

Eindrapport

Midterm Review

Slim geregeld, goed verbonden

Eindrapport

Midterm Review

Slim geregeld, goed verbonden

6 december 2011

Ir. M. Noordink

Drs. L.W.B. Donners

Ir. B.J.F. Gooskens

P.I.M. Janszen MSc.

Met medewerking van:

Prof. dr. M.J.W. van Twist, Erasmus Universiteit Rotterdam

Prof. mr. dr. J.A. de Bruijn, Technische Universiteit Delft

Voor meer informatie:

Kwink Groep BV

Hartogstraat 11

Postbus 93063

2509 AB DEN HAAG

+31 (0)70 359 6955

www.kwinkgroep.nl

Ir. M. (Maarten) Noordink

Projectleider

+31 (0)6 3449 1622

mnoordink@kwinkgroep.nl

INHOUD

Managementsamenvatting	5
1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond en aanleiding	9
1.1.1 Doelstelling van het programma	9
1.1.2 Verdeling van taken en verantwoordelijkheden	10
1.2 Centrale onderzoeksvragen midterm review	11
1.3 Onderzoeksaanpak	12
1.4 Leeswijzer	12
2 Verantwoording	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Verantwoording resultaten	14
2.2.1 Kwantitatieve resultaten	14
2.2.2 Voortgang.....	18
2.2.3 Kwalitatieve resultaten	19
2.2.4 Financiële resultaten programma Sggv	21
2.3 Reflectie op de Sggv-aanpak.....	22
2.3.1 Kenmerkende sterke punten van de aanpak	22
2.3.2 Samenhang met andere overheidsinitiatieven	25
2.3.3 Aandachtspunten ten aanzien van de aanpak	26
2.4 Conclusies onderdeel verantwoording.....	27
3 Versterking programma.....	28
3.1 Inleiding	28
3.2 Kies voor kwaliteit boven kwantiteit	28
3.3 Aanscherping methodiek: borgen overdracht en opschaling.....	28
3.4 Blik vooruit: de periode na afronding.....	30
3.5 Verdere inzichten voor versterking van het programma	31
3.6 Aanbevelingen ter versterking van het programma tot aan afronding.....	33
4 Verankering aanpak	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Draagvlak voor ketenaanpak na 2012	35
4.3 Doel en aanpak.....	35
4.4 Focus en reikwijdte.....	36
4.5 Vorm en positionering	39
4.6 Aanbevelingen voor de verankering van de aanpak.....	41
Bijlage 1: Geraadpleegde bronnen	43
Bijlage 2: Lijst geïnterviewden en deelnemers werksessies	48
Bijlage 3: Leden van de klankbordgroep	50

MANAGEMENTSAMENVATTING

INLEIDING

In 2009 is het programma Slim geregeld, goed verbonden (Sggv) gestart als opvolger van het programma Ketenherinrichting. Het programma heeft een looptijd tot en met 2012 en kent een casusgerichte aanpak.

De doelstelling van het programma is om een substantiële bijdrage te leveren aan de verlaging van de regeldruk voor bedrijven en hiermee samenhangende efficiëntieverbetering van de uitvoering door de overheid te bewerkstelligen. In kwantitatieve termen zou dit per casus moeten leiden tot een vermindering van de regeldruk voor bedrijven en een verhoging van de efficiëntie voor overheden van tussen de 10% en 35%.

In het programma wordt met ketenpartners gewerkt aan het realiseren van deze doelstelling door optimalisering van informatieketens tussen overheden en bedrijven. Dit gebeurt met behulp van proces- en gegevensstandaardisatie, ondersteund door ICT-oplossingen. Gedurende het programma worden 15 tot 20 casussen uitgevoerd in verschillende regeldichte sectoren. Om buiten de aangepakte casussen ketenoptimalisatie te stimuleren wordt tevens beoogd om kennis over ketenoptimalisatie op te doen, deze te bundelen en te verspreiden.

VERANTWOORDING

Het programma Sggv ligt op koers

Per eind 2011 zijn naar verwachting 17 casussen gestart. Dit aantal is in lijn met de doelstelling uit 2009 om eind 2012 15 tot 20 casussen af te ronden. Er zijn op dit moment acht casussen afgerond, er lopen nog vier casussen en er zitten vier vraagstukken in de intakefase en 16 in de verkenningsfase. Het samenbrengen van ketenpartners in Sggv leidt tot:

1. groeiende bewustwording bij betrokkenen van de toegevoegde waarde van ketensamenwerking;
2. procesverbeteringen (zoals kortere doorlooptijden, het uniformeren van procedures en het vergroten van transparantie) met ICT als *driver*;
3. aansluiting bij andere ontwikkelingen op het terrein van e-overheid. Zo heeft een aantal casussen¹ geleid tot doorontwikkeling in het Ondernemingsdossier. Ook wordt in meerdere casussen aangesloten bij het principe van *National Single Window*.
4. een impuls aan de effectiviteit van het toezicht in een aantal casussen.

Kans op langere looptijd casussen reëel

De doorlooptijd van de acht afgeronde casussen bedroeg gemiddeld ruim anderhalf jaar, variërend van een jaar² tot circa twee jaar³. Bij zes⁴ van de acht afgeronde casussen was de doorlooptijd langer dan gepland. Met het oog op de ambitie om in de resterende looptijd van het programma nog een aantal casussen te starten is het – mede gezien de dynamiek in en rond de casussen – reëel te veronderstellen dat niet alle (nog te starten) casussen eind 2012 zijn overgedragen.

De precieze impact moet nog blijken

Het programma Sggv beoogt vermindering van regeldruk in ketens door het creëren van procesinnovatie met ICT als belangrijke *driver*. Kenmerken van innovatie zijn dat het effect ervan veelal pas op termijn zichtbaar is en dat het onzeker is of beoogde effecten worden bereikt. Dit geldt ook voor Sggv: het is op dit moment te vroeg om de impact van Sggv te (kunnen) meten. De meeste casussen lopen nog en effectmeting vindt voor het

¹ Casussen Horeca digitaal en Rubber- en kunststofindustrie.

² Casus eLogboek visserij.

³ Casussen Bouwen met winst en Import veterinaire goederen Rotterdam.

⁴ Casussen Bouwen met winst, eLogboek visserij, Horeca digitaal, Import veterinaire goederen Rotterdam, Rubber- en kunststofindustrie en Toezicht vleesketen.

eerst circa een jaar na overdracht plaats. Daar komt bij dat opschaling van de casus belangrijk is voor het realiseren van effecten. Juist deze opschaling kost tijd. De verantwoordelijkheid voor opschaling ligt primair bij de ketenpartners en is mede afhankelijk van externe factoren. Opschaling verloopt niet altijd zonder problemen en roept vragen op omtrent financiering (wie betaalt ontwikkeling en exploitatie?) en organisatie (wie voert na overdracht de regie?). Respondenten achten de beoogde administratieve lastenreductie van 10% – 35% per casus in alle casussen nog steeds wel haalbaar.

Sggv werkt als katalysator en kwartiermaker

Het programma Sggv signaleert een vraagstuk, initieert een proces waarin de hulpvraag van de keten wordt verkend en regisseert de doorontwikkeling van een vraagstuk in een casus. Respondenten zijn positief over aanpak, inzet en geboekte resultaten. Het programma kenmerkt zich door een aantal sterke punten: de vraag van de keten staat centraal, heeft het vermogen om partijen te verbinden en kan schakelen van bestuurlijk tot operationeel niveau in een casus. Ook werkt het programma volgens een casusgerichte aanpak en brengt het structuur in het proces met een vaste methodiek als leidraad. Daarnaast brengt het *seed money* in om te laten zien dat oplossingen voor een keten kunnen werken. De programmaorganisatie is professioneel en heeft expertise over de onder handen casuïstiek. Een laatste sterk punt is dat de aanpak zich kenmerkt door tijdelijkheid.

De aanpak is doorontwikkeld en gaandeweg versterkt, bijvoorbeeld met introductie van de verkenning en de praktijktest. Ook is meer nadruk komen te liggen op het creëren van commitment op bestuurlijk niveau, naast het belang van het toepassen van ICT.

VERSTERKING PROGRAMMA TOT EINDE LOOPTIJD

Kies in geval van tijdsdruk voor een selectie in casussen en niet voor aanpassingen in aanpak

Gebaseerd op de uitkomsten van het verantwoordingsdeel adviseren wij om de huidige aanpak voor te zetten tot het einde van het programma met versterking op een aantal punten (zie verderop). Daarnaast adviseren wij om – gelet op de mogelijk langere doorlooptijd van een aantal casussen – keuzes te maken ten aanzien van het aantal casussen. Ons advies daarbij is om kwaliteit boven kwantiteit te stellen door de aandacht te richten op lopende casussen met de meeste kans van slagen en een casus eventueel voortijdig te stoppen als de haalbaarheid ervan gering is. Maar ook door nog slechts enkele van 20 lopende intakes en verkenningen te promoveren tot casus en geen nieuwe vraagstukken meer aan te nemen.

Gelet op de belangrijke stappen overdracht en opschaling adviseren wij om uit oogpunt van haalbaarheid alleen een casus te selecteren indien deze hoog scoort op de kritische succesfactoren commitment (zijn partijen bereid om te veranderen?), continuïteit (wie voert de regie na overdracht?) en (co)financiering (wie betaalt opschaling en exploitatie?). Naast haalbaarheid kunnen er ook beleidsgerelateerde redenen zijn om een casus te selecteren, bijvoorbeeld ter ondersteuning van het topsectorenbeleid.

Nadenken over periode na afronding

Omdat de kans reëel is dat bij het einde van het programma (eind 2012) een aantal casussen nog niet is overgedragen, is het belangrijk alvast te anticiperen op de erfenis van het programma. Ga hiertoe op zoek naar partners die de regierol van Sggv overnemen of overweeg om doorlopende casussen nog tot en met overdracht te begeleiden.

Verdere inzichten voor versterking van het programma tot einde looptijd

Voorts signaleren wij op een aantal punten verbetermogelijkheden:

1. Meewegen van andere belangen. Voor ketenpartners spelen – naast vermindering van regeldruk – vaak andere, zwaarwegende belangen mee om deel te nemen aan een casus (bijvoorbeeld

economische motieven en kwaliteit van regelgeving en toezicht). Wij adviseren om deze belangen nadrukkelijk bij inschatting van de haalbaarheid van een casus mee te wegen.

2. Kennisuitwisseling tussen casussen. Tot nu toe is alleen incidenteel kennis uitgewisseld tussen casussen. Wij doen de aanbeveling om hier structureel vorm aan te geven.
3. Verbinding met Regiegroep Regeldruk. Tot voor kort was er alleen sprake van ad hoc contact tussen Sggv en de Regiegroep Regeldruk. Wij onderschrijven de keuze om tot meer structurele samenwerking te komen en zo te profiteren van kennis en het netwerk van de Regiegroep Regeldruk.
4. Bewaken van de voortgang van casussen. Ten dele vallen de langere doorlooptijden van casussen te verklaren door de bewuste keuze om te sturen op kwaliteit. Respondenten geven echter ook aan dat niet in alle casussen voldoende oog is voor (of inzicht voor ketenpartners is in) de planning van een casus. Wij geven daarom ter overweging mee om hier meer nadrukkelijk aandacht voor te hebben.
5. Beperken van overleg- en registratielasten. Een aantal respondenten ervaart overleg- en afstemmingslasten. Deels lijken deze inherent aan de betreffende casuïstiek, deels lijken ze het gevolg van de zorgvuldige aanpak die Sggv kiest. Wij adviseren om dit steeds bij ketenpartners te toetsen, en waar nodig en mogelijk de lasten voor hen zoveel mogelijk te beperken.

VERANKERING AANPAK

Ketenaanpak kan ook in de toekomst een bijdrage blijven leveren aan de actuele beleidsagenda van het huidige kabinet. Hierna een aantal belangrijke inzichten voor de inrichting van een ketenaanpak na 2012 langs drie lijnen:

1. Doel en aanpak

Wij signaleren dat bij respondenten (zowel binnen de overheid als in het bedrijfsleven) voor de toekomst de behoefte bestaat aan een aanpak die ook nadrukkelijk aandacht besteedt aan de oorzaak van casuïstiek, en aan het internaliseren van de belangen van een sector bij bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders bij de overheid. Daarom adviseren wij om:

- de aanleiding te verbreden van de vermindering van regeldruk naar het verbeteren van de kwaliteit van overheidsbeleid en het verminderen van toezichtslasten voor toezichthouders én ondertoezichtgestelden. De nadruk in de ketenaanpak komt daarmee ook te liggen op het voorkomen in plaats van het wegnemen van onnodige en belemmerende regelgeving, naast het verbinden van partijen.
- de huidige werkwijze van Sggv te verbinden met die van de Regiegroep Regeldruk. Praktisch betekent dit dat in de verkenning nadrukkelijk op zoek wordt gegaan naar de oorzaak achter het ontstaan van de casuïstiek. Bij een vraagstuk is dan eerst en vooral aandacht voor het scherpen of afschaffen van bestaande regelgeving en pas daarna voor het ontwerpen van een voorziening om ketensamenwerking in de praktijk te verbeteren.

2. Focus en reikwijdte

Uit de gesprekken en documentenstudie komt naar voren dat er ook na 2012 voldoende kansrijke vraagstukken lijken te zijn voor toepassing van de ketenaanpak. Niet alleen in het publiek-private domein waarin Sggv nu opereert, maar ook in de volledig publieke sfeer (onderwijs, zorg, et cetera). Of het opportuun is om een vraagstuk op te pakken is afhankelijk van veel (externe) factoren (bijvoorbeeld de politieke actualiteit en ontwikkelingen in de sector) en daarmee op voorhand moeilijk te voorspellen. Wij adviseren daarom om:

- bij de selectie van casuïstiek signalerend in plaats van agenderend te zijn. Praktisch betekent dit dat niet vooraf een selectie wordt gemaakt van vraagstukken, maar een vraagstuk wordt opgepakt als het zich voordoet (vergelijkbaar met de huidige werkwijze van Sggv). Dit kan in de vorm van een 'horzelfunctie': attentie creëren voor de toegevoegde waarde van ketenaanpak en casuïstiek signaleren door verbinding te leggen met bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders (zowel in de

markt als bij de overheid). Als een kansrijk vraagstuk zich voordoet moet de aanpak immers bekend en gekend zijn.

- de aandacht te richten op casuïstiek met een beheersbare scope en complexiteit. Met de aanpak kan een bijdrage worden geleverd aan de versterking van de topsectoren, en dan bovenal voor afgebakende vraagstukken binnen een sector en niet voor een sector als geheel.

3. Vorm en positionering

Afronding van het programma Sggv kan betekenen dat kennis en ervaring met de ketenaanpak verloren gaat. De levensvatbaarheid van de ketenaanpak is na afronding van het programma niet vanzelfsprekend. Om het Sggv-gedachtegoed 'levend' te houden adviseren wij om keuzes te maken op de volgende vier thema's:

- Tijdelijk versus vast: de aanpak is er in de kern op gericht om zichzelf op termijn overbodig te maken. Hierbij past een zekere flexibiliteit en een beperkte mate van institutionalisering. Dit pleit eerder voor een programma (met een tijdelijke doelstelling, een bepaalde looptijd en tussentijdse ijkmomenten) dan voor een eigenstandige organisatie of taak binnen een bestaande organisatie.
- Positionering ketenaanpak bij overheid of in de markt: de casuïstiek heeft betrekking op de kwaliteit van beleid en toezicht en ligt daarmee in het verlengde van de taken van de overheid. Bij het oplossen van vraagstukken speelt de overheid daardoor altijd een rol. Daar komt bij dat de sterke punten van de aanpak met meer zekerheid geborgd zijn bij de overheid dan in de markt (creëren bestuurlijk commitment, *seed money*, et cetera). Positionering bij of dicht tegen de overheid aan ligt hierdoor voor de hand. Om te borgen dat het programma voldoende verbinding houdt met de markt kan gezocht worden naar *partnerships* met vertegenwoordigende partijen in de markt als brancheorganisaties.
- Positionering binnen de overheid; bij beleid of uitvoering: het belang van tijdige signalering van kansrijke vraagstukken en verbinding kunnen leggen op bestuurlijk niveau pleit voor een positionering binnen de overheid dicht tegen het beleid aan. Om te voorkomen dat het programma vervolgens te veel wordt gestuurd door veranderende beleidswensen (maar wel past binnen beleidskaders) kan een sturingsrelatie worden ingericht die ruimte laat voor autonomie en waarin de verantwoording SMART wordt gemaakt.
- 'Kleur': de positionering kan tot gevolg hebben dat het programma een zekere 'kleur' krijgt. Zo kan het programma worden gezien als een programma van het Ministerie van EL&I of als een ICT- en/of regeldrukprogramma, terwijl de reikwijdte in de praktijk breder is. Beperkttere acceptatie van de aanpak kan hiervan een gevolg zijn. Een dergelijk risico kan worden gemitigeerd door verkenning van de mogelijkheid van gedeeld opdrachtgeverschap en cofinanciering, eventueel op deelonderwerpen van het programma (bijvoorbeeld rond bepaalde sectoren). Mogelijke partners zijn VNO-NCW en andere ministeries.

1 INLEIDING

1.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

Het programma Slim geregeld, goed verbonden (Sggv) is geïnitieerd door het voormalig Ministerie van Economische Zaken en is de opvolger van het programma Ketenherinrichting.⁵ Het programma is gestart in 2009 en loopt tot en met 2012.

1.1.1 DOELSTELLING VAN HET PROGRAMMA

De doelstelling van het programma wordt in het onderstaande kader beschreven.⁶

Een substantiële bijdrage leveren aan de verlaging van de regeldruk voor bedrijven en hiermee samenhangende verbetering van de uitvoering door de overheid bewerkstelligen. Het programma moet per casus leiden tot een vermindering van de regeldruk voor bedrijven en een verhoging van de efficiency voor overheden van tussen de 10% en 35%.

Deze doelstelling wordt bereikt door informatieketens tussen overheden en bedrijven te optimaliseren met behulp van proces- en gegevensstandaardisatie. Dit wordt ondersteund door ICT-oplossingen⁷. In het programma worden gedurende de gehele looptijd minimaal 15 tot 20 casussen uitgevoerd in diverse regeldichte sectoren. Om buiten de aangepakte casussen ketenoptimalisatie te stimuleren wordt binnen de doelstelling tevens beoogd om kennis over ketenoptimalisatie op te doen, deze te bundelen en te verspreiden. Zo kunnen de uitgevoerde casussen aanleiding geven tot het doen van voorstellen voor verbetering richting bestaande wet- en regelgeving.^{8,9}

De financiering van het programma vindt plaats door het Ministerie van Economische zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). Het programma is mede gefinancierd uit de middelen van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD-programma). Voor het VRD-programma is in 2008 een programmaplan opgesteld waarin een tussentijdse evaluatie (midterm review) van het programma Sggv is opgenomen. Deze midterm review stond initieel gepland in de tweede helft van 2010 maar is destijds uitgesteld vanwege de vorming van een nieuw kabinet.

