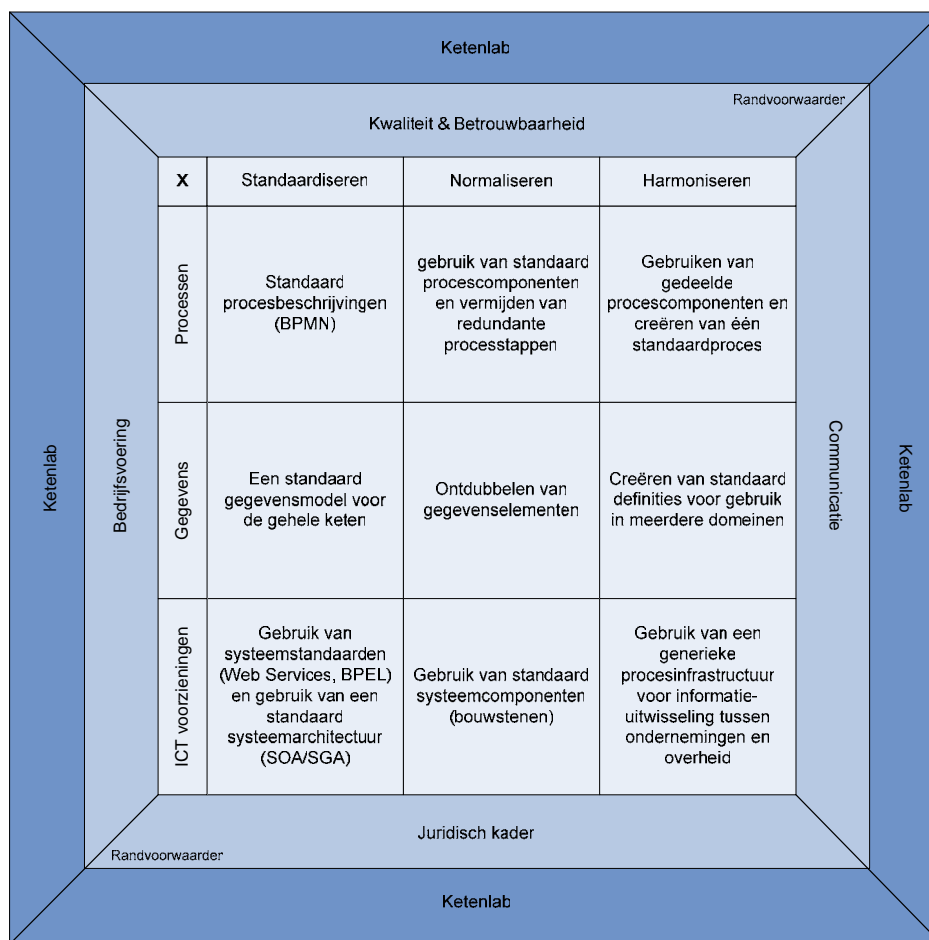
Het ketenlab is tevens de omgeving bij uitstek om na te gaan of en hoe de beschikbare e-overheidbouwstenen concreet inzetbaar in het kader van een specifieke keten. Daarnaast kunnen functionele concepten voor nieuwe services / e-overheidsbouwstenen worden getest op hun toepasbaarheid in het ketenlab.

---

<sup>4</sup> Bij de inrichting van dit ketenlab kan mogelijk gebruik worden gemaakt van de voorzieningen die in het kader van NTP reeds zijn ontwikkeld.

Wanneer niet op voorhand helder is hoe de nieuw in te richten ketenprocessen moeten worden vormgegeven kunnen de verschillende procesalternatieven in het ketenlab worden beoordeeld op hun efficiëntie en effectiviteit door de alternatieven te simuleren.

Het toepassen van het ketenlab is onlosmakelijk verbonden met de herinrichtingsaanpak die in de toolbox is belegd, zodat de totale set van hulpmiddelen (de basisvoorziening) van het programma ketenherinrichting als volgt schematisch kan worden weergegeven:



### **Bijlage III Mobiliseren van decentrale intelligentie**

In paragraaf 4.1 is de ambitie van het programma ketenherinrichting beschreven in termen van heringerichte ketens. De beschikbaarheid van een adequate toolkit is een randvoorwaarde om de herinrichting mogelijk te maken. Om de herinrichting ook daadwerkelijk te laten plaatsvinden moet de aanpak worden bewezen en uitgedragen. Dit vindt plaats langs twee lijnen:

- Het uitvoeren van casusposities, waarin het programma zelf het voortouw neemt in het herinrichten van een aantal kansrijke ketens.
- Het mobiliseren van decentrale intelligentie binnen bestaande koppelzones om deze koppelzones te stimuleren met ondersteuning van het programma zelf de ketenherinrichting te bereiken.

Deze bijlage besluit met de terugkoppeling die vanuit de herinrichtingstrajecten op gang wordt gebracht om te waarborgen dat de lessen die uit het herinrichten van specifieke ketens getrokken kunnen worden, bijdragen aan de kwaliteit van wet- en regelgeving, standaardisatie, etc.

#### ***Casusposities***

In het programma ketenherinrichting is een aantal casusposities gedefinieerd. De casusposities zijn bestaande ketens die voor herinrichting in aanmerking komen omdat positieve resultaten van de herinrichting worden verwacht en er draagvlak is voor het herinrichtingstraject. In de casusposities worden de herinrichtingsaanpak en –middelen concreet toegepast. De casusposities hebben in hoofdzaak een tweeledig doel:

- De casusposities laten zien *dát* ketenherinrichting werkt. Het maakt de aanpak en de resultaten tastbaar, hetgeen van cruciaal belang is voor het stimuleren van meer koppelzones om tot herinrichting over te gaan.
- De casusposities laten tevens zien *hóe* ketenherinrichting werkt. De casusposities zijn concrete voorbeelden, waaruit lessen geleerd kunnen worden ten behoeve van de toolbox en toekomstige herinrichtingstrajecten.

In de casussen worden de respectievelijke ketens integraal uitgewerkt van “kop tot staart”. Dat betekent dat de uitwisselingsprocessen en de hierin gehanteerde gegevens worden gestandaardiseerd en waar mogelijk worden genormaliseerd en geharmoniseerd. Op grond van deze operatie wordt een ontwerp gemaakt voor te realiseren keteninrichting en worden hiervan in het ketenlab prototypes gemaakt. Naast het prototype zal ook een businesscase tot stand worden gebracht, op grond waarvan kan worden vastgesteld of de realisatie van de beoogde keteninrichting daadwerkelijk de voordelen zal opleveren die worden beoogd. Indien deze business case positief is, is het aan de betrokken partijen om tot uitvoering hiervan te komen.