Het programma heeft in de loop der tijd nadere invulling gekregen. In het eerste jaar (2009) heeft de focus vooral gelegen op de start van de eerste casussen en de organisatie van het programma. Ook is in die periode een vervolg gegeven aan een zestal casussen¹⁰ overgenomen uit het programma Ketenherinrichting. In 2010 lag het accent op het verder uitbouwen van de casusportefeuille en is reeds toegewerkt naar de afronding van de eerste casussen. De resultaten van het programma en de vraaggestuurde aanpak, gericht op het bedrijfsleven, zijn mede aanleiding geweest om in de loop van 2010 ook al de eerste stappen te zetten in de kennisfunctie van het programma. In 2012 staat voorsnog gepland dat Sggv de portefeuille aan lopende casussen zal afronden en de kennis en resultaten overdraagt. Daarna kunnen sectoren deze kennis en resultaten gebruiken voor verbetering van processen in ketens.

⁵ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, blz. 4.

⁶ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, blz. 4.

⁷ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, blz. 4.

⁸ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, blz. 14.

⁹ Het programma geeft hiermee invulling aan het voorstel van VNO-NCW en MKB Nederland, zoals neergelegd in de brief aan de staatssecretaris van Economische Zaken d.d. 23 mei 2007, om opvolging te geven aan het rapport van de Taskforce Keteninrichting.

¹⁰ De casussen Horeca digitaal, Bouwen met winst, Export zuivelgoederen, Rubber- en kunstindustrie, Asbestverwijdering en Import veterinaire goederen Rotterdam zijn overgenomen van het programma Ketenherinrichting.

1.1.2 VERDELING VAN TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I)

Het programma Sggv valt onder de politieke verantwoordelijkheid van de minister van EL&I¹¹. De opdrachtgever is het Directoraat Generaal Bedrijfsleven en Innovatie (voorheen het Directoraat Generaal Energie en Telecom). De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de aansturing van het programmabureau. Bovendien hebben verschillende gesprekspartners aangegeven dat het Ministerie van EL&I een ambassadeursrol voor het programma vervult. Het Ministerie van EL&I communiceert over het programma binnen de Rijksoverheid en legt waar nodig nieuwe verbindingen met overheidspartijen. Hiertoe hebben ambtenaren van het Ministerie van EL&I zitting in de overleggen met de ketenpartners.

Elke casus heeft een stuurgroep die bestaat uit vertegenwoordigers van ketenpartners. De rol van de stuurgroep is om zorg te dragen voor voldoende draagvlak bij de betrokken ketenpartners. Daarnaast is de stuurgroep verantwoordelijk voor besluitvorming over de implementatie van de casus (go/ no go-beslissing) en de realisatie van de gestelde doelen.

Programmabureau Sggv

Het programmabureau voert (op basis van signalen van ondernemers) beleidsverkenningen uit en doet vervolgens een voorstel om wel of niet over te gaan tot de intake van de casus. De projectleider neemt hierover de uiteindelijke beslissing. Het programmabureau is eindverantwoordelijk voor de resultaten van het programma, zowel inhoudelijk als beheersmatig en voor de afstemming met de opdrachtgever. Bovendien ondersteunt het programmabureau het Ministerie van EL&I bij de afstemming met andere overheidsprogramma's als LEGIS¹² en SBR (Standard Business Reporting).¹³ Het programmabureau bestaat uit casusmanagers voor alle casussen, drie domeinmanagers, een programmamanager en de stafafdelingen communicatie, ondernemingsdossier, Triple A en strategische kennisfunctie.

Het programmabureau vervult de volgende taken¹⁴:

- Medewerkers initiëren nieuwe casussen;
- Casusondersteuning bieden;
- Procesbegeleiding en aansturing van casussen zoals het bewaken van de voortgang, het formuleren van een aanpak en het geven van feedback;
- Generieke monitoring en evaluatie van de activiteiten, zowel tijdens het proces als na overdracht;
- Communicatie over de casussen vanaf de intake tot aan de overdracht;
- Juridische zaken;
- Aansturing van generieke programma-activiteiten zoals communicatie, de kennisfunctie en ketenarchitectuur;
- Administratieve ondersteuning;
- Het opleveren van voortgangsrapportages per kwartaal;
- Financiële verantwoording;
- Contractmanagement.

De primaire verantwoordelijkheid van het programmabureau Sggv begint bij het beoordelen van aangedragen casussen door de keten en reikt tot en met de evaluatie van de praktijktest. In de daaropvolgende fase, waarin

¹¹ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, blz. 47.

¹² Doel van het programma LEGIS is het, in samenwerking met alle actoren in het wetgevingsproces, verbeteren van de kwaliteit van wetgeving en het wetgevingsproces ten behoeve van de vermindering van regeldruk, een efficiëntere en effectievere uitvoering en een betere dienstverlening door de overheid.

¹³ Standard Business Reporting is een concept dat uitgaat van het standaardiseren van gegevens aan de bron: de administratie van de ondernemer. Door SBR te implementeren hebben ondernemers minder werk aan het maken en aanleveren van verplichte rapportages aan overheden en banken.

¹⁴ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, blz. 49.

de oplossing door de betrokken ketenpartijen geïmplementeerd wordt en in beheer wordt genomen, speelt het programmabureau een kleinere rol. Het programmabureau monitort in deze fase wel de voortgang van de casus. Dit betekent dat het programmabureau Sggv maar in beperkte mate invloed heeft op de resultaten van een casus na overdracht aan de ketenpartners.

Ketenpartners

De casussen worden met behulp van verschillende ketenpartners tot stand gebracht. Zij zijn betrokken vanaf de intake en soms al in de verkenningsfase. Uitgangspunt hierbij is dat ketenpartners in de beginfase een intentieverklaring ondertekenen waarin zij aangeven zich in te gaan zetten voor de doelstelling van de betreffende casus. De verantwoordelijkheid van de ketenpartners komt met name naar voren na overdracht in de implementatiefase. Het uitgangspunt van Sggv is dat partijen de implementatie zelf initiëren, de opschaling van de pilot organiseren en de lastenreductie verzilveren.

1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN MIDTERM REVIEW

Het doel van de midterm review is drieledig. De midterm review moet inzichten opleveren over:

- Verantwoording over activiteiten en resultaten tot aan de midterm review. Het programma is mede gefinancierd uit middelen van het programma Vernieuwing Rijksdienst. Conform het ingediende programmaplan wordt daarom met deze midterm review verantwoording afgelegd over de inhoud en de resultaten van Sggv. Daarbij is onderzocht of het programma op koers ligt wat betreft de in het programmaplan beschreven operationele doelen. Tevens is de werkwijze onderzocht van het programmabureau en de samenhang met andere overheidsinitiatieven.

De centrale onderzoeksvraag bij dit onderdeel luidt: Ligt het programma op koers wat betreft de in het programmaplan beschreven operationele doelen en de invulling die daar in de loop der tijd via de jaarwerkplannen op zijn gedaan?

- Mogelijkheden tot versterking van het programma tot aan het einde van de looptijd van het programma. Met inzichten hierin kan de aanpak van het programma tot het einde van de looptijd worden geoptimaliseerd en versterkt. Ook is in dit onderdeel gekeken naar de mogelijkheden om kennis binnen bestaande en andere ketens te borgen. Op basis van de in kaart gebrachte resultaten en effecten van het programma wordt het mogelijk om nieuwe accenten te leggen in de aanpak en uitvoering voor de resterende looptijd van het programma. Dit geldt zowel voor de casussen als voor de andere functionaliteiten binnen het programma (zoals de kennisfunctie, communicatie, et cetera).

Voor dit onderdeel is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: Zijn er nieuwe inzichten die de impact en de uitvoering van het programma nog verder kunnen versterken in de periode 2011-2012?

- Mogelijkheden tot verankering van de aanpak in de toekomst. Het zwaartepunt van de midterm review ligt op het perspectief na afronding van het programma eind 2012. Daarbij is onderzocht hoe de aanpak van het programma (en de daarbij geleerde lessen) zich verhoudt tot actuele thema's en ontwikkelingen en hoe deze resultaten daaraan een bijdrage kunnen leveren.

Voor dit laatste onderdeel staat de volgende onderzoeksvraag centraal: Hoe en waar kan de aanpak van het programma (en de daarbij geleerde lessen) een bijdrage leveren aan de actuele beleidsagenda van het huidige kabinet?

De evaluatieperiode heeft betrekking op de start van het programma in 2009 tot heden. De onderdelen 'versterking' en 'verankering' bevatten de belangrijkste aanbevelingen voor de resterende periode van het programma en voor de toekomst. De midterm review geeft daarmee input voor het beleid voor 2012 met de daarbij behorende financiële reserveringen.

1.3 ONDERZOEKSAANPAK

Het onderzoek is uitgevoerd in vijf fasen:

- *Fase 1: Documentenanalyse.* In de documentenanalyse zijn programmadocumentatie en beleidsrelevante documenten bestudeerd. Bestudeerd zijn onder meer het Programmaplan Sggv, de jaarwerkplannen en voortgangsrapportages, relevante documentatie over de individuele casussen (verkenningen, plannen van aanpak, business casussen, praktijktesten, et cetera). Daarnaast zijn diverse programmapublicaties bestudeerd alsmede bredere documentatie zoals de brief van de commissie-Regeldruk Bedrijven, het programmaplan Regeldruk en de Digitale Agenda. Tevens is informatie meegenomen over de 10 topsectoren. Voor een overzicht van geraadpleegde bronnen wordt verwezen naar Bijlage 1.
- *Fase 2: Interviews en werksessies.* In overleg met de opdrachtgever is tot een selectie van in het totaal 20 gesprekken met verschillende stakeholders gekomen.¹⁵ Er is gesproken met medewerkers van het programmabureau Sggv, met medewerkers bij het verantwoordelijke departement (Ministerie van EL&I), met VNO-NCW/ MKB Nederland en met individuele ketenpartners (onder andere afkomstig van brancheorganisaties, lokale overheden en inspecties). Aansluitend op deze fase heeft een drietal werksessies plaatsgevonden. In deze werksessies is met deelnemers uit verschillende casussen gereflecteerd op de opgedane inzichten uit de documentenanalyse en de interviews. Dit heeft geleid tot aanscherping en verrijking van de bevindingen. Voor een overzicht van gesprekspartners en deelnemers aan de werksessies wordt verwezen naar Bijlage 2.
- *Fase 3: Analyse.* Op grond van de documentenanalyse, de gevoerde gesprekken en de resultaten van de werksessies is een analyse uitgevoerd op de drie centrale onderzoeksvragen van deze midterm review. Hiertoe hebben analysesessies plaatsgevonden met prof. dr. M.J.W. van Twist (Erasmus Universiteit Rotterdam) en prof. mr. dr. J.A. de Bruijn (Technische Universiteit Delft).
- *Fase 4: Toetsen bevindingen.* De bevindingen uit de analyse zijn ter informatie op hoofdlijnen voorgelegd aan het Ministerie van EL&I en het programmabureau Sggv. Hiertoe is een klankbordgroep samengesteld. Bijlage 3 bevat een overzicht van de leden van de klankbordgroep.
- *Fase 5: Eindrapportage.* De reacties van de klankbordgroep op de bevindingen zijn gewogen en op basis daarvan is een eindrapportage opgesteld.

Tussen de verschillende fasen is de voortgang gedeeld met het Ministerie van EL&I. Tevens heeft een drietal bijeenkomsten met de klankbordgroep plaatsgevonden. Daarin is onder meer de onderzoeksopzet goedgekeurd, de analyse besproken en zijn bevindingen in de vorm van een presentatie besproken en becommentarieerd.

1.4 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt gereflecteerd op de resultaten van het programma Sggv tot aan de midterm review en op de vraag in welke mate het programma op koers ligt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de mogelijkheden tot versterking van het programma voor de resterende looptijd. In hoofdstuk 4 komt aan bod hoe en waar de aanpak van het programma (en de daarbij geleerde lessen) ook in andere sectoren succesvol kan zijn om daarmee onder andere een bijdrage te kunnen leveren aan de beleidsagenda van het huidige kabinet.

¹⁵ Zie bijlage 2 voor overzicht van gesprekspartners in interviews en deelnemers aan werksessies.

Tot slot bevat bijlage 1 een overzicht van de geraadpleegde bronnen, bijlage 2 een lijst van de personen en organisaties die zijn geïnterviewd in het kader van deze midterm review en bijlage 3 een overzicht met de klankbordgroepleden.

2 VERANTWOORDING

2.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk bevat een review van de resultaten en de werkwijze van het programma Sggv.

Waar het de review van resultaten betreft wordt allereerst aandacht besteed aan de kwantitatieve resultaten, zoals het aantal casussen en de beoogde en gerealiseerde vermindering van regeldruk (paragraaf 2.2.1). Vervolgens wordt in paragraaf 2.2.2 een review gegeven op de voortgang van het programma tot nu toe. Naast kwantitatieve resultaten heeft Sggv ook geleid tot resultaten van meer kwalitatieve aard. Paragraaf 2.2.3 biedt inzicht in deze kwalitatieve resultaten. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de financiële resultaten van het programma in paragraaf 2.2.4.

Ten behoeve van de review op de werkwijze die Sggv hanteert in het begeleiden van casussen wordt allereerst een beschrijving gegeven van de sterke punten van de Sggv-aanpak (paragraaf 2.3.1). Vervolgens wordt in paragraaf 2.3.2 en 2.3.3 respectievelijk ingegaan op de samenhang met andere overheidsprogramma's en de aandachtspunten ten aanzien van de aanpak.

Tot slot bevat paragraaf 2.3 een samenvatting van de conclusies voor dit onderdeel.

2.2 VERANTWOORDING RESULTATEN

2.2.1 KWANTITATIEVE RESULTATEN

Aantal casussen

Het programma Sggv is in januari 2009 gestart en heeft daarbij een zestal lopende casussen¹⁶ overgenomen van het programma Ketenherinrichting, de voorloper van het programma Sggv. Per 1 november 2011 is het aantal casussen uitgegroeid tot 12: vier lopende casussen en acht aan ketenpartners overgedragen casussen. Eén casus is vervroegd beëindigd.¹⁷ Er zitten op het moment van rapportage vier vraagstukken in de intakefase¹⁸ en 16 in de verkenningfase.

Eind 2011 zijn naar verwachting minimaal 17 casussen gestart. Indien deze casussen eind 2012 zijn afgerond wordt de doelstelling uit het Programmaplan om eind 2012 15 tot 20 casussen af te ronden, behaald.¹⁹

De verschillende casussen zijn onderverdeeld in drie domeinen: 1) Import, Export en Logistiek, 2) Natuur, Milieu en Omgeving en 3) Voedsel en Waren. Hierbinnen zijn in totaal zes sectoren vertegenwoordigd: logistiek, agro, horeca, bouw, rubber- en kunststof en asbest.

Vermindering van regeldruk

De doelstelling van het programma behelst dat per casus een vermindering van de regeldruk voor bedrijven en een reductie in administratieve lasten voor overheden met 10 tot 35% worden gerealiseerd.²⁰

¹⁶ Het betreft de casussen Import veterinaire goederen Rotterdam, Bouwen met winst, Rubber- en kunststofindustrie, Horeca digitaal, Asbestverwijdering en Export zuivelgoederen.

¹⁷ In het eerste kwartaal van 2009 is binnen de casus Export zuivelgoederen door ketenpartners (Productschap Zuivel, de Kamer van Koophandel, Gemzu en de Douane) een ICT-concept ontwikkeld waarmee zuivelexporteurs hun goederen efficiënter kunnen exporteren. Doordat het Ministerie van LNV tegelijkertijd een applicatie aan het testen was die het berichtenverkeer tussen bedrijven, de Kamer van Koophandel en het Ministerie van LNV zou koppelen is er (in 2009) voor gekozen om de Sggv-casus vervroegd te beëindigen. Hiermee werd dubbele inzet van de ketenpartners voorkomen.

¹⁸ Het betreft de casussen Gewasbescherming, Import gevaarlijke stoffen Rotterdam, Import veterinaire goederen Schiphol, Import en voedselveiligheid Rotterdam en Schiphol.

¹⁹ In het jaarwerkplan van Sggv voor 2011 staat vermeld dat er eind 2011 naar verwachting minimaal 19 casussen zijn gestart (bron: Jaarwerkplan Sggv 2011, blz. 8). Op basis van de gesprekken met betrokkenen is dit aantal bijgesteld tot 17.

²⁰ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, blz. 4.

Uit interviews met betrokkenen alsmede uit de documentanalyse blijkt dat objectieve beoordeling van de behaalde resultaten in dit stadium van het programma om verschillende redenen lastig is:

- Een groot aantal casussen loopt nog of moet nog worden opgestart, waardoor er nog geen inzicht is in resultaten. Ook voor afgeronde casussen is het nog te vroeg om vast te stellen wat de werkelijke reductie is, omdat de monitoring van het programma pas een jaar na overdracht plaatsvindt.
- Opschaling van de casus is belangrijk voor het realiseren van effecten. Juist deze opschaling kost tijd. De verantwoordelijkheid voor opschaling ligt primair bij de ketenpartners en is mede afhankelijk van externe factoren. Dit kan zowel gaan om positieve externe factoren (zoals politieke aandacht voor asbestverwijdering) als negatieve externe factoren (zoals het inzakken van de huizenmarkt door de financiële crisis).
- Naast reductie van de regeldruk in kwantitatieve termen leiden de verschillende casussen ook tot (onvoorziene) kwalitatieve effecten. Het duiden van deze kwalitatieve effecten is echter lastiger en minder goed in concrete termen uit te drukken dan de kwantitatieve effecten, juist ook omdat kwalitatieve effecten vaak pas op de lange termijn zichtbaar worden.

Hieronder schetsen wij voor de 12 afgeronde en lopende casussen de beoogde reductie van administratieve en bestuurlijke lasten en – waar mogelijk – de verwachting voor wat betreft de realisatie daarvan op dit moment. Dit vormt een indicatie voor de daadwerkelijke haalbaarheid van de beoogde lastenreductie op termijn. De informatie in Tabel 2.1 is gebaseerd op de meest recent beschikbare documentatie zoals business cases en voortgangsberichten, op onderdelen aangevuld met informatie uit gesprekken en werksessies.