Parallel aan het uitwerken van dit programmaplan is op een vijftal casusposities een quick scan uitgevoerd, waarmee de betreffende casusposities globaal in kaart zijn gebracht. Bij wijze van voorbeeld is in appendix II een samenvatting van de casus asbestverwijdering opgenomen.

In bijlage VI is een overzicht opgenomen van de ketens waarvan de taskforce van mening is dat deze de komende jaren in ieder geval moeten worden aangepakt. Een deel van deze ketens zullen door het programma ketenherinrichting worden uitgevoerd. Voor de overige ketens geldt dat de decentrale intelligentie binnen deze ketens moet worden gemobiliseerd om zo professionals binnen bedrijven en overheden die met deze ketens te maken hebben er zelf toe te bewegen tot actie over te gaan. Daarbij vanzelfsprekend ondersteund met kennis en hulpmiddelen vanuit het programma.

### ***Mobiliseren van decentrale intelligentie; de koppelzones***

De crux van het succes van de uitvoering van het programma zit in het mobiliseren van decentrale intelligentie binnen bedrijven en overheden. Dit vindt plaats door bedrijven en overheden te activeren hun eigen en elkaars voordeel te zoeken in vereenvoudiging van de informatie-uitwisselingsprocessen in koppelzones.

Verschillende communicatiemiddelen worden ingezet om bij de doelgroep achtereenvolgens:

- Begrip te creëren voor de mogelijkheden voor bottom-line verbeteringen door verbetering van proces- en gegevensafstemming in het kader van de uitwisseling van informatie tussen bedrijven en overheden.
- Vanuit dit begrip te komen tot concrete interesse om tot verbeteringen te komen.
- Ondersteuning te bieden bij de besluitvorming in organisaties binnen bedrijven en overheden om in koppelzones daadwerkelijk tot verbeteringen te komen.

In de koppelzones gaat het met andere woorden om:

- Het vinden van concrete oplossingen voor concrete problemen door standaardisatie, normalisatie en harmonisatie.
- Het formuleren van afspraken voor informatie-uitwisseling.
- Het maken van afspraken over aanpassing van informatiesystemen om dit mogelijk te maken.

De in bijlage II beschreven activiteiten zorgen ervoor dat het programma een grote kennisbron wordt over zowel de voordelen van betere proces- en gegevensafstemming als de wijze waarop dit gedaan kan worden.

Deze kennis moet in korte tijd breed en effectief worden verspreid. Met beperkte middelen, moeten dus grote resultaten worden bereikt. Dat betekent dat het programma zal pogen om zo veel mogelijk ook andere partijen te mobiliseren om vanuit hun specifieke en wel begrepen eigen belang mee te werken met de doelstellingen van het programma. Daarom zal de binnen het programma opgebouwde kennis langs in ieder geval drie lijnen worden verspreid:

- Communicatie over de thematiek en de te bereiken voordelen, bij voorkeur nauw aansluitend aan intussen gerealiseerde successen en bij voorkeur goed op doelgroepen gericht vaktijdschriften en vakcongressen; dit moet bijdragen aan een maximale bewustwording van de mogelijkheden om winst te boeken binnen bedrijven en

overheden. Daarnaast zijn er natuurlijk de meer generieke communicatielijnen, met bulletin, congressen en websites.

- Opleiding: er worden opleidingen geïnitieerd in de wijze waarop verbeteringen tot stand gebracht kunnen en moeten worden (proces/gegevensstandaardisatie en modellering); het ligt hierbij voor de hand om nauw samen te werken met bestaande publieke en private opleidingsinstituten en hen met name ook te ondersteunen bij hun eigen marketing van deze opleidingen. Het programma fungeert als informatiemakelaar; de programmaorganisatie zorgt dat ze informatie die in koppelzones ontstaat over probleemstellingen, mogelijk beschikbare standaarden, intussen gevonden oplossingen, mogelijke systemen e.d. effectief kan communiceren naar andere professionals die met soortgelijke vraagstukken zitten. In dit kader zal met name gewerkt kunnen en moeten worden met informatiefora op internet. Overigen is er bepaald geen sprake van eenrichtingverkeer. Verwacht wordt dat het werk in koppelzones zal leiden tot suggesties voor nieuwe standaarden voor info-uitwisseling, ontwikkeling van nieuwe ICT voorzieningen en aanpassingen in wet- en regelgeving.
- Vanuit het programma wordt de toolbox beschikbaar gemaakt en onderhouden; nieuwe inzichten, op basis van de ervaring die wordt opgedaan, vinden hun weg naar de toolbox. Als onderdeel van de toolbox is het ketenlab beschikbaar om ontworpen oplossingen te prototypen, zodat de oplossing die in een koppelzone is ontwikkeld ook daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Op deze manier kunnen partijen in koppelzones snel aan de slag kunnen met het daadwerkelijk herinrichten van de keten.

### ***Terugkoppeling***

#### *Interngerichte terugkoppeling: doorontwikkeling van de toolbox*

Zoals in deze bijlage is beschreven wordt de toolbox in casusposities ingezet om concrete ketens herin te richten. De toolbox wordt daarmee aan een praktijktest onderworpen. Als onderdeel van de toolbox zullen er periodiek evaluaties plaatsvinden binnen de casusposities om de bruikbaarheid van de toolbox te toetsen. Op basis van de resultaten van de evaluaties zal de toolbox worden verbeterd en doorontwikkeld.

#### *Externgerichte terugkoppeling: wet- en regelgeving*

Bij het herinrichten van ketens wordt uitgegaan van vigerende wet- en regelgeving. Gedurende het traject van herinrichting kan echter blijken dat het noodzakelijk is om wet- en regelgeving aan te passen om de herinrichting mogelijk te maken. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn indien wet- en regelgeving elektronische informatie-uitwisseling in de weg staat. Zie in dit verband ook de voorbeeld uitwerking van juridische aspecten in appendix I van dit programmaplan.

Daarnaast zal het ook voorkomen dat uit een herinrichtingstraject de suggestie voortvloeit om wet- en regelgeving zodanig aan te passen dat de transactiekosten binnen een koppelzone nog verder omlaag kunnen.

Wanneer een van beide situaties zich voordoet moet tijdig aansluiting worden gezocht bij de relevante wetgevingstrajecten.

*Externgerichte terugkoppeling: standaarden*

Een van de peilers van de herinrichtingsaanpak is het toepassen van open standaarden. Het toepassen van de beschikbare standaards zal leiden tot vragen en wensen aangaande die standaarden. De geleerde lessen in de toepassing van de toolbox in het algemeen en het toepassen van standaarden in het bijzonder, zullen worden vastgelegd en via de geëigende kanalen aan de standaardisatie organisaties en gemeenschappen worden voorgelegd.

Tevens mag worden verwacht dat de werkzaamheden in de koppelzones in belangrijke mate kunnen leiden tot de ontwikkeling van nieuwe standaarden. Het College en Forum Standaardisatie hebben een belangrijke rol in het codificeren van deze standaarden.

*Aanvullend (wetenschappelijk) onderzoek*

Gedurende het programma zullen vragen naar voren komen die om nader onderzoek in een wetenschappelijke setting vragen. Dergelijke vragen worden geïnventariseerd en naar mate van behoefte en noodzaak zodanig uitgevoerd dat de resultaten van het aanvullende onderzoek (direct) kunnen terugvloeien in de toolbox zodat dat meerdere ketens van de onderzoeksresultaten kunnen profiteren.

## **Bijlage IV      Programma uitvoering**

De in dit advies voorgestelde ambitie richt zich in beginsel op het totaal van de informatierelaties tussen overheden en bedrijven en vooral op het realiseren van praktische verbeteringen in die relaties. Deze verbeteringen kunnen niet top-down worden bereikt. Problemen in de uitvoeringspraktijk van wet- en regelgeving ontstaan immers niet omdat de (centrale) regelgevers het opzettelijk allemaal zo ingewikkeld mogelijk maken, maar simpelweg omdat ze als regel niet voldoende kennis hebben van de praktijk in de dagelijkse informatieuitwisseling tussen bedrijven en overheden.

Dit vraagt dan ook dat de decentrale intelligentie van professionals in bedrijven en overheden wordt gemobiliseerd. Gezamenlijk kunnen praktische oplossingen worden gevonden voor praktische problemen in de informatie-uitwisseling tussen hun respectievelijke organisaties, binnen het kader van de doestellingen van de wet- en regelgeving. Dit is dan ook de rode draad in de programma-uitvoering. Het totaal van de programma-activiteiten is erop gericht dat bedrijven en overheden hun eigen voordeel zoeken en ieder elkaars voordeel gunnen in het opruimen van hindernissen in de informatie-uitwisseling die zij op grond van bestaande wetten regels met elkaar hebben.

De taak van een programma is derhalve ondersteunend aan dit proces. In dit verband worden de volgende activiteiten voorzien:

- Beschikbaar stellen en doorontwikkelen van de toolbox voor ketenherinrichting.
- Uitvoeren van casusposities en het terugleggen van de resultaten in de toolbox en het uitdragen van het succes van de casusposities naar andere koppelzones.
- Het daadwerkelijk mobiliseren van decentrale intelligentie.

In deze bijlage wordt op hoofdlijnen beschreven hoe de uitvoering van een programma ketenherinrichting in elkaar steekt. Een gedetailleerd actieplan zal gedurende de kwartiermakersfase van programma worden uitgewerkt. Zoals eerder is aangegeven adviseert de Taskforce om een en ander in te bedden in het bredere regeldrukprogramma dat het kabinet voorstaat om de administratieve lasten de komende periode met nog eens 25% terug te brengen. Dit kan uiteraard consequenties hebben voor de manier waarop een dergelijk programma in de praktijk zal worden uitgevoerd. Niettemin heeft de Taskforce gemeend vanuit haar opdracht tenminste de contouren te moeten schetsen van een aanpak die specifiek gericht is op ketenherinrichting.

In het vervolg wordt allereerst ingegaan op de fasen die in de programma uitvoering worden onderkend. Vervolgens komt de programma uitvoering en organisatie aan de orde, daarna de begroting om af te ronden met de beschrijving van de wijze waarop rapportage plaatsvindt.

### ***Fasering***

Het programma ketenherinrichting zal over een periode van vier jaar zijn beslag krijgen, dat wil zeggen vanaf het begin van 2007 tot het eind van 2010. Gedurende deze periode worden de volgende fasen onderkend:

- Fase I: Kwartier maken
- Fase II. Initiëren en activeren
- Fase III. Faciliteren
- Fase IV: Nazorg

ID	Task Name	2007				2008				2009				2010				2011	
		Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	
1	Kwartiermaken	[Task 1]																	
2	Initiëren en activeren					[Task 2]													
3	Faciliteren									[Task 3]									
4	Nazorg																		[Task 4]

### Ad Fase I. Kwartier maken

In deze fase wordt de programma organisatie ingericht en wordt een gedetailleerd actieplan uitgewerkt ten behoeve van de operationele aansturing en rapportage van de programma activiteiten. Op inhoudelijk vlak wordt versie 0.1 van de toolbox afgerond en doorontwikkeld met daarin de eerste terugkoppeling van de casusposities is verwerkt. Tevens wordt met de uitvoering van de eerste 3 casusposities begonnen. De uitvoering van de kwartiermakersfase maakt het mogelijk om te komen tot een officiële start van het programma vanaf september 2007.

Als belangrijkste mijlpalen gelden:

- De ingerichte programmaorganisatie.
- De toolbox versies 0.1 – 0.5
- Resultaten van het wetenschappelijk onderzoek gericht op de kwantificering van de te realiseren verlaging van transactiekosten.
- De selectie, c.q. vaststelling van de uit te voeren casussen.
- De oplevering van de communicatiestrategie.
- De oplevering van de initiële communicatiemiddelen.

### Ad Fase II. Initiëren en activeren

Gedurende deze fase wordt de toolbox doorontwikkeld naar een 1.0 versie (medio 2008) die geschikt is voor extern (buiten de casusposities) gebruik. Tijdens deze fase worden meer casusposities opgestart en voor het einde van deze fase zijn alle lopende casusposities afgerond. Vanaf begin 2008 wordt een aanvang gemaakt met de terugkoppeling vanuit de casusposities naar wet- en regelgeving, standaardisatieorganisaties, etc.

Als belangrijkste mijlpalen gelden:

- Oplevering Toolbox 1.0 inclusief ketenlab.
- Uitvoering van de casusposities in drie batches van 3 – 4 casusposities elk.
- Uitvoering van zowel generieke als vooral ook doelgroepgerichte specifieke communicatie.
- Oplevering van het uitgewerkt opleidingsbeleid.
- De oplevering van in eigen beheer ontwikkelde basis opleidingsmodules (in relatie met toolbox).



- Identificatie (en certificeren) van onderwijsinstellingen die geïnteresseerd zijn om opleiding en training te geven aan (de professionals werkzaam bij) de betrokken actoren in koppelzones.
- Het (doen) uitvoeren van trainingen en opleidingen door publieke en private onderwijsinstellingen.