Op basis van Tabel 2.1 stellen wij vast dat – voor zover dit op basis van de beschikbare informatie inzichtelijk wordt – de beoogde lastenreductie nog steeds haalbaar lijkt. Uitzondering vormt de casus Toezicht Kalversector, waar de initiële doelstelling niet haalbaar bleek.

Casussen	Beoogde reductie administratieve lasten	Actuele inschatting reductie administratie lasten	Beoogde reductie bestuurlijke lasten	Actuele inschatting reductie bestuurlijke lasten
Import veterinaire goederen Rotterdam	Jaarlijkse besparing mogelijk van €5,8 tot €7,8 miljoen per jaar. ²¹	De praktijktest laat zien dat administratieve afhandeling van de Douane aanzienlijk verkort kan worden en door transparantie kunnen bedrijven beter plannen. ²²	Er is geen beoogde reductie van bestuurlijke lasten inzichtelijk gemaakt.	De administratieve afhandeling van de Douane wordt aanzienlijk verkort (verkorting doorlooptijd). ²³
Bouwen met winst	Gebruik van de Voorbereidingsmodule levert het bedrijfsleven een financieel voordeel op van jaarlijks ruim €6 miljoen. ²⁴	De voorbereidingsmodule levert het bedrijfsleven een financieel voordeel op van jaarlijks ruim €6 miljoen. ²⁵	Met betrekking tot bouwaanvragen, blijkt dat een besparing verwacht mag worden van zo'n 20% van de tijdsbesteding voor de overheid. ²⁶	De zorgvuldigheid in het voortraject leidt tot efficiencywinst in het vervoltraject (snellere afhandelingstijd; minder uitval). Echter zal eerst geïnvesteerd moeten worden. ²⁷

²¹ Business Case Casus Import Veterinaire goederen Rotterdam.

²² Voortgangsbericht tweede kwartaal 2009.

²³ Adviesrapport: Project: Praktijktest Supd@x Import Veterinaire goederen Rotterdam, 19 oktober 2010.

²⁴ Voortgangsbericht eerste kwartaal 2009.

²⁵ Casusbeschrijving Omgevingsvergunning, Project Ketenherinrichting, 2008.

²⁶ Business case Aansluiting Omgevingsvergunning in het kader van het Programma Ketenherinrichting, 'Slim geregeld, goed verbonden'.

²⁷ Business case Aansluiting Omgevingsvergunning in het kader van het Programma Ketenherinrichting, 'Slim geregeld, goed verbonden'.

Rubber- en kunststofindustrie	<p>Het concept EUGO moet een besparing van €2,5 miljoen mogelijk maken.²⁸</p> <p>De geschatte besparing is €21 miljoen per jaar voor het bedrijfsleven wanneer de oplossing landelijk wordt ingevoerd voor alle milieuvergunningplichtige bedrijven.²⁹</p>	<p>De totale lasten vanuit de handhaving van milieuwetgeving in de rubber- en kunststofindustrie worden geraamd op € 18 miljoen per jaar. De totale lastenreductie die kan worden toegerekend aan het werken met EUGO wordt geraamd op €2,45 miljoen per jaar (-13,6%).³⁰</p>	<p>Een besparing van circa €8,5 miljoen voor de overheid wanneer de oplossing ingevoerd wordt door alle milieuvergunningverplichte bedrijven.³¹ Daarnaast is een Effectievere en efficiëntere handhaving mogelijk.</p>	<p>Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van overheden ontstaat het beeld dat EUGO een verlaging van de uitvoeringslasten mogelijk maakt. Met hoeveel deze lasten bij de overheid omlaag zouden kunnen was niet vast te stellen.³²</p>
Horeca digitaal	<p>Een besparing van 15% tot 30% per jaar op een totaalbedrag van €30 miljoen voor de ondernemer.³³</p>	<p>Eenmalige gegevensverstrekking en meervoudig gebruik van informatie levert een reductie op aan de ondernemerskant van naar verwachting rond de €5 miljoen.³⁴</p>	<p>De reductie van de bestuurlijke lasten bij de overheid zal naar verwachting van eenzelfde orde van grootte zijn als de besparing de sector.³⁵</p>	<p>De reductie aan de kant van de overheid is naar verwachting €5 miljoen.³⁶</p>
Asbestverwijdering	<p>Een besparing voor de ondernemers van € 1,1 miljoen. De totale besparing bedraagt hiermee 5% van de totale kosten.³⁷</p>	<p>Uit de praktijktest blijkt dat door digitalisering versnelling bereikt wordt van de doorlooptijd van het aanvraagproces, hetgeen kan resulteren in een besparing van jaarlijks € 1 miljoen.</p>	<p><i>Niet bekend</i></p>	<p><i>Niet bekend</i></p>
eLogboek visserij	<p>Het bedrijfsleven bespaart €4,1 miljoen op jaarbasis uit.³⁸</p>	<p>De doelstellingen zijn deels behaald.³⁹ Van de 360 schepen is 53% aangesloten op de VISHUB en levert 20% berichten aan. Berichten worden alleen nog ontsloten naar de nVWA en een aantal private partijen. Handhaving gebeurt momenteel nog op basis van de papieren administratie van de vissers.</p> <p>De ketenpartners geven aan dat de reductie ten aanzien van de tijdsbesteding van de visser per bericht (elektronisch in plaats van papier) in de praktijk wordt gerealiseerd, zoals bij de businesscase was</p>	<p>Voor de overheid kan dit een besparing opleveren van € 1,1 miljoen.⁴⁰</p>	<p>De bestuurlijke lastenverlichting van € 1 miljoen per jaar voor de overheid zijn op dit moment nog niet gerealiseerd omdat in het afgelopen jaar de handhaving nog steeds gebaseerd is geweest op de papieren administratie.⁴¹</p> <p>Het potentieel aan lastenverlichting is echter nog steeds aanwezig – zoals ook onderstreept wordt door alle ketenpartners – en kan vanaf 1 januari 2012 stapsgewijs gerealiseerd gaan worden als de condities daarvoor zijn ingevuld door</p>

²⁸ Voortgangsbericht eerste en tweede kwartaal 2009.

²⁹ Analyse: potentie Casus Rubber- en kunstindustrie, 13 mei 2008.

³⁰ Business case: Handhaven van milieuwet- en regelgeving in de Rubber- en kunststofindustrie, 3 oktober 2008.

³¹ Analyse: potentie Casus Rubber- en kunstindustrie, 13 mei 2008.

³² Business case: Handhaven van milieuwet- en regelgeving in de Rubber- en kunststofindustrie, 3 oktober 2008.

³³ Voortgangsbericht vierde kwartaal 2010.

³⁴ Informatie is afkomstig uit interviews.

³⁵ Voortgangsbericht eerste kwartaal 2011.

³⁶ Informatie is afkomstig uit interviews.

³⁷ Projectplan Centraal Asbest Informatiepunt, 27 juni 2007.

³⁸ Voortgangsbericht tweede kwartaal 2009.

³⁹ Rapportage monitoring Sggv-casus eLogboek visserij.

⁴⁰ Intake rapportage elogboek visserij, 8 juni 2009.

⁴¹ Rapportage monitoring Sggv-casus eLogboek visserij.

		aangenomen.		de ketenpartners.
Toezicht vleesketen	Bij brede toepassing vormt CCMT een belangrijke basis om te komen tot de besparing van 25% op de huidige toezichtlasten van €60 miljoen die de nVWa op jaarbasis wil realiseren. ⁴²	Een bedrijf dat voldoet aan alle eisen binnen het nieuwe toezichtregime kan op basis van de huidige scope en uitkomsten van de praktijktest een maximale reductie van het dagelijkse toezicht van circa 10% realiseren plus een aandeel van de reducties in het periodieke toezicht. ⁴³	<i>Niet bekend</i>	<i>Niet bekend</i>
Evenementen vergunning	De administratieve lasten worden met ongeveer 10% verminderd, wat circa €625.000 besparing oplevert. ⁴⁴	Geen actuele informatie. De praktijktest vindt op dit moment plaats.	De besparing in de back-office van gemeenten wordt op € 170.000 geschat. Voornamelijk veroorzaakt door minder coördinatietijd. ⁴⁵	Geen actuele informatie. De praktijktest vindt op dit moment plaats.
Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart	De totale baten voor het bedrijfsleven voortvloeiend uit de casus Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart bedragen €667.920. ⁴⁶	Geen actuele informatie. Deze casus is vervroegd overgedragen. ⁴⁷	€200.000 per jaar voor verschillende overheidsdiensten. ⁴⁸	Geen actuele informatie. Deze casus is vervroegd overgedragen.
Toezicht kalversector	Een jaarlijkse besparing van circa €2 miljoen. Waarvan bijna €1 tot €1,5 miljoen wordt bespaard binnen het bedrijfsleven. ⁴⁹	Reductie van €800.000 verwacht voor de eerste fase. Reductie van 30% in de intakefase bleek niet reëel. De praktijktest vindt op dit moment plaats.	Jaarlijks is een besparing voor de overheid mogelijk van €0,5 miljoen.	Geen actuele informatie. De praktijktest vindt op dit moment plaats.
Asbesttoezicht	De lasten bij de nalevende partijen van de wet zullen in vier jaar met 65% dalen. ⁵⁰	Deze casus bevindt zich in de startfase. Een meer actuele inschatting van de lastenreductie is daardoor (nog) niet beschikbaar.	Naarmate de groep goede nalevers groeit en de groep free riders en niet-goede nalevers kleiner wordt zal bespaard kunnen worden op de capaciteit bij de toezichthouder met orde grootte van €14 naar €2 miljoen. ⁵¹	Deze casus bevindt zich in de startfase. Een meer actuele inschatting van de lastenreductie is daardoor (nog) niet beschikbaar.

⁴² Voortgangsbericht vierde kwartaal 2010 – pas eind 2010 is de reductie kwantitatief uitgedrukt.

⁴³ Evaluatie praktijktest 30 december 2010.

⁴⁴ Casus evenementenvergunning, Plan van Aanpak, 8 april 2010.

⁴⁵ Casus evenementenvergunning, Plan van Aanpak, 8 april 2010.

⁴⁶ Validatie business case Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart, 16 juli 2010.

⁴⁷ De casus Gevaarlijke lading binnenvaart is recent formeel overgedragen. De reden voor de versnelde overdracht is dat het programma van het Ministerie van BZK, waarbij de casus was ondergebracht, is gestopt. De overgedragen resultaten worden ingebracht in het programma Single Window Handel & Transport.

⁴⁸ Validatie business case Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart, 16 juli 2010.

⁴⁹ Voortgangsbericht eerste kwartaal 2011.

⁵⁰ Intake rapport Asbesttoezicht 25 maart 2009.

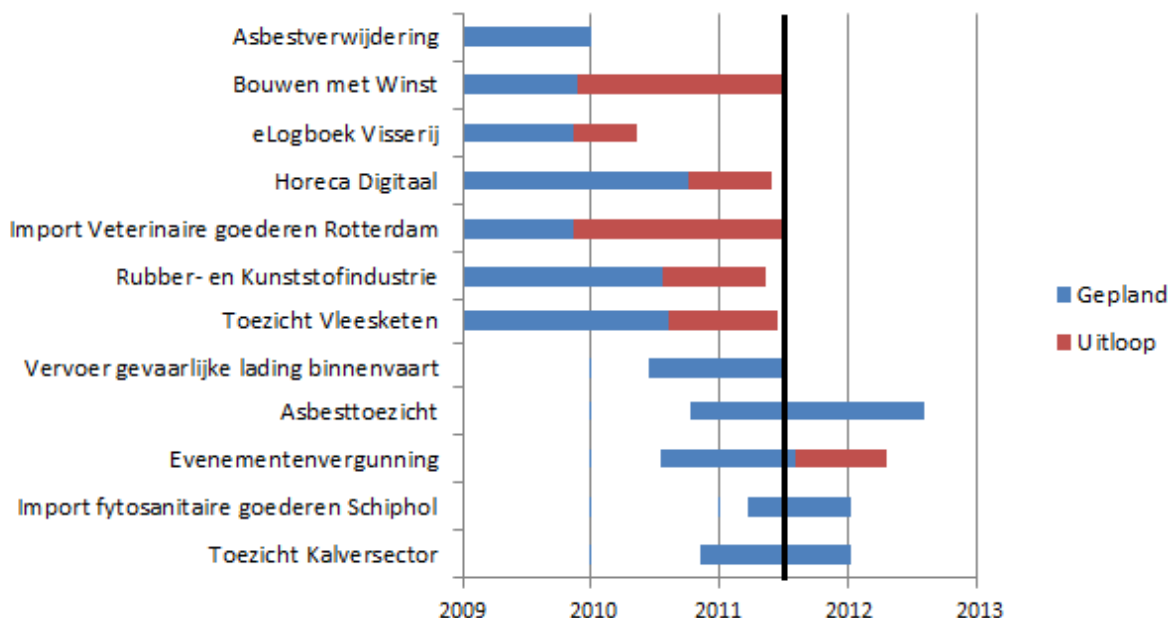
⁵¹ Intake rapport Asbesttoezicht 25 maart 2009.

Import fytosanitaire goederen Schiphol	Een jaarlijkse besparing van €3,4 miljoen. ⁵²	Deze casus bevindt zich in de startfase. Een meer actuele inschatting van de lastenreductie is daardoor (nog) niet beschikbaar.	De besparingen komen volledig ten goede van het bedrijfsleven. Voor de overheid zijn de verwachte baten niet kwantitatief te maken. ⁵³	<i>Niet bekend</i>
--	--	---	---	--------------------

TABEL 2.1: BEOOGDE EN HAALBARE REDUCTIE VAN ADMINISTRatieve EN BESTUURLIJKE LASTEN

2.2.2 VOORTGANG

Figuur 2.1 bevat een weergave van de (verwachte) looptijden van de afgeronde en lopende casussen aan het van het tweede kwartaal van 2011. De looptijd is gemeten vanaf het moment van intake waarbij een IST/ SOLL-analyse wordt gemaakt tot aan het moment van overdracht aan de ketenpartners.⁵⁴ De tussenliggende fasen zijn de ontwikkeling van de voorziening, de praktijktest (voorbereiding, uitvoering en evaluatie) en de voorbereiding van overdracht en het opleveren van de definitieve businesscase.



FIGUUR 2.1: LOOPTIJD AFGERONDE EN LOPENDE CASUSSEN^{55, 56}

Analyse van de looptijd van de casussen leidt tot een aantal bevindingen:

- Bijna alle afgeronde casussen kenden een langere looptijd dan vooraf gepland. De uitloop varieert van één maand tot meer dan één jaar. Bij zes⁵⁷ van de acht afgeronde casussen was de doorlooptijd langer dan gepland.

⁵²Intakerapportage voor de casus Import fytosanitaire goederen Schiphol, 6 januari 2011.

⁵³Intakerapportage voor de casus Import fytosanitaire goederen Schiphol, 6 januari 2011.

⁵⁴De bronnen voor dit figuur zijn de voortgangsrapportages van het eerste kwartaal 2009 tot en met het tweede kwartaal 2011.

⁵⁵Bron: Import veterinaire goederen Rotterdam: voortgangsbericht Q1 2009 - voortgangsbericht 2011 Q2, Rubber- en kunststofindustrie: voortgangsbericht Q1 2009 - voortgangsbericht 2011 Q2, Export zuivelgoederen: voortgangsbericht Q1 2009, Bouwen met winst: voortgangsbericht Q1 2009 - voortgangsbericht 2011 Q2, Asbestverwijdering: voortgangsbericht Q1 2009 - voortgangsbericht 2011 Q2, Horeca digitaal: voortgangsbericht Q1 2009 - voortgangsbericht 2011 Q2, eLogboek visserij: voortgangsbericht Q2 2009 - voortgangsbericht 2011 Q2, Toezicht vleesketen: voortgangsbericht Q2 2009 - voortgangsbericht 2011 Q2, Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart: Voortgangsbericht Q2 2010 - voortgangsbericht 2011 Q2, Asbesttoezicht: Voortgangsbericht Q4 2010 - voortgangsbericht 2011 Q2, Toezicht kalversector: voortgangsbericht Q4 2010 - voortgangsbericht 2011 Q2, Import fytosanitaire goederen: voortgangsbericht Q2 2011 - voortgangsbericht 2011 Q2.

⁵⁶De weergegeven doorlooptijd betreft het begin van de intake tot en met het moment van overdracht van de casus aan de ketenpartners.

- De casussen verschillen in looptijd. Er zijn casussen die binnen een jaar zijn afgerond (Casus Asbestverwijdering), maar ook casussen met een looptijd van meer dan twee jaar (Bouwen met winst en Import veterinaire goederen Rotterdam). De looptijd van de acht afgeronde casussen bedroeg gemiddeld ruim anderhalf jaar.
- Verschillende gesprekspartners noemen als reden voor de vertraging dat in veel gevallen de prioriteit is gegeven aan kwaliteit van de voorziening in plaats van aan bewaking van de voortgang en aan communicatie hierover richting ketenpartners.⁵⁸
- Andere redenen voor een langere looptijd van casussen dan vooraf ingeschat zijn volgens gesprekspartners gelegen in de soms noodzakelijke afstemming tussen departementen⁵⁹ en koppeling van voorzieningen aan andere ontwikkelingen zoals het Omgevingsloket.⁶⁰

2.2.3 KWALITATIEVE RESULTATEN

Naast kwantitatieve resultaten volgt uit de casussen ook een aantal kwalitatieve resultaten. De belangrijkste daarvan zijn:

- Procesverbeteringen. In meerdere casussen heeft de betrokkenheid van Sggv bijgedragen aan verhoging van de kwaliteit van het proces door verkorting van doorlooptijden (zowel aan overheidszijde als aan marktzijde), het uniformeren van procedures en vergroting van de transparantie). ICT vormde de *driver* voor deze procesverbeteringen. Zo zorgt in de casus Horeca digitaal het digitaliseren van informatieaanlevering en -verwerking voor tijdsbesparing aan de kant van de ondernemer en voor efficiencywinst in de werkprocessen bij gemeenten en toezichthouders. In de casus Import veterinaire goederen Rotterdam zorgt de voorziening Supd@x voor een betere afstemming tussen de ketenpartners waardoor de planning van individuele vervoerders verbetert en het gehele logistieke proces efficiënter is. Ook in de casussen Bouwen met winst en Asbestverwijdering kunnen vergunningen dankzij de ontwikkelde ICT-voorzieningen sneller worden verleend. Hierdoor kunnen bouwprojecten eerder van start gaan.⁶¹ De casus Evenementenvergunning draagt bij aan uniformering van het aanvraagproces voor evenementenvergunningen bij de deelnemende gemeenten. Met het digitale systeem, de Landelijke Voorzieningen Evenementenvergunningen, wordt het mogelijk dat ondernemers hun vergunning voor verschillende gemeenten op dezelfde manier kunnen aanvragen. En het Asbestvolgsysteem in de casus Asbestverwijdering draagt bij aan het weren van malafide ondernemers uit de sector, omdat de openbaarheid van de informatie ondernemers dwingt om conform de procedures te werken. Ook in de casus Horeca Digitaal geven betrokkenen aan dat de voorziening bijdraagt aan de transparantie van de sector door informatie te delen.
- Doorontwikkeling in het Ondernemingsdossier. In de casussen Rubber- en kunststofindustrie en Horeca Digitaal heeft de samenwerking geleid tot doorontwikkeling in – wat later is gaan heten – het Ondernemingsdossier. Het Ondernemingsdossier stelt een onderneming in staat om bepaalde informatie uit de eigen bedrijfsvoering eenmalig beschikbaar te stellen aan overheden zoals toezichthouders en vergunningverleners. De onderneming bepaalt zelf welke overheden toegang

⁵⁷ Casussen Bouwen met winst, eLogboek visserij, Horeca digitaal, Import veterinaire goederen Rotterdam, Rubber- en kunststofindustrie en Toezicht vleesketen.