#### Ad Fase III. Faciliteren

Deze fase staat in het teken van het (verder) activeren en ondersteunen van koppelzones. In deze fase ondersteunt het programma de koppelzones die met behulp van de toolbox en de voorbeelden van de uitgevoerde casusposities een herinrichtingstraject vormgeven. In deze fase wordt tevens kansrijke koppelzones gestimuleerd om over te gaan tot ketenherinrichting. In deze fase moeten de echte resultaten worden geboekt en tegelijkertijd is het handelingsvermogen vanuit het programma beperkt.

Als belangrijkste mijlpalen gelden:

- Het regelmatig uitbrengen van nieuwe releases van de toolbox.
- Het toepassen en ook upgraden van het ketenlab.
- Het vervullen van de rol van informatiemakelaar naar de diverse koppelzones.

Op basis van de bovengenoemde activiteiten moet het programma tot de beoogde resultaten komen. Dit moet kunnen leiden tot een feestelijke afsluiting van het programma in juni 2010.

#### Ad Fase IV. Nazorg

In deze fase gaat het erom de opbrengsten van het programma adequaat te beleggen binnen de verschillende deelnemende organisaties en in het bijzonder binnen de rijksoverheid. Voorts moet het programma worden geëvalueerd en moet met betrokken organisaties worden vastgesteld welke eventuele vervolgstappen in een komende kabinetsperiode (na 2010) zouden kunnen en moeten worden gezet.

Concreet zijn in dit kader aan de orde:

- Afronden van opgebouwde documentatie en het vaststellen van eventueel in het proces van ketenherinrichting ontstane nieuwe open standaarden in samenhang met de Standaardisatieraad/Standaardisatieforum.
- Inventariseren van de noodzakelijke, cq. wenselijke wijzigingen in wet en regelgeving, zoals deze uit de activiteiten binnen de koppelzones naar voren is gekomen, voor zover nog niet eerder gedurende de loop van het programma aan de orde gesteld.
- Inventarisatie van de eventuele noodzakelijke, cq. wenselijke generieke informatiesystemen, zoals deze zijn gespecificeerd vanuit de koppelzones, voor zover nog niet eerder gedurende de loop van het programma aan de orde gesteld.
- Evaluatie en vaststelling van eventuele vervolgstappen.

#### ***Uitvoering, inrichting en planning***

Zoals in de voorgaande bijlagen is beschreven ziet de uitvoering van het programma ketenherinrichting in hoofdzaak op de volgende uitvoeringsgebieden:

1. Het ontwikkelen en inzetten van de toolbox
2. Het uitvoeren van de casusposities
3. Het mobiliseren van decentrale intelligentie
4. Terugkoppeling naar wet- en regelgeving en standaarden
5. Programma management en control
6. Nazorg

#### Ad 1. Het ontwikkelen en inzetten van de toolbox

De toolbox wordt binnen het programma ontwikkeld door het toolbox team. Het toolbox team bestaat uit specialisten op het gebied van processtandaarden en procesanalyse, gegevensmodellen, ICT standaarden en (systeem) architectuur, juridische aspecten, bedrijfsvoering en IT-auditing (EDP). Het toolbox team ontwikkelt de toolbox en begeleidt de casusposities bij het gebruik van de eerste versies. Het toolbox team wordt aangestuurd door de toolbox manager die deel uitmaakt van het programma management om de consistentie met rest van de programma uitvoering te bewaken.

De feedback die voortvloeit uit het gebruik van de eerste versies van de toolbox wordt gebruikt om te garanderen dat de 1.0 versie van de toolbox praktisch bruikbaar is. Op die onderdelen van de toolbox waar nader onderzoek nodig blijkt, zullen wetenschappelijke onderzoeksinstituten (universiteiten) worden betrokken bij de ontwikkeling van de toolbox en het doen van additioneel onderzoek.

Het ketenlab dat onderdeel uitmaakt van de toolbox bestaat uit een generiek ingericht Business Process Management Systeem (BPMS) dat voldoet aan de (systeem)architectuur eisen van de toolbox. Deze generieke ketenlab inrichting wordt voor iedere casus/koppelzone ketenspecifiek ingericht met de ketenprocessen en eisen die in de specifieke ketens gelden. Het generiek ingerichte BPMS is reeds aanwezig ingericht ten behoeve van het Nederlandse Taxonomie Project (NTP), zodat het programma ketenherinrichting voor haar ketenlab van deze bestaande voorziening gebruik kan maken. Per casus (zie ook ad 2) worden de ketenspecifieke systeemarchitectuur/eisen in kaart gebracht door een systeemarchitect, die vervolgens onder begeleiding van het toolboxteam in het ketenlab gerealiseerd.

De globale planning van de toolbox activiteiten ziet er als volgt uit:

ID	Task Name	2007				2008				2009				2010		
		Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3
1	Toolbox versie 0.1	[Bar]														
2	Samenstellen toolboxteam	[Bar]														
3	Inzet toolbox in casussen					[Bar]										
4	Toolbox versie 0.2 - 0.5					[Bar]										
5	Toolbox versie 0.6 - 0.8					[Bar]										
6	Additioneel onderzoek					[Bar]										
7	Verwerken feedback					[Bar]				[Bar]						
8	Toolbox versie 1.0					[Bar]										
9	Externe inzet toolbox									[Bar]				[Bar]		
10	Tool box versie 1.1 - 2.0									[Bar]				[Bar]		
11	Inzet ketenlab	[Bar]				[Bar]				[Bar]				[Bar]		

## Ad 2. Het uitvoeren van de casusposities

Gedurende de fasen van kwartiermaken en initiëren en activeren worden circa tien casusposities uitgevoerd. De casusposities laten zien dát herinrichting kan en hoé herinrichting kan plaatsvinden.

Per casuspositie wordt een casusteam samengesteld dat bestaat uit een casusmanager, een procesanalist, een gegevensanalist, een systeemanalist/architect. Daarnaast krijgen de casusteams begeleiding ten aanzien van de toolbox en het ketenlab en krijgen zij toegang tot kennis op het gebied van juridische aspecten, bedrijfsvoering, betrouwbaarheidsaspecten en communicatie.

De casusposities worden gefaseerd in drie batches uitgevoerd. De globale planning van de activiteiten ten behoeve van de casusposities ziet er als volgt uit:

ID	Task Name	2007				2008				2009		
		Gtr 1	Gtr 2	Gtr 3	Gtr 4	Gtr 1	Gtr 2	Gtr 3	Gtr 4	Gtr 1	Gtr 2	Gtr 3
1	<b>Eerste batch</b>	◆ 15-2										
2	Deponeringen jaarrekeningen											
3	Asbest											
4	Export landbouwgoederen											
5	<b>Tweede batch</b>											
6	Omgevingsvergunning											
7	Supply Chain											
8	P-domein											
9	Horeca vergunning											
10	<b>Derde batch</b>											
11	Nog vast te stellen											

## Ad 3. Het mobiliseren van decentrale intelligentie

Decentrale intelligentie wordt gemobiliseerd door koppelzones te stimuleren om over te gaan tot ketenherinrichting, daartoe wordt er eerst vanuit het programma ketenherinrichting gecommuniceerd met mogelijke koppelzones. Daarna wordt de toolbox ter beschikking gesteld ter ondersteuning van ketenherinrichting in de koppelzones en worden de professionals in de koppelzones getraind in het gebruik van de toolbox.

### *Communicatie*

Communicatie vindt plaats door middel van het toepassen van de AIDA-fasen:

Awareness, Interest, Decision, Action. De communicatie zal worden verzorgd door een team van communicatiespecialisten en er zal gebruik worden gemaakt van elektronische media zoals een internet portaal, communities etc.

### *Training*

Door het trainen van professionals in de koppelzones worden competenties ontwikkeld bij iedereen die betrokken is bij het herinrichten van ketens. Naast het ontwikkelen van competenties zorgt het trainen en voorlichten voor het creëren van draagvlak voor het herinrichten. Door buiten het programmateam competenties te ontwikkelen in combinatie met de toolbox is het mogelijk om met beperkte middelen veel herinrichtingsinspanningen te mobiliseren en succes te boeken.

Binnen het programma zelf worden basistrainingen georganiseerd. Daarnaast worden er combinaties gezocht met bestaande kennis en onderwijsinstellingen voor het geven van opleidingen.

Voor het ondersteunen van de koppelzones zijn naast de communicatiemedewerkers en de trainer(s) (een gedeelte van) het toolbox team en enkele casusteamleden beschikbaar. Het mobiliseren van decentrale intelligentie vindt plaats vanaf begin 2009. De communicatie activiteiten starten uiteraard eerder.

#### Ad 4. Terugkoppeling naar wet- en regelgeving en standaarden

De resultaten van de herinrichten van koppelzones worden teruggekoppeld zodat dit kan leiden tot betere wetgeving die eenvoudiger implementeerbaar is en betere standaarden die goed toepasbaar zijn bij het herinrichten van ketens. Hiertoe vindt er juridisch bestuurlijke analyse plaats en analyse op het gebied van standaarden.

##### *Juridisch-bestuurlijke analyse*

Het doel van de juridisch-bestuurlijke analyse is het adviseren van koppelzones over generieke en specifieke juridisch-bestuurlijke vragen, voor zover deze nog niet in de toolbox zijn verwerkt. Maar belangrijker dan het adviseren is het terugvertalen van de ervaringen die zijn ontstaan in de koppelzones naar aangepaste wet- en regelgeving.

De juridisch bestuurlijke analyse wordt uitgevoerd door de juridische experts van het programmateam, aangevuld met wetenschappers en wetgevingsjuristen.

##### *Analyse ontwikkeling standaarden*

Het doel van deze analyse is het terugvertalen van ervaringen die zijn ontstaan in de koppelzones naar (aanvullingen op) generieke standaarden.

De analyse naar standaarden wordt uitgevoerd door de leden van het toolboxteam. Tevens zullen het College en Forum standaardisatie van GBO-overheid betrokken worden bij (de resultaten van) deze activiteiten.

De terugkoppeling ten behoeve van zowel wet- en regelgeving als ook van standaarden vindt plaats in de periode van begin 2008 tot het einde van het programma ketenherinrichting.

#### Ad 5. Programma management

Het programma management heeft als doel leiding te geven aan het programma(team), de vertaling te maken van strategische lijnen naar tactische en operationele uitvoering en vorm te geven aan een adequate inhoudelijke en financiële verantwoording. De taskforce stelt voor dat het programma politiek wordt gedragen door de verantwoordelijke bewindslieden van EZ en Financiën daarbij ondersteund door andere departementen als BZK, Justitie, VROM, VenW en LNV.

Het programma management bestaat uit een algemeen programma manager die bestuurlijke contacten onderhoud en strategische lijnen in het programma internaliseert en uit een operationeel programma manager die de strategische lijnen vertaalt naar tactische en operationele uitvoering. Het programma management heeft de beschikking over een programma staf bestaande uit een controller, een jurist, een secretaris en een secretariaat.

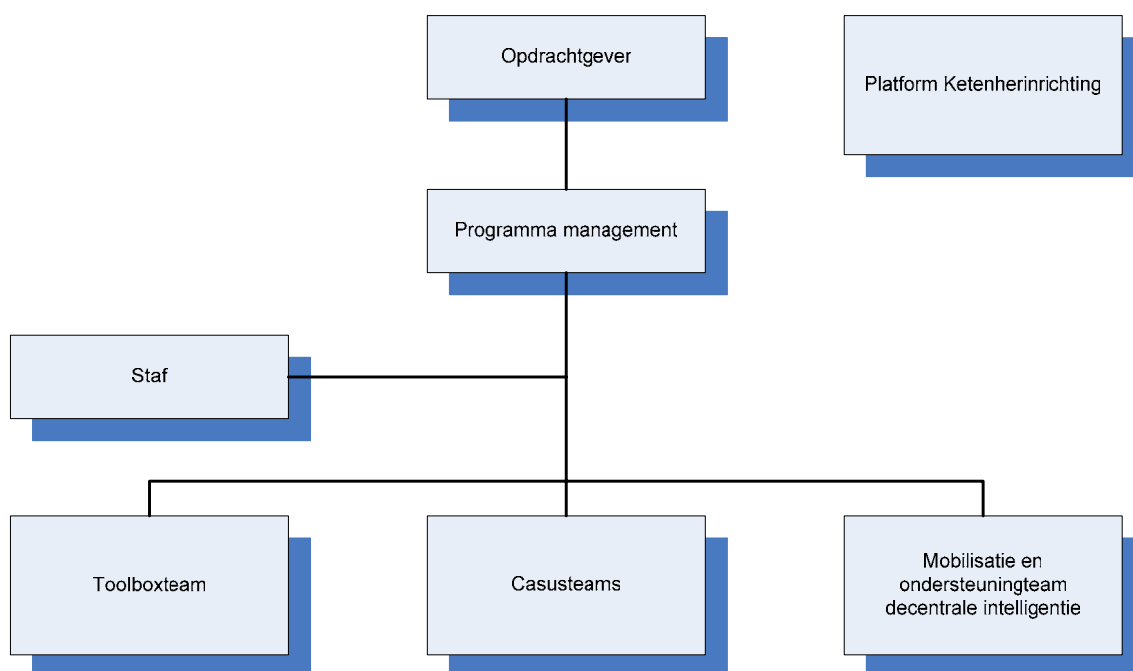
Programma management vindt gedurende het gehele programma plaats.