⁵⁸ Dit probleem speelde onder andere in de casussen Import veterinaire goederen Rotterdam en Toezicht kalversector.

⁵⁹ Casus Horeca digitaal. Hierbij ging het om afstemming met het Ministerie van SZW (Arbeidsinspectie).

⁶⁰ Casussen Bouwen met winst en Asbestverwijdering.

⁶¹ Naast de genoemde casussen is ook sprake van verkorting van de doorlooptijden in de casussen Import fytosanitaire goederen en eLogboek visserij.

hebben tot het Ondernemingsdossier. Afspraken hierover worden op brancheniveau vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.⁶²

- Impuls aan de effectiviteit van toezicht. De Continuous Control Monitoring (CCM) toezichtmethodiek uit de casus Toezicht vleesketen biedt volgens gesprekspartners de randvoorwaarden om verdere stappen te zetten naar systeemtoezicht en risicogebaseerd toezicht. In de casus Import fytosanitaire goederen zorgt betere voorinformatie voor kwaliteitsverbetering van selecties en inspecties door toezichthouders. Ook in de casus Toezicht kalversector en de casus Asbestverwijdering wordt effectief toezicht genoemd als een potentiële opbrengst van Sggv.
- Bewustwording van de toegevoegde waarde van ketensamenwerking. Naast administratieve lastenverlichting en procesverbeteringen draagt Sggv bij aan een groeiende bewustwording bij betrokkenen van de toegevoegde waarde van ketensamenwerking. Door te participeren in casussen komen partijen bij elkaar die normaliter geen contact hebben en ontstaat inzicht in de wederzijdse en tegengestelde belangen. In de casussen Rubber- en kunststofindustrie en Import veterinaire goederen Rotterdam werd dit door gesprekspartners expliciet als een opbrengst van Sggv genoemd. Maar ook in andere casussen zijn de opbrengsten van samenwerking zichtbaar. Zo hebben de inzichten uit de casus Asbestverwijdering geleid tot de nieuwe casus Asbesttoezicht en wordt de casus Toezicht vleesketen gezien als opstap naar verbeterde samenwerking tussen nVWa en de markt.
- Inzicht in zwakke schakels in de keten of sector. Met de casusaanpak wordt de aandacht gevestigd op een bepaalde schakel in een sector of op de sector als geheel. Een effect hiervan kan zijn dat naast het realiseren van vermindering van regeldruk andere verbetermogelijkheden in de schijnwerpers komen te staan. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de casus Asbestverwijdering. Door de uitvoering van deze casus is ook aandacht ontstaan voor de tekortschietende handhaving in de asbestketen. In samenwerking met de marktpartijen, het Openbaar Ministerie en de verschillende toezichthouders is een nieuwe casus ingediend bij Sggv om de informatiestromen in de handhaving te stroomlijnen.

Voorts kunnen kwalitatieve resultaten worden benoemd die nog niet zijn bereikt, maar waarvan het wel aannemelijk is dat ze in de nabije toekomst kunnen worden bereikt.

- Opschaling. Met de casussen wordt beoogd om – na overdracht aan de keten – tot opschaling te komen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair bij de ketenpartners. Opschaling vormt een voorwaarde voor het bereiken van de beoogde lastenreductie. Een bijkomend voordeel is dat de kosten van de ontwikkelde voorziening verdeeld kunnen worden over meer partijen. Het realiseren van schaalvoordelen kan worden gerealiseerd door het nastreven van verbreding (stroomopwaarts en -afwaarts in de keten) en/of verdieping (andere partijen in dezelfde schakel van de keten). In een aantal casussen lijken er bovendien mogelijkheden te zijn voor opschaling buiten de geplande scope van de casus. De casus Toezicht vleesketen kan hierbij als voorbeeld dienen. In deze casus is sprake van verbreding doordat de mogelijkheid wordt geboden aan toezichthouders om aan te sluiten op de in de keten ontwikkelde infrastructuur⁶³ en verdieping doordat het ICT-systeem generiek en daarmee voor nieuwe partijen te gebruiken is. Ook bij de casus Horeca digitaal zien ketenpartners uitbreidingsmogelijkheden van het geteste prototype buiten de geplande scope. Een dergelijke voorziening kan goed aansluiten bij bestaande bedrijfssystemen van organisaties (waarmee invulling gegeven wordt aan het principe van ketenomkering).⁶⁴
- (Gedeeltelijk) hergebruik van ontwikkelde voorzieningen. De meeste ICT-voorzieningen zijn weliswaar specifiek voor een keten ontwikkeld, maar met enkele kleine aanpassingen breder toepasbaar. Dit

⁶² <http://www.ondernemingsdossier.nl/uitleg.html>.

⁶³ Business case Toezicht vleesketen 7 mei 2009.

⁶⁴ Evaluatie Praktijktest Horeca digitaal 1 september 2010.

geldt volgens ketenpartners bijvoorbeeld voor de casus Evenementenvergunning. De casus Evenementenvergunning kan volgens de gesprekspartners als generieke invulling van het concept Ondernemingsdossier dienen, omdat er sterke overeenkomsten zijn met de één-loket gedachte⁶⁵ van dit concept.

Naast bereikte en verwachte kwalitatieve resultaten valt ook een onbedoeld neveneffect te noteren.

- Creëren van gelijk speelveld. In de casus Import Veterinaire goederen Rotterdam heeft de ontwikkeling van de voorziening invloed gehad op de onderlinge verhoudingen in de sector. Een eigen oplossing van een aantal bedrijven voor de toenemende regeldruk is met de komst van Supd@x overbodig geworden, waardoor deze bedrijven hun voorsprong op de concurrentie hebben verloren.

Tot slot lijkt de impact van de Sggv-casussen op het overheidsbeleid tot nu toe beperkt te zijn geweest. In het Programmaplan uit 2008 werd de verwachting uitgesproken dat de uitgevoerde casussen aanleiding kunnen geven tot het doen van voorstellen voor verbetering richting bestaande wet- en regelgeving (zie ook paragraaf 1.1.1). Echter, voor zover wij hebben kunnen constateren op basis van de gesprekken en de documenten zijn er in de casussen geen voorstellen voor verbetering van bestaande wet- en regelgeving gedaan die uiteindelijk zijn doorgevoerd.

2.2.4 FINANCIËLE RESULTATEN PROGRAMMA SGGV

Financiering van programma

Het Ministerie van EL&I financiert vanuit haar systeemverantwoordelijkheid voor de vermindering van regeldruk van ondernemers een deel van het programma. Daarnaast wordt het programma gefinancierd door het programma Vernieuwing Rijksdienst. Dit omdat er uit het programma Sggv rijksbrede baten voortkomen die regeldruk verminderen en de efficiëntie verhogen. Er is uitgegaan van een budget bij de start van het programma van €15,5 miljoen, waarvan het Ministerie van EL&I €4 miljoen voor zijn rekening neemt en de Vernieuwing Rijksdienst €11,5 miljoen.⁶⁶

Het budget van Sggv is – zo blijkt uit de jaarwerkplannen – gegroeid naar €16,3 miljoen in 2011.⁶⁷ De stijging van het budget is mede te verklaren uit middelen die beschikbaar kwamen voor doorontwikkeling van het Ondernemingsdossier (circa €3 miljoen).⁶⁸ Voorts valt op dat het budget voor de generieke activiteiten is gestegen: van €2,1 miljoen in 2009 tot €3,2 miljoen in 2011. Dit is in lijn met de ontwikkeling dat hier gaandeweg het programma meer aandacht voor is gekomen. De uitputting tot het eerste kwartaal van 2011 is €12,9 miljoen. De begroting en de uitputting van de verschillende begrotingsposten lopen redelijk met elkaar in de pas.

Financiering van casussen

Het programma Sggv is gericht op het doorbreken van systeemfalen door partijen te stimuleren om ketenoptimalisatie gezamenlijk aan te pakken. Een van de oorzaken van systeemfalen is dat individuele partijen niet bereid zijn de kosten van een gezamenlijke (en rendabele) investering te dragen. Om deze reden financiert Sggv de praktijktest, waarmee inzicht ontstaat in de potentiële baten van een voorziening voor ketenpartners. Sggv financiert enkel de ontwikkeling van de praktijktest; doorontwikkeling, beheer en exploitatie na overdracht van de casus worden gefinancierd door de ketenpartners en/of andere partijen. Veelal gaat het hierbij om een dominante ketenpartner die een groot belang heeft bij ontwikkeling van de voorziening. Een voorbeeld hiervan vinden we terug in de casus Import veterinaire goederen Rotterdam. Nadat VNO-NCW en de vertegenwoordiging van havenbedrijven geen toezeggingen konden doen over de financiering na overdracht,

⁶⁵ Business case evenementen, versie 22.

⁶⁶ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, p 4-5.

⁶⁷ Jaarwerkplan Sggv 2011, p 43.

⁶⁸ Jaarwerkplan Sggv 2011, p 43.

bleek de Douane bereid om de exploitatie van de ICT-toepassing te financieren. Bij de casus Asbestverwijdering hebben de ketenpartners zelf een deel van de kosten voor de praktijktest betaald (in totaal €250.000).

2.3 REFLECTIE OP DE SGGV-AANPAK

2.3.1 KENMERKENDE STERKE PUNTEN VAN DE AANPAK

Het programma Sggv signaleert een vraagstuk, initieert een proces waarin de hulpvraag van de keten wordt verkend en regisseert de doorontwikkeling van een vraagstuk in een casus. De betrokkenen die zijn gesproken zijn positief over de aanpak, inzet en geboekte resultaten door het programma. Een aantal sterke punten is kenmerkend voor het programma en vormen voor een belangrijk deel de basis van het succes van het programma. De genoemde sterke punten zijn een samenvatting van hetgeen op dit punt naar voren is gekomen gedurende interviews en werksessies.

- Vraag van de keten staat centraal; het programmabureau als kwartiermaker. Het perspectief van de ketenpartners vormt het vertrekpunt bij Sggv. De vraag van de keten is leidend, zowel bij de selectie van vraagstukken als bij de uitwerking van oplossingen. Wat opvalt is dat bij vrijwel alle casussen het initiatief is genomen door een overheidsorganisatie en niet door een marktpartij (zie inzet).

Het programma signaleert een mogelijk knelpunt en toetst dit knelpunt bij de keten. Op het moment dat de keten het knelpunt herkent en het belang ervan onderkent, neemt het programma de regie in handen, waarbij het belang van de keten steeds centraal blijft staan. Hiermee sluit de aanpak aan bij het principe van ketenomkering, waarvan het nut is bevestigd door een recent advies van de commissie-Regeldruk Bedrijven.⁶⁹ De commissie adviseert om te komen tot een situatie waarin de overheid redeneert niet langer vanuit de verplichting waaraan een ondernemer moet voldoen, maar zoekt naar manieren van gegevensuitwisseling die aansluiten bij de primaire bedrijfsprocessen van de ondernemers en die bijvoorbeeld op termijn toezichtlasten voor bedrijven kunnen verminderen.

Achtergrond: initiatief signaleren knelpunten niet bij marktpartijen

Het gegeven dat het veelal niet marktpartijen zijn die knelpunten signaleren is opvallend maar geenszins een probleem. Integendeel, het betreft hier doorgaans grensoverschrijdende vraagstukken, waarin per definitie een rol is weggelegd voor een onafhankelijk regisseur. Dat is in eerste instantie vaak een overheidspartij. Een verklaring voor het gegeven dat ketenpartners niet snel initiatief nemen tot het melden van een knelpunt dat met een ketenaanpak kan worden opgelost is gelegen in het feit dat *incentives* hiervoor veelal ontbreken. Marktpartijen zijn vaak slechts eigenaar van een deelprobleem, hebben daarmee geen (behoefte aan) overzicht en hebben een betrekkelijke kortetermijnvisie die in belangrijke mate wordt bepaald door resultaat op korte termijn. Daar komt nog bij dat de markt regeldruk heeft geïnternaliseerd waardoor zij niet steeds bezig is met het zoeken naar kansen op verbetering. Deze rol is eerder weggelegd voor brancheorganisaties en overheidsinstellingen.

- Vermogen partijen te verbinden; het programmabureau als katalysator. Het programma brengt ketenpartners bij elkaar en draagt zorg voor bewustwording van regeldruk, zeker ook waar deze regeldruk tot het moment van verkenning vaak nog niet was gesignaleerd door ketenpartners.

Een succesfactor bij het verbinden van partijen is de neutraliteit die het programma betracht. In de rol van regisseur heeft het programma enkel het belang om met de keten te komen tot structurele lastenverlichting. Het programma zelf is geen actor in een casus en kan dus een geheel objectieve rol

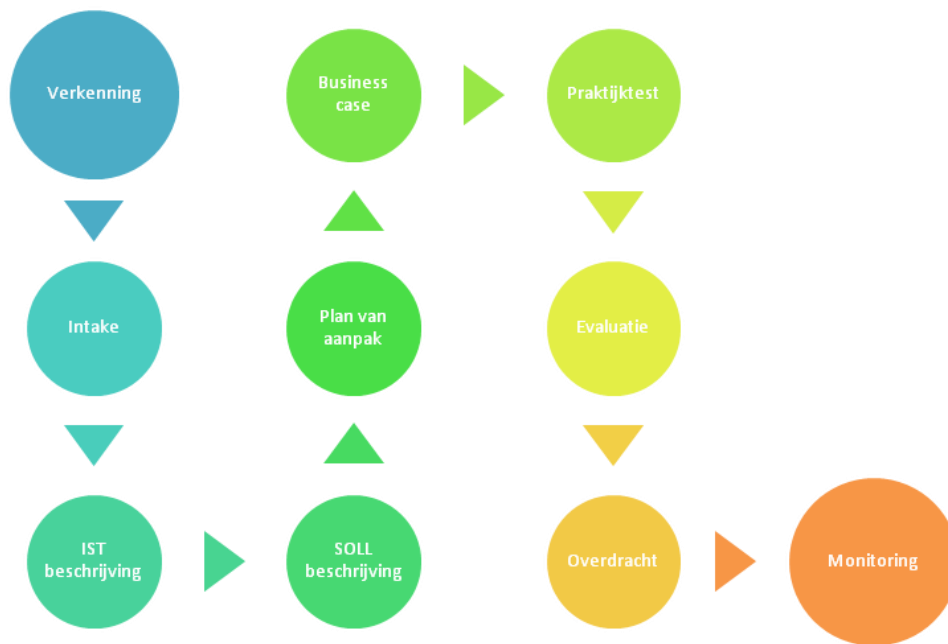
⁶⁹ Advies ICT en regeldruk, Commissie-Regeldruk Bedrijven (onder leiding van dhr. Wientjes), april 2011.

innemen in het traject. Deze neutrale positie van het programmabureau wordt als positief ervaren. Waar nodig regisseert Sggv, maar als partijen een vraagstuk zelf oppakken beperkt Sggv zijn rol tot het faciliteren van de casus. Sggv wordt gezien als stimulator en als onafhankelijk platform, met oog voor gezamenlijk belang boven individuele belangen van partijen. Bovendien heeft Sggv het vermogen om voorkomende belangentegenstellingen met succes op te lossen ('pendeldiplomatie') door steeds te zoeken naar gezamenlijk belang zonder tegenstellingen uit de weg te gaan.

- Schakelen op bestuurlijk en operationeel niveau. Een kracht van de Sggv-aanpak is het vermogen om te kunnen schakelen op zowel bestuurlijk als operationeel niveau. Voor het slagen van een casus is het namelijk van groot belang dat op bestuurlijk niveau een lijn wordt afgesproken met alle ketenpartners die vervolgens in de praktijk kan worden gebracht. Aan de andere kant beschikt het programma ook over het vermogen om knelpunten of oplossingsrichtingen vanuit de operatie te identificeren en deze – indien nodig – op bestuurlijk niveau onder de aandacht te brengen. De werkstructuur is ook hierop ingericht door steeds per casus een stuurgroep en een werkgroep in te stellen.
- Seed money; laten zien dat een oplossing werkt. Het programma investeert – met soms beperkte middelen – in een praktijktest waarin een prototype wordt ontwikkeld en de voordelen van een gekozen oplossing zichtbaar worden voor de ketenpartners. Er wordt aangetoond dat een oplossing kan werken. Hiermee worden ketenpartners – waar nodig – verder overtuigd en wordt een belangrijke impuls gegeven aan de opschaling van een casus na overdracht.

Keerzijde van deze investeringen met *seed money* is dat er voor ketenpartners een zekere vrijblijvendheid kan ontstaan. De investering door de ketenpartners kan namelijk beperkt blijven tot deelname aan de casus, zonder dat de intentie bestaat om na overdracht de gekozen oplossing zelfstandig te continueren.