#### Ad 6. Nazorg

Aan het einde van het programma vindt nazorg plaats in de vorm van het afronden van documentatie, het inventariseren van wenselijke aanpassingen in wet- en regelgeving, wenselijke generieke systemen. Er wordt nagegaan welke programmaresultaten moeten worden beheerd en het beheer zal worden belegd. Tevens vindt er een programma-evaluatie plaats en wordt er nagegaan welke vervolgstappen er eventueel gewenst zijn.

De nazorgfase wordt hoofdzakelijk door het programma management uitgevoerd en vindt plaats in de laatste helft van 2010.

Samengevat kan de kan de programma-inrichting zoals hierboven beschreven als volgt schematisch worden weergegeven:



### ***Programma organisatie***

Het programma steunt voor zijn succes in hoge mate op het succes van het werk in de koppelzones. De programma organisatie zelf neemt verantwoordelijkheid voor de in hoofdstuk 4 beschreven activiteiten om dit werk te ondersteunen. Daarnaast is het van groot belang dat andere stakeholders hun verantwoordelijkheid nemen. In grote lijnen kan de volgende taakverdeling worden geschetst:

- De rijksoverheid is verantwoordelijk voor de volgende taken:
  - Verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering van het programma Ketenherinrichting.
  - Zorg dragen voor betrokkenheid andere overheden.
  - Ketens aandragen die voor herinrichting in aanmerking komen.
  - Wet- en regelgeving en interne uitvoeringsregels aanpassen in overeenstemming met de resultaten, zoals die worden bereikt bij de ketenherinrichting.
  - Generieke E-overheidsvoorzieningen beschikbaar stellen en onderhouden waarmee de uitvoeringspraktijk kan worden gefaciliteerd.
  - Feitelijke benutting van generieke E-overheidsvoorzieningen binnen de overheid afdwingen.
  
- De andere overheden belasten zich met de volgende taken:
  - Dragen ervaringsdeskundigheid bij inzake specifieke ketens.
  - Ketens aandragen die voor herinrichting in aanmerking komen.
  - Zoeken naar vergroting van efficiëntie in taakuitvoering.
  - Dragen bij aan oplossingen in concrete koppelzone's.
  - Feitelijke benutting van generieke E-overheidsvoorzieningen realiseren.
  
- Bedrijven nemen op zich om de volgende taken uit te voeren:
  - Dragen ervaringsdeskundigheid bij in het omgaan met regels.
  - Aandragen van ketens die voor herinrichting in aanmerking komen.
  - Suggesteren vernieuwde vormen van omgang vanuit mogelijkheden voor verbetering van eigen bottom-line.
  - Dragen bij aan oplossingen in koppelzone's.
  - Feitelijke benutting van E-overheids- en andere relevante ICT-voorzieningen te realiseren.
  
- Het bedrijfsleven dat is vertegenwoordigd in de taskforce of opvolger daarvan is bereid om:
  - Verantwoordelijkheid te nemen voor de uitvoering van het programma Ketenherinrichting.
  - Voorwaarden vanuit bedrijfsleven naar overheid te formuleren.
  - Zorg te dragen voor communicatie van doelstellingen naar achterban.
  - Investeringsbereidheid bij bedrijven te ondersteunen.
  - Zorg te dragen dat bedrijven gebruik maken van nieuwe mogelijkheden.

### *Regie en rol van het programma*

Het programma beoogt te leiden tot fundamentele verlaging van de transactiekosten in de uitwisselingsketens tussen bedrijven en overheden, daar waar zij op grond van wet- en regelgeving van elkaar afhankelijk zijn. Het wil dit doen door decentrale intelligentie te mobiliseren. Voor het realiseren van deze ambitie maakt de overheid zich daarmee evenwel in hoge mate afhankelijk van een netwerk met een veelheid van partijen, waarover ze geen hiërarchische bevoegdheid heeft.

### *Regie op de ketens*

Regie op ketens kent een aantal lastige vragen. Succesvolle ketenaanpak vergt ook verandering van de bestuurlijke organisatie van de overheid zelf en mogelijk ook van bedrijven. De overheid heeft zich vanaf de midden jaren 80 zo georganiseerd dat de resultaatverplichting (bijna) per dienstonderdeel werden geformuleerd. Deze vorm van outputsturing is sterk verticaal gesegmenteerd. De organisaties en de informatiesystemen van de overheid zijn toegesneden op deze verticale structuren. Dit model wringt nu, vooral omdat het niet tegemoet komt aan de steeds sterkere roep om outcome in plaats van alleen output: betere zorg, veiligheid, of zoals in het kader van het voorliggende programma, meer ruimte voor ondernemers. De vraag van het bedrijf is hierbij het uitgangspunt. Vanuit deze vraag ontstaat de behoefte aan ketenregie. Daarbij doen zich in ieder geval de volgende vragen voor:

- Wat is een keten en wie definieert wat een keten is?  
Vanuit de gedachte dat het gaat om het mobiliseren van decentrale intelligentie om concrete problemen op concrete wijze op te lossen, zou het antwoord op deze vraag moeten zijn dat belanghebbenden zelf bepalen wat een keten is. Met andere woorden: als professionals vanuit bedrijven en overheden op een bepaald gebied zélf hun respectievelijke voordelen kunnen vinden, is daarmee een keten geboren.
- Wat is ketenregie?  
Voorgesteld wordt ketenregie te definiëren als een afspraak over de wijze waarop binnen de keten informatie wordt uitgewisseld, dat wil zeggen over:
  - De interactieprocessen
  - De gegevensdefinities
  - Het gebruik van eOverheids- en andere ICT-voorzieningen
- Wat is een ketenregisseur, welke bevoegdheden heeft hij en hoe wordt hij benoemd?  
Het is aan de deelnemers aan de keten om dit te bepalen; het is goed als ze een min of meer vaste groep vormen om over regie-issues in gesprek te blijven; men zou kunnen zeggen dat dit de “koppelzones” zijn.

### *Opdrachtgeverschap*

Het opdrachtgeverschap voor het programma zal berusten bij het Ministerie van Economische Zaken.

### *Platform Ketenherinrichting*

Verwacht mag worden dat bedrijfsleven en overheid gevraagd zal worden om verantwoordelijkheid te nemen voor de strategische afstemming van het programma in opdracht van Economische Zaken.

### *Programmamanagement en -organisatie*

Om de activiteiten, die hiervoor zijn geschetst te kunnen uitvoeren dient een adequate organisatie te worden opgebouwd.