- Gestructureerde, veranderkundige en casusgerichte aanpak. Het programma werkt volgens een stapsgewijze methodiek (zie Figuur 2.2). Dit biedt een duidelijke structuur (leidraad) voor de deelnemende ketenpartners. Door te werken met deze methodiek opereert het programma zorgvuldig, zonder dat de aanpak een keurslijf wordt. Afhankelijk van de situatie in een casus kunnen stappen worden omgedraaid, gecombineerd of – als ze minder noodzakelijk worden geacht – overgeslagen. Zo is er geen verkenning beschikbaar van de casus eLogboek visserij en is de businesscase in deze casus onderdeel van de intake. De casusgerichte aanpak leidt ertoe dat de juiste partijen aan tafel komen, dat vraagstukken scherp kunnen worden afgebakend en dat kosten en baten van een vraagstuk in beeld worden gebracht. Bovendien is de nadruk in het programma gaandeweg verschoven van het realiseren van ICT-voorzieningen naar een veranderkundige aanpak waarbij ICT ondersteunend wordt ingezet. Met de in het programma gehanteerde methodiek wordt recht gedaan aan het veranderkundige karakter van het programma.



FIGUUR 2.2: STAPSGEWIJZE METHODIEK SGGV

- Professionaliteit en expertise. Uit de interviews en de werksessies blijkt dat waardering bestaat voor de professionaliteit waarmee het programmabureau met de verschillende ketenpartners aan casuïstiek werkt. Het programmabureau onderscheidt zich daarbij in positieve zin door de aanwezige expertise op zowel bestuurlijk als operationeel niveau in de steeds verschillende vraagstukken. Ook worden creativiteit in de benadering van een vraagstuk en netwerkqualiteiten door gesprekspartners benoemd als sterke punten. Dit wekt vertrouwen bij ketenpartners.
- Tijdelijkheid. Gesprekspartners en deelnemers aan werksessies geven ook aan dat tijdelijkheid een sterke punt is van het programma. Enerzijds draagt de tijdelijkheid van het programma bij aan het bewustzijn onder ketenpartners dat het programma een unieke kans is om tot reductie van regeldruk te komen. Het biedt aan ketenpartners een prikkel om deel te nemen aan een casus. Anderzijds draagt de tijdelijke rol van het programma in een casus ertoe bij dat voorzieningen worden ontwikkeld die na overdracht zelfstandig door ketenpartners worden beheerd en geëxploiteerd.

Het programma heeft zich gaandeweg doorontwikkeld op de voorgenoemde sterke punten. Zo is de stapsgewijze aanpak in de loop van de tijd gevormd (zie inzet), heeft het programma een meer veranderkundig karakter gekregen en is meer nadruk komen te liggen op het creëren van commitment op bestuurlijk niveau. Ook is de focus in lijn met de beleidsactualiteit verbreed van de reductie van administratieve lasten naar de vermindering van regeldruk. Het programma geeft er hiermee blijk van een lerend programma te zijn dat zowel inspeelt op ontwikkelingen binnen het programma als daarbuiten.

Achtergrond: doorontwikkeling van de stapsgewijze methodiek

De stapsgewijze methodiek van het programma is doorontwikkeld. De intakes zijn gesplitst in een verkenning en een intake. Dit is mede gedaan omdat een door de sector aangereikt knelpunt in de praktijk diepere oorzaken bleek te hebben dan in eerste instantie gedacht. Een verkenning biedt in die gevallen de mogelijkheid om eerst de problematiek van een vraagstuk verder aan te scherpen voordat een besluit wordt genomen om het vraagstuk te promoveren tot een casus. Artiestenregeling is een voorbeeld van een vraagstuk waarin de verkenning volgens gesprekspartners op deze wijze verhelderend heeft gewerkt. Ook is

de business case doorontwikkeld van een financieel model naar een business case waarover consultatie met ketenpartners plaatsvindt. De invoering van de praktijktest heeft geresulteerd in versterking van de overdrachtsfase. Tot slot is bij overdracht van een casus gestart met het opstellen van convenanten (of andere vormen van formele documenten) waarin afspraken met en door ketenpartners zijn vastgelegd.

2.3.2 SAMENHANG MET ANDERE OVERHEIDSINITIATIEVEN

Beleidscontext

Al in de jaren negentig werd gesproken over vermindering van administratieve lasten. Met de opkomst van ICT als ondersteunend bedrijfsmiddel werd snel duidelijk dat er grote stappen konden worden gezet om reductie in administratieve lasten te realiseren. Rond het jaar 2000 is er vanuit het bedrijfsleven het belangrijke signaal afgegeven dat er op het vlak van administratieve lasten verlichting onvoldoende resultaat werd geboekt. Dit was aanleiding het Ictal-platform op te richten en zo het vertrouwen in de aanpak van administratieve lasten vermindering op bestuurlijk niveau te herstellen. Onder Ictal is een aantal initiatieven tot stand gebracht zoals het Bedrijvenloket (Antwoord voor Bedrijven), de Nederlandse taxonomie (Standard Business Reporting) en GBO.Overheid. Naarmate ICT meer en meer een *driver* werd achter het realiseren van vermindering in administratieve lasten is de ICT-beheersorganisatie Logius opgezet.

Tot 2006 sloeg de actieve aanpak van Ictal goed aan. Het kon rekenen op politieke steun en werd ook door het toenmalige Ministerie van Economische Zaken omarmd voor de uitvoering van het economische beleid. Als gevolg van een veranderende politieke agenda ontwikkelde dit beleid zich vanaf 2006 meer richting sectorbeleid. Gevolg hiervan was de – vooral – generieke Ictal-aanpak minder aansluiting vond. Dit betekende dat de Ictal-aanpak anders gepositioneerd moest gaan worden om voldoende toegevoegde waarde te kunnen blijven bieden.

Hiertoe is in 2007 het programma Ketenherinrichting opgericht waarmee de aanpak van administratieve lastenreductie anders werd gepositioneerd. Het programma onderscheidde zich van Ictal door een sectorale aanpak van administratieve lastenverlichting gericht op het creëren van samenwerking tussen markt en overheid. De activiteiten van het programma Ketenherinrichting pasten in de ontwikkeling die het Rijk inmiddels had ingezet met het Programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD). Dit programma was dan ook de financier van het programma Ketenherinrichting. Het programma Ketenherinrichting heeft gelopen tot 2009. Het programma is vanaf 2009 overgegaan in het programma Slim Geregeld, goed verbonden (Sggv).⁷⁰ Het programma Sggv past binnen de doelstelling van het kabinet om de regeldruk voor ondernemers in 2011 met 25% terug te brengen en de slagkracht van overheden met 20% te verhogen.⁷¹

Relatie met andere overheidsinitiatieven

Het programma Sggv opereert in een omgeving met meerdere overheidsinitiatieven vanuit verschillende beleids invalshoeken (ICT, regeldruk, concurrentiekracht). Concrete voorbeelden hiervan zijn de uitbouw van het digitaal loket Antwoord voor Bedrijven/diensten loket, de ontwikkeling van het Ondernemingsdossier, de Digitale Agenda, het Programma Regeldruk 2011-2015 en het Programma Vernieuwing Toezicht.

Voor wat betreft de samenhang van Sggv met andere overheidsinitiatieven kan een onderverdeling worden gemaakt in beleid en uitvoering. In de uitvoering zoekt Sggv voor de ontwikkeling en het beheer van ICT voorzieningen bijvoorbeeld de samenwerking met Logius en eOverheid. Tevens sluit Sggv zo goed als mogelijk

⁷⁰ Programmaplan Slim Geregeld, Goed Verbonden, Ministerie van Economische Zaken (DG Energie en Telecom) 1 september 2008, blz. 4.

⁷¹ Zie de Digitale Agenda.nl waarin wordt gesproken over mogelijke regeldruk vermindering door inzet van ICT bij de dienstverlening door de overheid. Doorlooptijd kan gereduceerd worden, aanvragen worden sneller verwerkt en er is meer transparantie. In de agenda wordt voorgesteld om ondernemers de mogelijkheid te bieden om informatie maar eenmaal aan te leveren aan de overheid en dat ze zelf ook op een toegankelijke wijze toegang hebben tot voor hen relevante informatie.

aan bij bestaande voorzieningen op operationeel niveau als Digipoort en eHerkenning. Daarnaast vindt Sggv aansluiting bij 'Single Window'⁷² en is een aantal casussen doorontwikkeld in het Ondernemingsdossier.⁷³

Naast samenhang op operationeel niveau is er ook sprake van beleidsmatige samenhang, waaronder op het terrein van regeldrukvermindering met de Regiegroep Regeldruk en het Adviescollege toetsing administratieve lasten (Actal).

2.3.3 AANDACHTSPUNTEN TEN AANZIEN VAN DE AANPAK

Hoewel gesprekspartners over het algemeen positief oordelen over de aanpak van Sggv wordt ook een aantal aandachtspunten benoemd:

- Opschaling na overdracht. In de casussen wordt bewust een kleinschalige toepassing ontwikkeld met een beperkt aantal ketenpartners. Dit vergroot de slagingskans van de casus, maar betekent ook dat na overdracht van de casus de stap naar brede opschaling (landelijk/in de hele keten) groot is. Immers, opschaling vergt betrokkenheid van een groter aantal ketenpartners. Dit betekent een complexere organisatie met nieuwe verbindingen en eventueel aanpassing van de ICT-voorziening.⁷⁴ In de Sggv-werkwijze beëindigt het programmabureau juist haar betrokkenheid na overdracht van de casus, waardoor ketenpartners de opschaling tot stand moeten brengen. Hoewel gesprekspartners positief zijn over de tijdelijkheid van het programma, blijkt de opschaling na overdracht vaak lastig omdat het vragen oproept omtrent financiering (wie betaalt ontwikkeling en exploitatie?) en organisatie (wie voert na overdracht de regie?).
- Kennisuitwisseling tussen casussen. Er lijkt weinig kennisuitwisseling plaats te vinden tussen de casussen. Uit de gesprekken met ketenpartners blijkt dat deze veelal niet op de hoogte zijn van de inhoud en voortgang van andere casussen. Ook zijn ze niet bekend met initiatieven gericht op het uitwisselen van kennis. Tegelijkertijd geven sommige ketenpartners aan parallellen te zien tussen verschillende casussen.⁷⁵ Dit maakt kennisuitwisseling juist waardevol.
- Afstemming tussen overheidsinitiatieven. Verschillende gesprekspartners vragen om verbetering van de afstemming tussen de verschillende initiatieven en ervaren een tekort aan regie op het overkoepelende beleidsthema regeldruk/ICT. Evenzo valt er volgens verschillende gesprekspartners winst te boeken op het punt van kennisuitwisseling tussen Sggv en andere overheidsprogramma's. Zo kunnen de programma's als Antwoord voor Bedrijven (eOverheid) en de Regiegroep Regeldruk leren van de Sggv aanpak. Omgekeerd kan Sggv meer gebruik maken van de Regiegroep Regeldruk bij onder meer de selectie van casussen.
- Administratieve belasting van de keten. Het programmabureau opereert volgens gesprekspartners zorgvuldig en degelijk. Een aantal ketenpartners geeft echter ook aan de overleg- en verantwoordingslasten van Sggv als hoog te ervaren. Deze belasting uit zich op verschillende manieren. Zo vindt er veel afstemmingsoverleg plaats met betrokkenen. Ook de uitvoerige audits voor afronding van de praktijktest nemen – hoewel deze als nuttig worden ervaren – veel tijd in beslag. Ook wordt aandacht gevraagd voor de uitvoerige bilaterale afstemming met iedere ketenpartner voorafgaand aan een vergadering.

⁷² Een 'single window' is een 'intelligent' systeem of combinatie van systemen dat er onder meer voor zorgt dat één bericht bij diverse instanties terechtkomt. Bedrijven hoeven hun gegevens maar één keer te aan te leveren en kunnen ook één bericht terug verwachten. Hierdoor verloopt de afstemming tussen bedrijven en overheden efficiënter. (bron: <http://www.logius.nl/producten/gegevensuitwisseling/data-model/>).

⁷³ Rubber- en kunststofindustrie en Horeca digitaal.

⁷⁴ Zo bleek in de casus Asbestverwijdering de ICT toepassing niet geschikt na opschaling, waarna tot herontwerp is overgegaan.

⁷⁵ Hierbij wordt onder andere gewezen op de samenhang tussen de casussen Import veterinaire goederen Rotterdam en Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart en de casussen Toezicht vleesketen en Toezicht kalversector.

- Hoge doorstroom van medewerkers. Gesprekspartners geven aan de doorstroom van medewerkers van het programmabureau als hoog te ervaren. Als gevolg daarvan komt het geregeld (en soms onverwacht) voor dat ketenpartners te maken krijgen met nieuwe medewerkers van het programmabureau. Dit kan een vertragende factor zijn in het opbouwen van een goede werk- en vertrouwensrelatie. Er zijn echter geen signalen bekend dat dit in praktijk tot problemen heeft geleid. Gesprekspartners geven ook aan dat de hoge doorstroom van medewerkers geen beperking vormt voor de aanwezige kennis bij het programmabureau.

2.4 CONCLUSIES ONDERDEEL VERANTWOORDING

Resumerend komen we voor het onderdeel verantwoording tot de volgende conclusies:

- 1) Het programma Sggv ligt op koers. Het aantal gestarte casussen per eind 2011 is in lijn met de doelstelling uit 2009. Daarnaast bevinden zich momenteel nog vier vraagstukken in de intakefase en 16 in de verkenningsfase.
- 2) Het samenbrengen van ketenpartners in Sggv leidt tot groeiende bewustwording bij betrokkenen van de toegevoegde waarde van ketensamenwerking, tot procesverbeteringen (zoals kortere doorlooptijden, het uniformeren van procedures en het vergroten van transparantie) met ICT als *driver*, tot aansluiting bij andere ontwikkelingen op het terrein van e-overheid en tot een impuls aan de effectiviteit van het toezicht in een aantal casussen. Wel lijkt de impact van de Sggv-casussen op het overheidsbeleid tot nu toe beperkt te zijn geweest.
- 3) De doorlooptijd van een casus is gemiddeld genomen langer dan vooraf ingeschat. Met het oog op de resterende looptijd van het programma en de ambitie van Sggv is het reëel te veronderstellen dat niet alle (nog te starten) casussen eind 2012 zijn overgedragen.
- 4) De effecten van een casus kunnen doorgaans pas geruime tijd na afronding van een casus worden gemeten. Een belangrijke reden die hiervoor kan worden gegeven is dat het effect groter wordt indien een casus kan worden opgeschaald. En opschaling kost tijd. In het programma vindt op zijn vroegst een jaar na overdracht van een casus effectmeting plaats. Terugkijkend op het eerste deel van het programma is het dan ook te vroeg om een oordeel te kunnen geven over de impact van Sggv.
- 5) Het programma heeft een aantal sterke punten: het stelt de vraag van de keten centraal, heeft het vermogen om partijen te verbinden en kan schakelen van bestuurlijk tot operationeel niveau in een casus. Ook werkt het programma volgens een casusgerichte aanpak en brengt het structuur in het proces met een vaste methodiek als leidraad. Daarnaast brengt het *seed money* in om te laten zien dat oplossingen voor een keten kunnen werken. De tijdelijke programmaorganisatie is professioneel en beschikt over casusgerichte expertise. Tot slot geeft het programma er blijk van een lerend programma te zijn door zich door te ontwikkelen op de voorgenoemde sterke punten.
- 6) Er is ook een aantal aandachtspunten: opschaling na overdracht, de voortgang van het programma, de samenhang op beleidsniveau met andere overheidsinitiatieven, de kennisuitwisseling tussen casussen, de administratieve belasting van de keten en de hoge doorstroom van medewerkers.

3 VERSTERKING PROGRAMMA

3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke punten het programma voor de resterende looptijd verder kan worden versterkt. Uitgangspunt hierbij is dat sterke punten van het programma, zoals beschreven in hoofdstuk 2, de komende periode worden vastgehouden, het programma op een aantal punten verder wordt versterkt en dat een reële ambitie voor de periode tot aan afronding van het programma wordt nagestreefd.

De paragrafen 3.2 tot en met 3.5 bevatten inzichten voor versterking van het programma. Hierbij is voortgeborduurd op de conclusie van het hoofdstuk Verantwoording en zijn inzichten verwerkt uit de gesprekken en werksessies met stakeholders.

Paragraaf 3.6 bevat tot slot een samenvatting van de conclusies voor dit onderdeel.

3.2 KIES VOOR KWALITEIT BOVEN KWANTITEIT

Gebaseerd op de uitkomsten van het onderdeel verantwoording, adviseren wij om de huidige aanpak voor te zetten tot het einde van het programma, maar wel selectief te zijn in het aantal casussen.

In het hoofdstuk Verantwoording werd eerder geconstateerd dat het einde van het programma dichtbij komt en dat de doorlooptijd van een casus in zes van de acht gevallen – met een gemiddelde looptijd tussen de een en twee jaar – langer is geweest dan vooraf gepland. Op basis hiervan signaleren we dat er een reële kans op vertraging bestaat bij de realisatie van nu lopende of te starten casussen.

Op het moment van rapportage zijn er acht casussen afgerond en ‘lopen’ nog vier casussen. Daarnaast bevinden zich nog respectievelijk vier en 16 vraagstukken in de intake- en verkenningsfase. Om niet onnodig in te boeten op de kwaliteit van de aanpak en daarmee op de toekomstige effectrealisatie in lopende of nog te starten casussen lijkt het raadzaam om voor de resterende looptijd van het programma de aandacht te richten op de lopende casussen met de meeste kans van slagen, slechts een beperkt aantal van de vraagstukken die op dit moment in de intake- en verkenningsfase zitten op korte termijn nog te ‘promoveren’ tot casus en niet op zoek te gaan naar nieuwe verkenningen. Dit betekent ook dat bij lopende casussen die niet voor eind 2012 worden overgedragen, moet worden overwogen om deze stop te zetten.

3.3 AANSCHERPING METHODIEK: BORGEN OVERDRACHT EN OPSCHALING

Met het oog op effectrealisatie is het voor de resterende looptijd van het programma, maar ook voor de verankering van het Sggv-gedachtegoed in de toekomst, raadzaam om de methodiek te versterken door vroeg in het proces waarborgen in te bouwen voor de belangrijke stappen overdracht en opschaling. Dit kan door expliciet in de methodiek een toets op te nemen op drie kritische succesfactoren voor de haalbaarheid van een casus: commitment (zijn partijen bereid te veranderen?), continuïteit (wie voert de regie na overdracht?) en (co)financiering (wie betaalt opschaling en exploitatie?).