### *College en Forum Standaardisatie*

Zoals hiervoor reeds aangegeven, mag worden verwacht dat de werkzaamheden in de koppelzones in belangrijke mate kunnen leiden tot de ontwikkeling van nieuwe standaarden. Het College en Forum Standaardisatie hebben een belangrijke rol in het codificeren van deze standaarden.

### ***Begroting***

Op dit moment wordt in interdepartementaal verband overleg gevoerd over de ten behoeve van de uitvoering van het programma beschikbare middelen. Deze zal bij de start van het programma nadrukkelijk verder moeten worden uitgewerkt. Uitgangspunt is dat ook in financiële zin in de loop van het programma de aandacht verschuift van aanbodsturing via zelf uit te voeren projecten naar het meer leunen op decentrale intelligentie (vraagsturing).

Het benodigde budget is uiteindelijk sterk afhankelijk van de precieze vormgeving van het programma. Een aanpak waarbij in eerste instantie een aantal beperkt cases wordt opgepakt kan met relatief beperkte middelen worden gerealiseerd, terwijl een grootscheepse uitrol aanzienlijk meer middelen vergt. Eerste berekeningen wijzen in dat geval op een benodigd budget van ca 20 mln.

### ***Rapportage***

Eens per kwartaal wordt aan het platform ketenherinrichting gerapporteerd en eens per jaar via het kabinet aan de Tweede Kamer. Deze laatste rapportages zijn gepland telkens in het tweede kwartaal van elk van de jaren van 2007 tot en met 2010.



**Bijlage V Samenstelling Taskforce Ketenherinrichting**

<b>Deelnemer</b>	<b>Organisatie</b>
Joop van Lunteren (voorzitter)	Het expertise centrum
Jeroen van Berghenhegouwen (secretaris)	Ministerie van EZ DGET/ICT & Toepassing
Gerard Hartsink	ABN AMRO EU Affairs and Market Infrastructures
Clemens Duyvesteijn	Esso Refinery Rotterdam
Anneke van der Heijden	GIBO Accountants en Adviseurs
Cees Hoddenbagh	Capgemini ICT Office
Eduard van de Lustgraaf	Hoofdbedrijfschap Detailhandel
Rob Kloos	Koninklijke Horeca Nederland
Paul de Graaf	VNO-NCW
Nils Borgesius	VNG
Jan Lintsen	Verkeer en Waterstaat
Harry van Zon	Ministerie van Binnenlandse Zaken DGMOS/DIIOS
Mariëtte Lokin	Ministerie van Justitie Directie Wetgeving

Deelnemer	Organisatie
Olaf Koetsenruijter	Ministerie van Financiën IPAL
Michel Verhagen	Ministerie van EZ DGET/ICT & Toepassing
Martin Olde Monnikhof	Ministerie van LNV Plv. directeur Industrie en Handel
H.J.N. Nichting	Ministerie van VROM Directeur POI
Nanko Boerma	Projectteam Ketenherinrichting

## Bijlage VI      Prioritaire procesketens

In de onderstaande tabel zijn gebieden opgenomen, waarvan de Taskforce meent dat ze in ieder geval in de komende jaren opgepakt zouden moeten worden. Bij de opstelling van deze lijst is aangehaakt bij de zogenaamde “Ergernissen-top-10”, die is opgesteld door de Commissie Stevens (Regeldruk). Voorts is aangegeven op welke economische sector en op welke grootteklasse van bedrijfsleven de desbetreffende procesketen betrekking heeft en welke departementen betrokken zijn. Deze lijst is niet limitatief. Nadere aanvulling dient plaats te vinden in de kwartiermakersfase van het programma, waarbij de in het kader van het ICTAL programma ontwikkelde landkaart van informatiestromen kan worden gehanteerd. Een van de domeinen die daarbij in ieder geval aan de orde zullen komen is het domein van de sociale zekerheid.

Nr.	Voorstel aan te pakken gebieden	Klacht Stevens	sector	Grootte bedrijf	Departement/ instantie
1.	<i>Er is een cluster van uitwisselingsprocessen op het gebied van “hire and fire” die in een aantal koppelzone’s kunnen worden uitgewerkt en die in belangrijke mate via het bedrijvenloket beschikbaar kunnen worden gesteld. De volgende kunnen worden genoemd:</i>				
1a	functionaliteit voor soepele “eerste dag” melding personeel; in het kader van de Manifestgroep wordt hieraan gewerkt; EZ moet toezien op tempo	2	alle	Klein-bedrijf	SZW, BD
1b	Voor starters dient het proces van het oprichten van een bedrijf verregaand te kunnen worden vereenvoudigd; gestreefd moet worden naar een “all-in-one” oplossing, waarbij in één proces het btw-nummer, het kvk-nummer, de oprichtingsakte van een vennootschap en de daarbij horende verklaring van geen bezwaar kan worden verkregen. Dit vergt overleg met o.m. notariaat dat hier een belangrijke bron van inkomsten heeft.	-	alle	starters	BD, KvK, Jus, EZ, Notariaat
1c	Een specifiek punt is de toelating van buitenlandse werknemers; Het moet mogelijk zijn om de in dit kader noodzakelijke informatie-uitwisseling tussen bedrijf en Justitie vergaand te normaliseren en te automatiseren.		Agrarisch, Bouw, Zakelijke dienstverl.	alle	Jus, SZW, EZ, LNV
2.	<i>Er is een cluster van Arbeidsomstandigheden en Arbeidsveiligheid-gerelateerde processen. De volgende procesketens kunnen hierbij worden genoemd:</i>	3 en 5	alle	alle	SZW/AI Arbo-diensten