Een dergelijke haalbaarheidstoets heeft twee voordelen. Ten eerste kan met de toets in een vroeg stadium een inschatting worden gemaakt van de kans op succes van een casus. Dit is in het bijzonder relevant in het licht van de vorige aanbeveling om voor de resterende looptijd van het programma selectief te zijn in het aantal casussen (zie paragraaf 3.2). Een nieuw vraagstuk zou alleen tot casus gepromoveerd moeten worden indien het hoog scoort op de drie kritische succesfactoren. Ten tweede maakt het ketenpartners nog meer dan nu het geval is bewust van het belang van het slagen van een casus, de inspanning die dat kost voor ketenpartners en de verantwoordelijkheid die bij ketenpartners rust om gezamenlijk te komen tot structurele verlichting van regeldruk.

Commitment

Bij de toets op commitment kan vooraf een inschatting worden gemaakt van de reële kans dat partijen zich commiteren aan de uitkomsten van de casus. Hierbij speelt een aantal elementen een rol. Zo is het belangrijk om inzicht te krijgen in het eigenbelang van deelnemende ketenpartners. Daarnaast moet in het kader van commitment van partijen een inschatting worden gemaakt van de veranderintensiteit van de casus. Deze is bijvoorbeeld hoog als er een compleet nieuwe voorziening moet worden getroffen of als veel partijen hun handelwijze moeten veranderen voor de totstandkoming van een verbetering. Hiermee hangt ook de samenstelling van de keten en de veranderbereidheid van de ketenpartners samen. Zijn er bijvoorbeeld partijen in de keten die ontwikkelingen kunnen blokkeren, bijvoorbeeld door hun dominante positie in de keten? Of is er vanwege een dominante positie juist een partij die de verandering kan stimuleren of versnellen? Ook kan in kaart worden gebracht of er een partij of een aantal partijen is met verandermacht. Zijn partijen bereid om daadwerkelijk te veranderen, ook als dit 'pijn' doet, of is er te veel sprake van vrijblijvendheid? Inzicht in deze elementen van commitment verscherpt de indicatie voor de haalbaarheid van de casus. Voldoende commitment kan betekenen dat een nog lopende casus wordt voortgezet. Voldoende commitment zou ook een voorwaarde moeten zijn om een nieuw vraagstuk te promoveren tot casus.

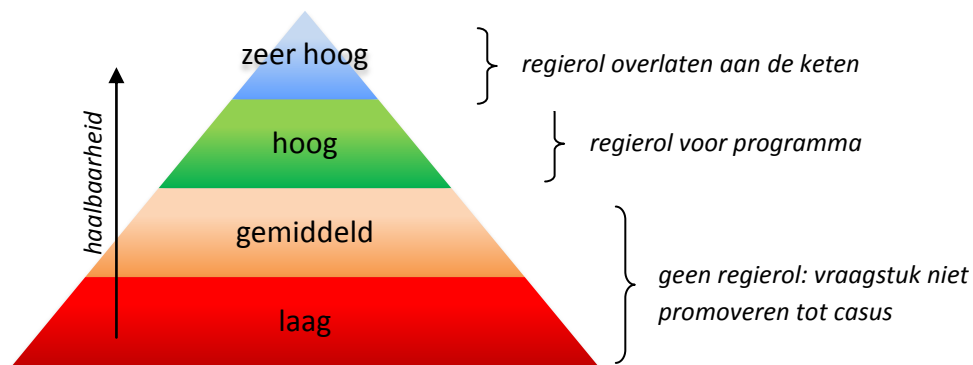
Continuïteit

Continuïteit na overdracht van een casus is een tweede kritische succesfactor voor het slagen van een casus. Hierbij kan worden verkend of en welke partij(en) na overdracht de lead willen en kunnen nemen in het verder verankeren van de casus in de keten. Daarnaast is het ook van belang om naast identificatie van een leidende partij vroegtijdig zicht te hebben op een eindstructuur van de casus. Welke partij is in de lead en op welk niveau en in welke intensiteit zijn andere ketenpartners betrokken? Tot slot is het van belang om inzicht te verwerven in de mogelijkheden en redenen voor partijen om zich vroegtijdig terug te trekken uit een casus. Voor lopende casussen kan voor de resterende looptijd van het programma betekenen dat een casus alsnog wordt stopgezet vanwege onvoldoende inzicht in of garantie op continuïteit. Voor nieuwe vraagstukken vereenvoudigt vroegtijdig inzicht in continuïteit na overdracht de keuze om het vraagstuk al dan niet door te ontwikkelen tot een casus.

(Co)financiering

Financiering van een casus is een derde kritische succesfactor voor het slagen van een casus. Dit geldt zowel in de periode waarin het programma een regisserende rol heeft in een casus als ook in de periode na overdracht. In dit kader is het overigens beter om te spreken van (co)financiering. Het is op voorhand wenselijk om de mogelijkheden van (co)financiering – zowel tijdens de looptijd van de casus als na overdracht – te bezien. Tijdens de verkenningsfase dient inzicht te worden verkregen in de vraag of mogelijke financieringsproblemen oplosbaar zijn en of ketenpartners bereid zijn om tijdens de looptijd van een casus een financiële bijdrage te leveren (bijvoorbeeld door te investeren in een praktijktest). Ook is het van waarde om tijdens de verkenning inzicht te krijgen in de haalbaarheid om ketenpartners mee te laten betalen aan beheer, exploitatie en opschaling na overdracht. Inzicht in de haalbaarheid van deze (co)financiering kan een argument zijn voor het al dan niet continueren van lopende casussen. In geval van een verkenning van een nieuw vraagstuk moet worden overwogen om (co)financiering als voorwaarde te stellen voor het daadwerkelijk starten van een casus.

Bij het selecteren van casussen is het wel raadzaam om kritisch te blijven op de rol van het programma in relatie tot de ingeschatte haalbaarheid van een casus. Indien een vraagstuk bij verkenning een zeer hoge ingeschatte haalbaarheid heeft, overweeg dan om de regierol over te laten aan de keten zelf. Dit ter voorkoming van marktverstoringen. Bij een hoge haalbaarheid is er een regierol voor het programma, bij een gemiddelde of lage haalbaarheid is het raadzaam om het vraagstuk niet te promoveren tot een casus. Figuur 3.1 illustreert dit.



FIGUUR 3.1: ROL VAN HET PROGRAMMA IN RELATIE TOT DE HAALBAARHEID VAN EEN CASUS

Een haalbaarheidstoets biedt een indicatie, maar geen zekerheid op succes. Dit succes is vanzelfsprekend ook afhankelijk van factoren die vooraf niet goed in kaart te brengen zijn (zoals politieke dynamiek en economische ontwikkelingen). Voorts kunnen er naast haalbaarheid ook andere, meer beleidsgerelateerde redenen zijn om een casus te selecteren, bijvoorbeeld in het kader van het topsectorenbeleid. Echter, ook als beleidsgerelateerde redenen een rol spelen bij de selectie van een casus is het wenselijk om de haalbaarheid van een casus in een vroeg stadium in kaart te brengen.

3.4 BLIK VOORUIT: DE PERIODE NA AFRONDING

Gezien de ambitie om de in het programma opgedane kennis van de ketenaanpak in de toekomst te verankeren is het van belang hier al gedurende de resterende looptijd van het programma in toenemende mate aandacht aan te besteden. Daar komt bij dat het reëel is dat bij het einde van het programma (eind 2012) een aantal casussen nog niet is overgedragen. Ook daarom is het belangrijk om alvast te anticiperen op de periode na afronding van het programma. We onderscheiden een aantal stappen die kunnen worden gezet vanaf het moment van afronding van het programma Sggv.

Uit oogpunt van continuïteit van nog lopende casussen en duidelijkheid voor ketenpartners is het van belang om een helder moment van afronding van het programma te kiezen, hier naar toe te werken en dit ook te communiceren. Het verdient daarbij aanbeveling om het programma op een min of meer officiële manier af te ronden en het succes van Sggv ook publicitair te markeren. Een dergelijk moment (of evenement) biedt een platform om afspraken met ketenpartners te bestendigen en de Sggv-aanpak breed onder de aandacht te brengen. Daarbij is het van belang om met het oog op verankering van de ketenaanpak helder voor ogen te hebben wat de 'erfenis' van Sggv voor de toekomst exact inhoudt, op welke manier dit verankering verdient en via welke kanalen hierover communicatie gaat plaatsvinden.

Dit lijkt op het eerste oog betrekkelijk eenvoudig. Echter, uitgaande van de afronding van het programma per eind 2012 is het moment van afronding op zichzelf niet zozeer complex, maar meer de activiteiten die nodig zijn om tot een succesvolle afronding te komen. Daarbij spelen twee ontwikkelingen een cruciale rol:

- Zo is nu nog niet met zekerheid vast te stellen welke casussen eind 2012 nog doorlopen. Daarmee is ook niet op voorhand vast te stellen welke inspanning nog per se nodig is van het programmabureau om een casus in de toekomst succesvol te kunnen overdragen. Gezien het aantal lopende en nog te starten casussen dienen hier in de komende periode keuzes te worden gemaakt.
- Eenzelfde onzekerheid geldt voor de politieke actualiteit en economische ontwikkelingen richting afronding van het programma, in algemene zin en in het bijzonder met het oog op bijvoorbeeld het topsectorenbeleid. Uiteraard is het raadzaam om het kabinetsbeleid als uitgangspunt te blijven nemen hierbij. Echter, het is op voorhand niet met zekerheid aan te geven met welke politieke en economische dynamiek de afronding van het programma samenvalt.

Vervolgens is het zaak om in samenspraak met EL&I als opdrachtgever tijdig en helder duidelijkheid te geven over welke inspanningen het programmabureau – waar nodig op casusniveau – nog pleegt richting het moment van afronding van het programma. Dit is transparant voor ketenpartners van lopende of nog te starten casussen. Voor zowel lopende casussen als toekomstige vraagstukken is het daarbij de vraag welke partij regie voert over het verloop van de casus vanaf het moment van afronding van het programma. Met het oog op toekomstige vraagstukken dient een heldere keuze te worden gemaakt over de rol die de overheid speelt in geval er wordt gekozen voor een ketenaanpak om te komen tot vermindering van regeldruk.

Voor de komende periode van het programma is het dan ook cruciaal om – in ieder geval per lopende casus – samen met ketenpartners afspraken te maken over het overnemen van de regierol door een van de ketenpartners na afronding van het programma. Daarbij is het te overwegen om voor deze casussen nazorg vanuit het Ministerie EL&I in te richten. Overdracht van een casus nog tijdens de looptijd van het programma moet daarbij ook als serieuze optie worden gezien. Dit kan namelijk richting ketenpartners in andere casussen als ‘*showcase*’ dienen voor overige nog lopende casussen.

Mocht overdracht van de regierol naar een van de ketenpartners voor lopende casussen problematisch zijn, overweeg dan om een lopende casus te stoppen. Is het in ogen van alle ketenpartners wel de moeite waard om de casus door te laten lopen, dan kan worden overwogen om de regierol voor de resterende casussen nog bij het programmabureau Sggv te houden en op deze wijze het programma langzaam uit te faseren. Dit zou echter een ‘*lender of last resort*’ moeten zijn.

‘Branden’ van toekomstige effecten

Uit communicatief oogpunt is het van belang te onderkennen dat de Sggv-aanpak een indruk achterlaat bij ketenpartners, maar ook bij overige departementen, uitvoeringsorganisaties en ondernemers die niet hebben geparticipeerd in een van de casussen. Met een stevige verankering in het achterhoofd is het van belang nu al na te denken over de vraag op welke manier Sggv herinnerd moet worden.

Een belangrijke bijkomstigheid hierbij is dat effecten van alle inspanningen in casussen zich veelal pas op termijn echt materialiseren. Voor het succes van het programma is het van belang in de verankering een modus te vinden waarbij de koppeling tussen een nog op te treden positief effect en het programma Sggv ook in de toekomst nog wordt gelegd.

Tot slot moet in overleg met de opdrachtgever ook worden vastgesteld hoe de ketenaanpak zoals deze door het programma is ontwikkeld en geleid in de toekomst het beste kan worden geborgd. Dat wil zeggen met welk doel, met welke aanpak, met welke focus en reikwijdte, in welke vorm en met welke positionering. Net als bij de start van het programma – toen het programma Ketenherinrichting overging in Sggv – zal sprake zijn van een transitie. Benoem dit en borg de taak om deze transitie zorgvuldig te organiseren. Hoofdstuk 4 bevat inzichten voor het verankeren van de aanpak na beëindiging van het programma eind 2012.

3.5 VERDERE INZICHTEN VOOR VERSTERKING VAN HET PROGRAMMA

Naast de bovengenoemde mogelijkheden tot versterking van het programma signaleren we op een aantal overige punten nog verbetermogelijkheden:

Meewegen van andere belangen. Voor ketenpartners spelen – naast vermindering van regeldruk – vaak andere, zwaarwegende belangen mee om deel te nemen aan een casus. Het gaat marktpartijen er daarbij vaak niet om dat er minder regels komen, maar wel dat de kwaliteit van wet- en regelgeving verbetert. Zo kunnen mogelijke verbeteringen in het toezicht een belangrijk motief voor ketenpartners zijn om deel te nemen aan een casus. Ook kunnen economische motieven voor ketenpartners een belangrijke rol spelen. Daarbij kan

worden gedacht aan een gepercipieerde marktverstoring, of een mogelijke procesversnelling die leidt tot kostenreductie in de productieketen (denk hierbij bijvoorbeeld aan de observatie dat in het verleden bij asbestverwijdering door sommige bedrijven goedkope arbeidskrachten ingezet werden om asbest onder kostprijs te verwijderen).

Wij adviseren om deze motieven en belangen nadrukkelijker bij inschatting van de haalbaarheid van een casus mee te wegen.

Kennisuitwisseling tussen casussen en met andere programma's. Uit de midterm review blijkt dat er nog winst kan worden behaald op het punt van kennisuitwisseling tussen de verschillende casussen. Ketenpartners zien raakvlakken tussen de verschillende casussen, maar van structurele kennisuitwisseling is nog geen sprake. Er is tot nu toe enkel op incidentele basis sprake (geweest) van kennisuitwisseling tussen casussen. Een voorbeeld waaruit de toegevoegde van kennisuitwisseling blijkt, is de toegenomen aandacht bij de nVWa voor regeldruk mede als gevolg van de betrokkenheid van de nVWa in verschillende Sggv-casussen. Kennisuitwisseling kost gedurende de looptijd van een casus weliswaar tijd, het dient een hoger doel dan het succesvol overdragen van een casus. Kennisdeling over de casussen heen maakt de introductie van opgedane inzichten in andere casussen mogelijk en vergroot zo de impact van het programma.

Ook wordt door geïnterviewden en deelnemers aan de werksessies de noodzaak genoemd van kennisuitwisseling tussen verschillende overheidsprogramma's. Dit is van belang in het licht van mogelijke afhankelijkheden van ontwikkelingen in andere overheidsprogramma's voor de stappen die kunnen worden gezet in een of meerdere casussen binnen het Sggv-programma. Kennisuitwisseling op programmaniveau biedt aan de ene kant het voordeel dat bestaande afhankelijkheden tussen verschillende programma's goed gemanaged kunnen worden. Aan de andere kant biedt het ook een *safeguard* dat verschillende overheidsprogramma's niet gaan overlappen en zo in elkaars vaarwater terechtkomen. Een concreet voorbeeld waarin kennisuitwisseling op programmaniveau verder versterkt kan worden is in de interactie tussen de Regiegroep Regeldruk en Sggv (zie hieronder).

Door in de nog resterende looptijd van het programma structureel aandacht te besteden aan kennisoverdracht kan het lerend vermogen van Sggv een van de belangrijke pijlers worden voor het succes van het programma.

Verbinding met Regiegroep Regeldruk. Tot voor kort was er alleen sprake van ad hoc contact tussen Sggv en de Regiegroep Regeldruk. Waar Sggv de vigerende wet- en regelgeving als uitgangspunt neemt onderzoekt de Regiegroep Regeldruk of aanpassingen in wet- en regelgeving ontlastend kunnen zijn voor de markt. Door structurele samenwerking tussen de Regiegroep Regeldruk en Sggv ontstaat bundeling van expertise en bundeling van twee netwerken. Dit biedt een nog steviger fundament voor de aanpak van regeldruk vraagstukken dan voorheen het geval was. Het gegeven dat beide programma's organisatorisch onlangs zijn ondergebracht bij dezelfde directie binnen het Ministerie van EL&I biedt alle mogelijkheden om in het verleden opgedane inzichten te bundelen en te komen tot structurele samenwerking op vraagstukken omtrent regeldruk.

Bewaken van de voortgang van casussen. Hoewel de voortgang van de casussen al intensief wordt gemonitord en elke casus wordt begeleid door een casusbegeleider vraagt een aantal gesprekspartners nadrukkelijker aandacht voor de planning van casussen. Wij geven daarom de overweging mee om beargumenteerde keuzes in de planning van een casus steeds inzichtelijk te maken voor ketenpartners. Dit kan betrekkelijk eenvoudig door de planning van elke casus ook altijd *realtime* aan ketenpartners beschikbaar te stellen. Om de voortgang van casussen te bewaken is in de interviews ook geopperd om de voortgang te monitoren op basis van vast te stellen prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld doorlooptijd van de verschillende stappen van de methodiek die Sggv hanteert). Het is daarbij wel goed om te realiseren dat sommige stappen in de methodiek moeilijker te plannen zijn dan andere. Zo is het plannen van een stuurgroepbijeenkomst met externen doorgaans ingewikkelder dan een interne bijeenkomst van het programmabureau.

Bewaking van de voortgang van een casus bestaat naast aandacht voor de planning ook uit een meer extern georiënteerd element. Om casuïstiek goed aan te laten sluiten of niet te laten vertragen door ontwikkelingen in andere dossiers is het van belang om – zeker op het moment van opschaling van een casus – samen met de opdrachtgever te zorgen voor de borging van een goede koppeling met andere dossiers die de Sggv-casuïstiek raken, zoals eHerkenning en Digipoort. Dit voorkomt onnodige vertraging in een casus die sterk gelieerd is aan een ander overheidsdossier, of het biedt tijdig inzicht in mogelijke risico's op vertraging waarop actie kan worden ondernomen.