Nr.	Voorstel aan te pakken gebieden	Klacht Stevens	sector	Grootte bedrijf	Departement/ instantie
2a	<p>Een geautomatiseerde risico-inventarisatie, die door de ondernemer zelf kan worden ingevuld, speelt hierbij een belangrijke rol: in de mate waarin deze zijn risico's zelf beter blijkt te beheren, is er minder reden voor tijdrovende inspectie. Dit scheelt zowel het bedrijf als inspecties tijd. Of dit in één traject (Arbeidsomstandigheden en Arbeidsveiligheid) kan worden gegoten of in twee, dient nader te worden uitgewerkt. Arbo is geprivatiseerd, Arbeidsveiligheid is via AI een overheidstaak.</p> <p>Geautomatiseerde RIE's zijn overigens in veel gevallen reeds aanwezig; dit is niet per definitie de oplossing; kan het zelfs voor de ondernemer ingewikkelder maken. Daarom is het nodig dat dit is ingebouwd in de proces-uitvoering</p>				
3.	<p><i>Er is een cluster van processen die te maken hebben met het vermogen van bedrijven om snel en effectief gebruik te maken van de kennisinfrastructuur. In dit verband kunnen worden genoemd:</i></p>	Faciliteit; geen klacht	alle	Vooral mkb	
3a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwisselen van informatie m.b.t. kwalificatie-eisen nieuwe medewerkers</li> <li>• Upgrading bestaande medewerkers</li> <li>• Invloed op en gebruikmaken van R&amp;D door publieke kennisinstellingen, door stages, onderzoekopdrachten e.d.</li> </ul> <p>Invloed op en gebruikmaken van kennis Technisch-Wetenschappelijke Attaché's</p>				OCW, EZ/ Syntens, LNV, HBO-Raad, VSNU, TNO, BVE-raad
4.	<p><i>Er is een cluster van processen die te maken hebben met invoer, uitvoer en doorvoer van goederen. In het algemeen is hiermee al heel veel papierwerk gemoeid. Dit is in het bijzonder het geval als het gaat om agrarische producten (voedselveiligheid en plant-, of dierziektes) en om gevaarlijke stoffen. De volgende subclusters kunnen worden onderkend:</i></p>				

Nr.	Voorstel aan te pakken gebieden	Klacht Stevens	sector	Grootte bedrijf	Departement/ instantie
4a	<p>Import en exportbewegingen in de haven: tussen publieke en private partijen wordt enorm veel informatie uitgewisseld met een min of meer gestandaardiseerd karakter. De douane beschikt in feite over een basisregistratie van alle inkomende en uitgaande goederen, die als basis gebruik zou kunnen worden voor een voor de havenfunctie in te richten koppelzone.</p>	2	transport	Groot en mkb	V&W, EZ, douane
4b	<p>Import- en export van agrarische producten; dit is een subset van 4a; echter gezien het belang van de agrarische sector in NL verdient dit wellicht specifieke uitwerking. LNV heeft op dit traject inmiddels het Client-systeem in ontwikkeling en heeft samen met ICTU een voorstudie gedaan naar de vraag hoe in dit traject de “bouwstenen van E-overheid” benut kunnen worden; hierbij kan dus worden aangehaakt.</p> <p>Een belangrijk element hierin zou kunnen zijn een systeem van zelfmelding van gegevens met betrekking tot voedselveiligheid en ziektes, zodat inspectie niet nodig is dan wel zeer effectief kan worden ingepland.</p>	2	Agrarisch, transport		LNV, VWS/ VWA, EZ, douane, V&W,
4c	<p>Een mogelijk cluster van processen kan worden geïdentificeerd in het transport van gevaarlijke stoffen; hierop vindt thans via de inspectie V&amp;W toezicht plaats. De vraag is of de balans kan verschuiven van toezicht achteraf naar transparante informatie en risico-inschatting vooraf.</p> <p>Ondernemers zouden in staat moeten zijn om de routes van transporten met gevaarlijke stoffen te programmeren en daarbij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op dat moment de inspectie de info te geven die ze nodig heeft</li> <li>• Zelf info te krijgen over knelpunten, of mogelijke verbodsbepalingen ten aanzien van bepaalde routes met bepaalde goederen;</li> <li>• Al dan niet expliciete vergunning te verkrijgen om op een bepaald tijdstip met bepaalde stoffen onderweg te zijn.</li> </ul>	10	transport	alle	V&W

Nr.	Voorstel aan te pakken gebieden	Klacht Stevens	sector	Grootte bedrijf	Departement/ instantie
4d	Het cluster ad 4c hangt samen met de behandeling van de afvalstoffen in het kader van de Wet Afvalstoffen. VROM beheert het Amice-systeem dat beoogt bij te houden de productie, het transport en de aflevering van alle afvalstoffen in NL. Dit systeem vormt een eenzijdig opgelegde specifieke infrastructuur, waarover dan ook veel klachten zijn. Vervanging door een koppelzone, die gebruik maakt van de generieke infrastructuur lijkt een mogelijkheid. VROM maakt overigens op dit moment gebruik van BBR in het kader van Amice	10	transport	alle	VROM, V&W
4.e	Een specifiek punt wordt gevormd door de regeling van rij- en rusttijden. (Noot: De nieuwe Arbeidstijdenwet zal met een beperkte vertraging op 1 april 2007 in werking treden. In het verlengde hiervan zal ook het Arbeidstijdenbesluit vervoer worden aangepast.)				
5.	<i>Er is een cluster van processen die te maken hebben met het verkrijgen van vergunningen in de fysieke ruimte. In dit verband kunnen worden genoemd:</i>	6	Bouw en alle overige sectoren	alle	VROM, V&W
5a	Bouwvergunning, monumenten, milieu, hinderwet. Hier is grote behoefte aan. VROM heeft dit inmiddels in het kader van Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht (WABO) ingediend bij de Staten-Generaal. De praktische implementatie hiervan vergt zeer uitgebreide informatie-uitwisseling, waarop het koppelzone-concept van toepassing is.				
6.	<i>Er is een cluster van relevante processen op specifiek gemeentelijk niveau. In dit kader zou met de VNG en EGEM kunnen worden nagegaan of op gemeentelijk niveau hiervoor koppelzones kunnen worden gevormd. Het gaat hierbij om drie uiteenlopende issues:</i>				

Nr.	Voorstel aan te pakken gebieden	Klacht Stevens	sector	Grootte bedrijf	Departement/ instantie
6a	Er blijken grote verschillen te zijn in de wijze waarop tussen gemeenten onderling milieueisen (en waarschijnlijk andere eisen) worden gesteld. Dit komt tot uitdrukking in de criteria voor het toekennen van een gebruiksvergunning. Het zou de moeite waard kunnen zijn om hiervoor gemeentelijke modellen te ontwikkelen, zodat op dit punt een taxonomie ontstaat. Dan kan gebruik worden gemaakt van een generieke infrastructuur voor de uitwisseling van informatie hierover.	7, 4	Vooral horeca, cultuur en recreatie en detailhandel	mkb	BZK, VNG, EGEM
6b	Een specifiek punt betreft de onvrede over de verschillen in gemeentelijke belastingen; ook hiervoor geldt dat transparantie gewenst en mogelijk is in de vorm van een taxonomie. Ook hiervoor overleg met VNG en EGEM.	4	horeca, cultuur en recreatie en detailhandel	mkb	BZK, VNG, EGEM
6c	Lokale vergunningen, o.a. voor Horeca en lokaal toezicht; hier is een enorme variëteit die niet alleen door specifieke lokale, of gemeentelijke omstandigheden kan worden verklaard.		horeca, cultuur en recreatie en detailhandel	mkb	BZK, VNG, EGEM