Beperken van overleg- en registratielasten. Een aantal betrokkenen ervaart overleg- en afstemmingslasten. Dit varieert van 'papieren lasten' tot coördinatielasten in casussen waar veel ketenpartijen zijn betrokken. Deels lijken deze overleg- en registratielasten daarmee inherent aan de betreffende casuïstiek. Deels lijken ze ook het gevolg van de zorgvuldige aanpak die Sggv kiest. Belangrijk daarbij is te realiseren dat in de uitvoering van dit programma enige overleg- en registratielasten onontkoombaar zijn. Het streven naar reductie van deze lasten binnen het programma mag niet ten koste gaan van de kwaliteit van het proces. Verbinden is een grote kracht van de aanpak. Daarvoor is overleg nodig. Wij adviseren om de balans tussen de kwaliteit van het proces en de zorgvuldigheid van de aanpak steeds bij ketenpartners te toetsen, en waar nodig en mogelijk de lasten voor hen zoveel mogelijk te beperken.

3.6 AANBEVELINGEN TER VERSTERKING VAN HET PROGRAMMA TOT AAN AFRONDING

Resumerend komen we voor de resterende looptijd van het programma tot de volgende aanbevelingen:

- 1) Zet de huidige aanpak van het programma voort. Doe hierbij geen onnodige concessies aan de kwaliteit van de aanpak en daarmee aan de toekomstige effectrealisatie in lopende of nog te starten casussen. Wees echter – gelet op de reële kans op vertraging van het programma – wel selectief in het aantal casussen. Richt de aandacht op de lopende casussen met de meeste kans van slagen, promoveer nog slechts een beperkt aantal van de vraagstukken die op dit moment in de intake- en verkenningsfase zitten nog tot casus en ga niet meer op zoek naar nieuwe verkenningen. Overweeg ook om lopende casussen die niet voor eind 2012 kunnen worden overgedragen stop te zetten.
- 2) Versterk de methodiek door lopende casussen en nieuwe vraagstukken – explicieter dan tot nu toe is gebeurd – te toetsen op drie kritische succesfactoren: commitment, continuïteit en (co)financiering. Dit geeft inzicht in de haalbaarheid van casussen en biedt handvatten bij de selectie van casussen.
- 3) Laat voor de resterende looptijd van het programma de rol van het programmabureau afhangen van de vooraf ingeschatte haalbaarheid van een casus. Wees kritisch op de rol van het programma bij een vraagstuk met een zeer hoge haalbaarheidsverwachting, voer regie op vraagstukken met een hoge haalbaarheidsverwachting en promoveer vraagstukken met een gemiddelde of lage haalbaarheidsverwachting niet meer tot casus. Bedenk daarbij dat er naast haalbaarheid ook andere, meer beleidsgerelateerde redenen kunnen zijn om een casus te selecteren, bijvoorbeeld in het kader van het topsectorenbeleid.
- 4) Denk na over de periode na afronding van het programma. Markeer ten eerste een moment van afronding, werk hier naartoe en communiceer hierover. Ga ten tweede voor casussen met een grote kans op uitloop op zoek naar partners die de regierol van Sggv kunnen overnemen bij het einde van het programma (eind 2012), of overweeg om doorlopende casussen nog tot en met overdracht te begeleiden. Stel ten derde vast hoe de inzichten die zijn opgedaan in het programma het beste kunnen worden geborgd en benut voor de toekomst.
- 5) Heb in de resterende looptijd van het programma nog meer aandacht dan tot op heden al het geval was voor:
 - a. het meewegen van andere belangen voor ketenpartners dan vermindering van regeldruk;
 - b. kennisuitwisseling tussen casussen en met andere programma's;
 - c. de verbinding met de Regiegroep Regeldruk;

- d. het bewaken van de voortgang van casussen;
- e. waar mogelijk – en in overleg met ketenpartners – beperken van overleg- en registratielasten.

4 VERANKERING AANPAK

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verankering van de Sggv-aanpak na beëindiging van het programma eind 2012. De vraag die hierbij centraal staat is hoe met de lessen ten aanzien van de Sggv-aanpak een bijdrage geleverd kan worden aan de actuele beleidsagenda van het huidige kabinet.

Gesprekspartners hadden moeite om ten aanzien van de verankering van de aanpak concrete uitspraken te doen. Ten dele heeft dit te maken met de onzekerheid die de lange tijdshorizon naar de toekomst met zich meebrengt waardoor het niet eenvoudig is om vooruit te kijken. Ten dele ook met het feit dat de gesprekspartners veelal alleen betrokken zijn (geweest) bij delen van het programma (een of meerdere specifieke casussen), en niet bij het programma als geheel, waardoor ze slechts tot op zekere hoogte inzicht hebben in de resultaten van het programma en de kansen van de aanpak voor het kabinetsbeleid.

Hierna volgt een weergave van de beelden uit de gesprekken, aangevuld met het expertoordeel van de onderzoekers. Deze inzichten geven richting bij het maken van keuzes ten aanzien van de verankering van de aanpak. In paragraaf 4.2 gaan we in op draagvlak voor ketenaanpak na 2012. In paragraaf 4.3, 4.4 en 4.5 gaan we – gegroepeerd langs drie lijnen (doel en aanpak, focus en reikwijdte, vorm en positionering) – steeds in op belangrijke inzichten voor de inrichting van ketenaanpak in de toekomst. Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen (paragraaf 4.6).

4.2 DRAAGVLAK VOOR KETENAANPAK NA 2012

Onder gesprekspartners bestaat breed draagvlak voor het voortzetten van een ketenaanpak na 2012. Zeker waar het gaat om de ontwikkeling van ICT-voorzieningen ter vermindering van regeldruk. Daarbij onderschrijft het merendeel van de gesprekspartners dat met een ketenaanpak ook in de toekomst een bijdrage geleverd kan worden aan de actuele beleidsagenda van het huidige kabinet en dat deze aanpak een alternatief vormt voor meer klassieke vormen van overheidssubsidiering. Ze wijzen – los van de vorm waarin ketenaanpak in de toekomst verder vormt krijgt – op het belang van het behouden van de sterke punten van de Sggv-aanpak (zie paragraaf 2.3 voor een toelichting op deze punten) voor het slagen van deze aanpak in de toekomst. Er zijn geen gesprekspartners die zich hebben uitgesproken tegen het hanteren van een ketenaanpak na 2012.

Wel hebben de gesprekspartners suggesties gedaan voor het wijzigen van de Sggv-aanpak op een aantal aspecten, om zo de impact ervan op termijn te vergroten. Ook lopen de beelden bij gesprekspartners voor wat betreft de vormgeving van de ketenaanpak na 2012 op een aantal punten uiteen.

4.3 DOEL EN AANPAK

Voor wat betreft het doel en de invulling van de ketenaanpak na 2012 is een aantal zaken veelvuldig genoemd door gesprekspartners:

Verbreden van de aanleiding van regeldruk tot kwaliteit van overheidsbeleid en toezicht. Voor ketenpartners spelen – naast vermindering van regeldruk – vaak andere, zwaarwegende belangen mee om deel te nemen aan een casus, zoals economische motieven (zie ook paragraaf 3.6). Het gevolg is dat bedrijven niet in de eerste plaats minder regels willen, maar betere regels. Illustratief zijn in dit verband de slachthuizen uit de casus Toezicht Vleesketen, die voor het kunnen aantonen van de kwaliteit van het vlees voor de export naar landen als de Verenigde Staten juist gebaat zijn bij streng toezicht. Waar bij Sggv het verminderen van regeldruk als doelstelling geldt, wordt de suggestie gedaan om voor de ketenaanpak na 2012 een bredere aanleiding te hanteren, namelijk het verbeteren van de kwaliteit van overheidsbeleid en toezicht. Er zijn voorbeelden van vraagstukken die niet binnen de tot op heden gehanteerde doelstelling van Sggv pasten en daardoor niet zijn gepromoveerd tot casus (bijvoorbeeld de verkenning Uitvaartondernemers).

Meer aandacht voor het beperken en optimaliseren van wet- en regelgeving. Het programma Sggv neemt vigerende wet- en regelgeving als uitgangspunt en is er op gericht om de lasten ervan te verlichten. De nadruk ligt op het aspect 'goed verbonden' en in mindere mate op het aspect 'slim geregeld'.

In de ketenaanpak na 2012 kan naast het verbinden van partijen de nadruk komen te liggen op het ontstaan van casuïstiek, door aan de voorkant van een traject nadrukkelijk ook aandacht te hebben voor de oorzaak van regeldruk. Op deze wijze kan de kwaliteit van regelgeving worden verbeterd en kunnen onnodige en belemmerende regels worden voorkomen. Dit sluit aan bij het advies van de commissie-Regeldruk Bedrijven om een zogeheten 'vertrouwensaanpak' te hanteren.⁷⁶ Deze commissie pleit er voor om regelgeving samen met de ondernemers zelf op te stellen.

In het programma Sggv doet zich een dergelijk effect op beperkte schaal al wel voor op uitvoeringsniveau. Zo is mede door de Sggv-casussen bij de nVWa het besef gegroeid dat de toezichthouder zelf verantwoordelijk is voor regeldruk (onder meer in de casussen Toezicht Kalversector en Toezicht Vleesketen) en is binnen de nVWa een project opgestart om het aantal regels te beperken. Dit effect kan worden versterkt door opschaling naar beleidsniveau. Het bevordert het internaliseren van de belangen van een sector bij beleidsvorming door bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders bij de overheid.

ICT kan ook in de nieuwe ketenaanpak een belangrijke rol blijven spelen. Immers, ook als aan 'de voorkant' wordt gewerkt aan de kwaliteit van regelgeving zullen er altijd administratieve lasten blijven bestaan. Bovendien is het wijzigen en/of voorkomen van wet- en regelgeving een zaak van lange adem; in de tussentijd kunnen met de ontwikkeling van (tijdelijke) ICT-voorzieningen de lasten van vigerende wet- en regelgeving worden verlicht.

Combineren van de aanpak van Sggv en de Regiegroep Regeldruk. Mede in het licht van het voorgaande wordt het zinvol geacht om de aanpak van Sggv te combineren met de aanpak van de Regiegroep Regeldruk. De Regiegroep Regeldruk adresseert vraagstukken op het gebied van regeldruk en toetst of de beoogde vermindering van regeldruk daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Sggv heeft bewezen partijen te kunnen verbinden en in de praktijk te komen tot resultaten. Het combineren van beide aanpakken leidt tot een aanpak waarin in lijn met de vertrouwensbenadering van de commissie-Regeldruk Bedrijven met ondernemers wordt gewerkt aan de kwaliteit van regelgeving en waarin (onvermijdelijke) administratieve lasten beheersbaar worden gemaakt met behulp van ICT.

Vroegtijdig inzicht in vragen rond commitment, continuïteit en (co)financiering. Kritische succesfactoren voor het succes van een casus zijn *commitment, continuïteit* en *(co)financiering*. Door in een vroeg stadium te toetsen op deze kritische succesfactoren kan een inschatting gemaakt worden voor de kans op succes van een casus. Zie paragraaf 3.3 voor een nadere toelichting hierop.

4.4 FOCUS EN REIKWIJDTE

Hoewel het onder meer in het licht van het opstellen van de ICT Roadmap voor topsectoren van belang is te bekijken wat de mogelijkheden zijn voor de Sggv-aanpak in de toekomst, is het niet eenvoudig om nu al te bepalen welke vraagstukken na 2012 aangepakt kunnen worden met de ketenaanpak. Ten eerste is die keuze afhankelijk van veel (externe) factoren, waaronder de politieke actualiteit en ontwikkelingen in de sectoren zelf. Het is moeilijk om daar op voorhand een voorspelling over te doen. Ten tweede kenmerkt de aanpak zich door zijn vraaggerichte karakter, waarbij niet de overheid maar de markt bepaalt welke ketens in aanmerking komen. Ten derde kan zonder grondige analyse geen inschatting gemaakt worden van het besparingspotentieel en de haalbaarheid van potentiële vraagstukken. Een uitspraak over welke vraagstukken wel en welke niet in aanmerking komen kan daardoor niet worden onderbouwd.

⁷⁶ Advies ICT en regeldruk, Commissie-Regeldruk Bedrijven (onder leiding van dhr. Wientjes), april 2011.

Wel is door de gesprekspartners een aantal zaken met betrekking tot de focus en reikwijdte van de ketenaanpak na 2012 veelvuldig genoemd:

Richt de aandacht op casuïstiek met beheersbare scope en complexiteit. De Sggv-aanpak is met name geschikt voor vraagstukken van beheersbare omvang en complexiteit. Ten eerste omdat de aanpak uitgaat van een gedeeld einddoel: de belangen van partijen kunnen verschillen, maar ze zijn het op hoofdlijnen eens over de ambitie (vermindering van regeldruk). Ten tweede omdat de aanpak uitgaat van een rationele houding bij partijen: als het aantoonbaar werkt en voordelen oplevert, dan zullen partijen participeren. Ten derde omdat snelheid een belangrijke rol speelt: cruciaal voor het slagen van een casus is dat in gezamenlijkheid in een relatief korte periode (1 tot 2 jaar) een oplossing wordt ontwikkeld die aantoonbaar werkt. Dat geeft partijen het vertrouwen dat de beoogde baten op termijn gerealiseerd kunnen worden en dat hun inzet loont. Voor meer complexe vraagstukken, waarbij de belangen van partijen op essentiële punten tegengesteld zijn of er sprake is van samenhang met andere vraagstukken gelden dergelijke uitgangspunten niet en zal het moeilijker zijn om (op korte termijn) tot resultaat te komen.

De ketenaanpak is breed toepasbaar. De ketenaanpak is geschikt voor uiteenlopende domeinen. Dan gaat het om de sectoren waarin Sggv nu al actief is zoals logistiek, agro, horeca en de bouwsector, maar ook publieke sectoren als onderwijs en zorg. Zo hanteren scholen verschillende leerlingvolgsystemen. Het stroomlijnen van die systemen zou de lasten voor scholen verminderen en een impuls geven aan de bruikbaarheid van onderwijsgegevens voor de Onderwijsinspectie. Hierbij kan enerzijds gedacht worden aan het ontwikkelen van nieuwe voorzieningen en anderzijds aan het hergebruiken van bestaande instrumenten (zoals Supd@x en het Ondernemersdossier).

Er is een aantal kenmerken dat een sector in het bijzonder geschikt maakt voor een ketenaanpak: (1) het gaat om vraagstukken die in het verlengde van de taken van de overheid liggen; (2) er is sprake van uitgebreide informatie-uitwisseling tussen overheidspartijen en/of marktpartijen die het gevolg is van wet- en regelgeving; (3) het is een sector met veel kleine partijen die onvoldoende georganiseerd zijn om zelf een initiatief op te zetten; (4) het is een sector die sterk gericht is op het primaire proces en waarbij informatie-uitwisseling wordt beschouwd als nevenactiviteit.

Met de ketenaanpak kan een bijdrage worden geleverd aan de versterking van de topsectoren. De plannen van de Topteams zijn het resultaat van interactieve en vraaggestuurde processen waarbij partijen vanuit verschillende invalshoeken (overheid, markt en wetenschap) zijn betrokken. De opgave voor de komende jaren is om plannen ook daadwerkelijk op te pakken en uit te werken. Voor afgebakende vraagstukken met een beheersbare scope en complexiteit kunnen met een ketenaanpak die is geschoeid op de leest van Sggv verbeteringen worden gerealiseerd op onderdelen binnen deze topsectoren. De verwachting daarbij is wel dat dit effect beperkt zal zijn op de ontwikkeling van de topsectoren als geheel. Onder meer omdat dit sectoren zijn waarin Nederland al een sterke positie inneemt.

Onderstaande inzet geeft een indicatie van aanknopingspunten voor ketenaanpak ter versterking van topsectoren.

Voorbeelden van aanknopingspunten voor ketenaanpak in topsectoren

Topsector Chemie⁷⁷

Het kabinet pakt de door de sector aangedragen knelpunten op het gebied van wet en regelgeving actief op:

- de Crisis- en Herstelwet wordt permanent gemaakt.
- het kabinet is deze zomer een pilot gestart voor de chemiesector om de vergunningverlening- en handhavingkosten te verminderen. Bij succes wordt het project breed binnen de sector uitgerold.

⁷⁷ Adviesrapport Chemie: New Earth, New Chemistry - Actieagenda Topsector Chemie, juni 2011.

- de overheid gaat samen met de sector aan de slag om de tien belangrijkste knelpunten rondom regelgeving en regeldruk die investeringen bemoeilijken in kaart te brengen. De Regiegroep Chemie wordt gevraagd hierbij het voortouw te nemen. Het kabinet zal vervolgens in overleg met het bedrijfsleven mogelijke oplossingen identificeren en implementeren.
- de overheid zal zich inzetten voor een verdere harmonisatie van Nederlandse en Europese wetgeving.

Topsector Energie⁷⁸

De Nederlandse energiesector heeft de potentie om haar sterke positie in bepaalde segmenten verder uit te bouwen en daarnaast het verdienpotentieel in (nieuwe) duurzame segmenten te benutten. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van de regionale clusters en sterke, aanpalende markten. Daarvoor is het echter van belang dat een aantal knelpunten weggenomen wordt. Zo is het van belang ervoor te zorgen dat:

- de organisatiegraad in de sector wordt verhoogd en versnippering van mensen en middelen wordt aangepakt om zo de sector beter in staat te stellen marktkansen te benutten en de effectiviteit van R&D te verhogen.
- de regie in de onderzoeksketen wordt verbeterd ten behoeve van de vertaling van onderzoek naar toepassing. Dit gebeurt door het aanbrengen van focus in onderzoeksinspanningen en het zoeken van aansluiting van onderzoeksinspanningen en kansen in de markt.
- meer vraagsturing in onderzoek wordt aangebracht ten behoeve van het verhogen van de R&D en verbeteren van de aansluiting van onderzoek op toepassing ervan.
- De sector wordt gestimuleerd tot het flexibel inspelen op marktkansen door als overheid meer faciliterend en minder sturend te zijn.

Topsector Logistiek⁷⁹

Doel voor deze topsector is ontwikkeling en behoud van een kwalitatief hoogwaardig logistiek netwerk waarin goederenstromen duurzaam, betrouwbaar, snel, tijdig en tegen lage kosten door Nederland stromen. Daarvoor moeten hoogwaardige fysieke, organisatorische, financiële en informatienetwerken worden ontwikkeld. Deze netwerken moeten, net als de verschillende partijen die in deze netwerken opereren (overheden en bedrijven), goed op elkaar zijn afgestemd. Juist in Nederland waar de grote ladingstromen samenkomen, kunnen deze ladingstromen worden gebundeld en kunnen de verschillende vervoerswijzen (weg, spoor, luchtvaart, binnenvaart, shortsea, zeevaart en buisleidingen) optimaal worden benut. Zo kan Nederland een internationale toppositie verwerven in duurzame en flexibele logistiek.

Om dit te kunnen bereiken en vasthouden wordt geïnvesteerd in een de mogelijkheid om informatie-uitwisseling tussen partijen (bedrijven en overheden) in de keten via één ICT-Platform te laten lopen. Nieuw daarbij is dat de gegevens die bedrijven onderling uitwisselen worden gecombineerd met de gegevensstromen tussen bedrijven en overheden. Daarbij worden gegevens steeds eenmalig geleverd in het ICT-Platform, waardoor deze gegevens (waar nodig geanonimiseerd of geaggregeerd) veel eerder en van hogere kwaliteit beschikbaar komen voor andere partijen in de logistieke keten. Zij kunnen daarmee het logistieke proces optimaliseren waardoor hogere kwaliteit, grotere duurzaamheid en lagere kosten gerealiseerd worden. Ook wordt zo afstemming tussen inspecties eenvoudiger en beter. Het is daarbij cruciaal dat concurrentiegevoelige data niet wordt gedeeld en dat bedrijven zelf aangeven voor welke doeleinden en door wie de door hen geleverde data mogen worden gebruikt.

Zorg dat de aanpak bekend en gekend is; organiseer een 'horzelfunctie'. Als een kansrijk vraagstuk zich voordoet moet de ketenaanpak bekend en gekend zijn. Dat betekent dat bestuurders, beleidsmakers en

⁷⁸ Adviesrapport Energie: Energie in beweging, juni 2011.

⁷⁹ Adviesrapport Logistiek: Partituur naar de top, juni 2011.

uitvoerders bij de overheid en de markt de aanpak moeten kennen en overtuigd moeten raken en blijven van de kracht ervan.

In de eerste plaats moet daarvoor inzichtelijk worden gemaakt wat de ketenaanpak daadwerkelijk oplevert (wat is de toegevoegde waarde?). Successen moeten worden gemeten om er vervolgens over te communiceren.

In de tweede plaats is het van belang dat de partij waarbij de uitvoering van de ketenaanpak wordt belegd nauwe contacten onderhoudt met relevante stakeholders aan overheidszijde en in de markt en dat aansluiting wordt gezocht bij aanpalende initiatieven zoals Vernieuwing Toezicht, eOverheid, et cetera. Dit kan helpen bij het signaleren van kansrijke vraagstukken. Daarbij valt te denken aan:

- Politici en bestuurders, via bijvoorbeeld de Vaste Kamercommissie Regeldruk en bestuurders bij de G36⁸⁰;
- Beleidsmakers, via bijvoorbeeld de Regiegroep Regeldruk en de regeldruk-coördinatoren bij de verschillende departementen;
- De uitvoerders aan overheidszijde, via bijvoorbeeld de Inspectieraad, het samenwerkingsverband van rijksinspectiediensten, en het Koplopersloket van Agentschap NL⁸¹;
- Partijen uit de sector, via bijvoorbeeld de Topteams, VNO-NCW en andere vertegenwoordigende organisaties als de VO-raad voor middelbare scholen.

Om dit goed te organiseren kan een 'horzelfunctie' worden ingericht, die attentie creëert door de toegevoegde waarde van de ketenaanpak voor het voetlicht te brengen bij politici, bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders (zowel bij de overheid als in de markt).

4.5 VORM EN POSITIONERING

De levensvatbaarheid van de ketenaanpak is na afronding van het programma Sggv niet vanzelfsprekend. De kans bestaat dat de kennis en ervaring met de ketenaanpak verloren gaat. Gesprekspartners onderschrijven dit beeld en wijzen op het belang om de aanpak te verankeren. Over vorm en positionering lopende de meningen van gesprekspartners echter uiteen. Hierna schetsen we de variëteit aan beelden uit de gesprekken:

Sggv met de huidige vorm en positionering continueren (tijdelijke organisatie). Sggv is een bewezen succes en er blijft ook de komende jaren voldoende casuïstiek om de ketenaanpak op toe te passen. De sterke punten van de aanpak (zie paragraaf 2.3) blijven zo behouden. Hierbij past ook een tijdelijke organisatie. Dit heeft als voordeel dat na het bereiken van de doelstellingen de programmaorganisatie in vergelijking met een volledig geïnstitutionaliseerde organisatie eenvoudiger kan worden ontbonden. Een aantal gesprekspartners doet de suggestie om de aanpak rijksbreed in te zetten, bijvoorbeeld door de aanpak in de vorm van een flexibele schil bij diverse projecten bij de overheid in te zetten of door per departement een programma in te richten dat werkt met de Sggv-aanpak.

De aanpak bij het departement dicht tegen het beleid aan positioneren (zie Figuur 4.1, nummer 1). Hiermee kan de bestuurlijke slagkracht worden vergroot. Om te voorkomen dat de aanpak te veel wordt gepolitiseerd kan ervoor worden gekozen om de aanpak onder de Secretaris-generaal te plaatsen. Bijkomend voordeel is dat de Secretaris-generaal met belangrijke ketenpartners als inspecties concrete – en waar nodig dwingende – afspraken kan maken over hun betrokkenheid. Tegelijkertijd kan een dergelijke insteek op gespannen voet

⁸⁰ G 36 is het samenwerkingsverband van de 36 grootste gemeenten in Nederland.

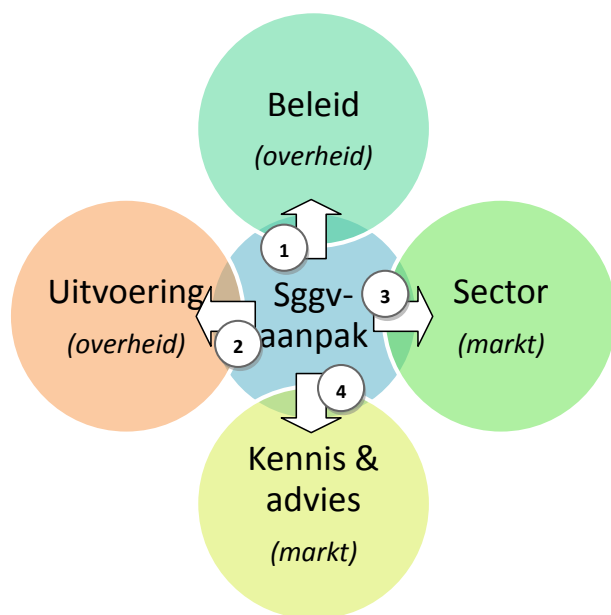
⁸¹ Het Koplopersloket is een onderdeel van de interdepartementale programmadirectie Energietransitie. Het ondersteunt innovatieve duurzame ondernemers bij het ontwikkelen en introduceren van vernieuwende producten op het gebied van energie en milieu bij het overwinnen van marktbarrières en belemmerende wet- en regelgeving. Naast een ondersteunende functie heeft het Koplopersloket een signalerende functie voor de overheid. De vragen waarmee 'koplopers' bij het loket aankloppen geven inzicht in de problemen waar innovatieve ondernemingen in Nederland mee worden geconfronteerd.

komen te staan met het uitgangspunt van de aanpak dat de vraag en de intrinsieke motivatie van de sector centraal staat.

De aanpak op afstand van beleid bij een uitvoeringsorganisatie van de overheid positioneren (zie Figuur 4.1, nummer 2). Dit heeft als mogelijk voordeel dat het programma relatief autonoom kan opereren. Dat wil zeggen dat het ontwikkelen van een oplossing in een niet-politieke omgeving plaatsvindt, waardoor projectmanagementvraagstukken als budget en planning minder direct worden beïnvloed door veranderende beleidswensen en schuivende politieke doelstellingen. Daar staat tegenover dat door de afstand tot zowel beleidsmakers bij de overheid als tot de sector het risico bestaat dat borging van een belangrijk kenmerk van de huidige Sggv-aanpak – het vermogen om partijen op bestuurlijk en operationeel niveau te kunnen verbinden – op voorhand niet gegarandeerd is. Dit kan worden ondervangen indien het Ministerie van EL&I in haar rol van opdrachtgever bestuurlijk kan (blijven) optreden. Gesprekspartners hebben ICTU, Logius, Connekt, TNO en Agentschap NL genoemd als mogelijke partijen om de aanpak bij te positioneren.

De aanpak op afstand van de overheid in de sector positioneren (zie Figuur 4.1, nummer 3). Hiervoor kan bijvoorbeeld een publiek-private samenwerking opgezet worden. Een andere suggestie is om de aanpak onder te brengen bij VNO-NCW. Het voordeel hiervan is dat door de positionering de behoeftes en belangen van de sector centraal komen te staan. Dit sluit aan bij het vraaggestuurde karakter van de ketenaanpak. Nadeel is dat de sterke punten van de aanpak als het creëren van bestuurlijk commitment en de aanwezigheid van *seed money* met minder zekerheid geborgd zijn in de markt dan bij de overheid.

De aanpak op afstand van de overheid bij kennisinstellingen en/of adviesbureaus positioneren (zie Figuur 4.1, nummer 4). De wetenschap kan de Sggv-aanpak verder ontwikkelen en tevens zonder commercieel oogmerk aan de sector aanbieden. Een door gesprekspartners genoemd nadeel hierbij is dat de wetenschap veelal op afstand staat van de praktijk, waardoor wel de ‘denkkant’ is geborgd, maar minder de ‘doekant’. Bij adviesbureaus is dat laatste beter geborgd, maar spelen commerciële belangen een grotere rol. Adviesbureaus zullen niet snel geneigd zijn om belangeloos te participeren. Daar komt bij dat het niet aannemelijk is dat kennisinstellingen en adviesbureaus *seed money* beschikbaar stellen voor het opzetten van een praktijktest.



FIGUUR 4.1: POSITIONERING KETENAANPAK

De aanpak beperken tot een makelaarsrol. Waar de huidige aanpak een duidelijke ‘doekant’ bevat in de vorm van het voeren van regie in een casus, kan ervoor worden gekozen om de rol te beperken tot het verbinden van ketenpartners op bestuurlijk en operationeel niveau. In dat geval wordt de regie in een casus overgelaten aan een andere partij. Invulling van de makelaarsrol kan door het organiseren van netwerk- en themabijeenkomsten en gesprekken tussen ketenpartners. Daarin kan zowel aandacht worden gegeven aan het verbinden van partijen rondom casuïstiek als het overdragen van de kennis en ervaring met de Sggv-aanpak. Een nadeel van deze aanpak is dat de betrokkenheid zich beperkt tot een aantal momenten, terwijl de kracht van de Sggv-aanpak zit in het veranderkundige karakter.

Aandacht hebben voor de ‘kleur’ van de aanpak. De positionering van de aanpak is van invloed op de ‘kleur’ die het meekrijgt. Wordt de aanpak bijvoorbeeld gepositioneerd onder de directie van het Ministerie van EL&I die verantwoordelijk is voor ICT-beleid, zoals bij Sggv het geval is, dan kan het door ketenpartners en andere stakeholders met die thematiek worden geassocieerd, terwijl de reikwijdte van het programma in de praktijk mogelijk breder is. Evenzo kan een positionering van de aanpak bij het bedrijfsleven (bijvoorbeeld bij VNO-NCW) betekenen dat de aanpak niet zal worden geassocieerd met publieke thema’s als zorg en onderwijs, terwijl de aanpak ook daarop toepasbaar is, met beperktere acceptatie van de aanpak tot gevolg.

4.6 AANBEVELINGEN VOOR DE VERANKERING VAN DE AANPAK

Op basis van de voorgaande inzichten komen wij voor de verankering van de aanpak in de toekomst rondom drie thema’s tot de volgende aanbevelingen:

Doel en aanpak

- 1) Verbreed de aanleiding van de vermindering van regeldruk naar het verbeteren van de kwaliteit van overheidsbeleid en het verminderen van toezichtlasten voor toezichthouders én ondertoezichtgestelden. De nadruk in de ketenaanpak komt daarmee ook te liggen op het voorkomen in plaats van het wegnemen van onnodige en belemmerende regelgeving, naast het verbinden van partijen.
- 2) Verbind de huidige werkwijze van Sggv met die van de Regiegroep Regeldruk. Praktisch betekent dit dat in de verkenning nadrukkelijk op zoek wordt gegaan naar de oorzaak achter het ontstaan van het vraagstuk alvorens in een casus een voorziening wordt ontworpen om ketensamenwerking in de praktijk te verbeteren.

Focus en reikwijdte

- 3) Creëer attentie (‘horzelfunctie’) voor de toegevoegde waarde van de ketenaanpak en signaleer casuïstiek door – net als bij de huidige Sggv-aanpak – verbinding te leggen met bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders (zowel in de markt als bij de overheid). Zorg er daarmee voor dat de aanpak bekend en gekend is.
- 4) Richt de aandacht op casuïstiek met een beheersbare scope en complexiteit. In de vorm van afgebakende vraagstukken binnen topsectoren kan met de ketenaanpak een bijdrage worden geleverd aan de versterking van deze topsectoren.

Vorm en positionering

- 5) Om het Sggv-gedachtegoed ‘levend’ te houden adviseren wij om keuzes te maken op de volgende vier thema’s:
 - a. Tijdelijk versus vast: De aanpak gaat uit van tijdelijkheid. Hierbij past eerder een programma (met een tijdelijke doelstelling, een bepaalde looptijd en tussentijdse ijkmomenten) als vehikel om de doelen te bereiken dan een eigenstandige organisatie of taak binnen een bestaande organisatie. Door programmatisch te werken vindt beperkte (en tijdelijke) institutionalisering plaats. Dit maakt ontbinden eenvoudiger als de doelstelling is bereikt.

- b. Positionering ketenaanpak bij overheid of in de markt: Bij ketenvraagstukken die in het verlengde liggen van overheidsbeleid en toezicht speelt de overheid altijd een rol. Dit gecombineerd met de idee dat de sterke punten van de aanpak met meer zekerheid geborgd zijn bij de overheid dan in de markt maakt dat positionering bij of dicht tegen de overheid aan voor de hand ligt. Om te borgen dat het programma voldoende verbinding houdt met de markt kan gezocht worden naar *partnerships* met vertegenwoordigende partijen in de markt als brancheorganisaties.
- c. Positionering binnen de overheid; bij beleid of uitvoering: Positionering dicht tegen het beleid aan heeft als voordeel dat kansrijke vraagstukken op bestuurlijk niveau kunnen worden verankerd. Om het risico van opportunistisch sturen vanuit veranderende beleidswensen te voorkomen kan een sturingsrelatie worden ingericht met ruimte voor autonomie in de uitvoering en waarbij verantwoording SMART plaatsvindt.
- d. 'Kleur': Afhankelijk van de positionering van de aanpak krijgt deze een zekere 'kleur'. Dit geldt voor positionering binnen de overheid als ook in de markt. Naast constant bewustzijn hiervan in de uitvoering kan introductie en uitvoering van gedeeld opdrachtgeverschap (en cofinanciering) van overheid en markt (bijvoorbeeld VNO-NCW) de acceptatie van het programma vergroten.

BIJLAGE 1: GERAADPLEEGDE BRONNEN

Document (algemeen)	Casus
Advies ICT en regeldruk, Commissie-Regeldruk Bedrijven, april 2011	Programma
Digitale Agenda	Programma
Handvatten voor ketensamenwerking	Programma
Bedrijfslevenbrief topsectoren 2011	Programma
Programma Regeldruk 2011-2015	Programma
Strategische kennisfunctie Sggv v6.0	Programma
Programmaplan Sggv	Programma
Voortgangsrapportage eerste kwartaal 2009	Programma
Voortgangsrapportage tweede kwartaal 2009	Programma
Voortgangsrapportage derde kwartaal 2009	Programma
Voortgangsrapportage vierde kwartaal 2009	Programma
Voortgangsrapportage eerste kwartaal 2010	Programma
Voortgangsrapportage tweede kwartaal 2010	Programma
Voortgangsrapportage derde kwartaal 2010	Programma
Voortgangsrapportage vierde kwartaal 2010	Programma
Voortgangsrapportage eerste kwartaal 2011	Programma
Voortgangsrapportage tweede kwartaal 2011	Programma
Documenten (m.b.t. individuele casussen)	Casus
Projectplan Asbest Casus v1.8	Asbestverwijdering
Projectvoorstel Centraal Asbest informatiepunt/ Case beschrijving Asbest	Asbestverwijdering
Bussiness Case Asbestketen/ Samenvatting BC de Alliantie	Asbestverwijdering
Achtergrond informatie bij de pilot AsbestVolgsysteem/ Asbestvervolgsysteem Gebruikershandleiding/ Uitnoding Pilot Asbest Volgsysteem/ Pakket van eisen CAI	Asbestverwijdering
Evaluatieformulier Asbest volgsysteem voor deelnemers van de pilot. Ingevuld door: Haag Wonen, Staedion, Alliantie Amsterdam, Allieantie Amersfoort.	Asbestverwijdering
Concept samenwerkingsovereenkomst	Asbestverwijdering
Voorzet Rapportage GDR, Praktijk aan het woord.	Asbestverwijdering
Brief aan Staatsecretaris Heemskerk om ondersteuning bij verdere aanpak.	Bouwen met winst

Documenten (m.b.t. individuele casussen)	Casus
Casebeschrijving Omgevingsvergunning: De omgevingsketen in beeld (Project Ketenherinrichting).	Bouwen met winst
Online Procesflow	Bouwen met winst
Projectplan 2008; De omgevingsvergunning in Noord Holland (Project Ketenherinrichting)/ Plan van aanpak 2008.	Bouwen met winst
Rapport Aansluiting Omgevingsvergunning, Business case in het kader van het Programma Ketenherinrichting.	Bouwen met winst
Prototype Specificatie, generieke Ketenchecklist omgevingsvergunning. /Bijlage van proces en checklist/ Training op voorbereidingsmodule (PPP)/ Demonstratie prototype omgevingsvergunning aanvragen (Project Ketenherinrichting). Review Omgevingsvergunning specs prototype.	Bouwen met winst
Rapport Bouwen met winst (definitief)	Bouwen met winst
PVE Voorbereidingsmodule/ Samenwerkingsovereenkomst Bouwen met met winst.	Bouwen met winst
Intake Rapportage voor de casus eLogboek visserij	e-Logboek visserij
Vishub ontwerp/Architectuur Havens/Architectuur eLogboek visserij	e-Logboek visserij
eLogboek visserij planning	e-Logboek visserij
Berichtstroomdefinitie eLogboek/Koppelvlakspecificatie SMTP-MTA Overheidstransactiepoort/overzicht testgevallen/Testrapport Vishub Versie 1.0	e-Logboek visserij
Normenkader VISHUB review/PWC Rapportage review VISHUB	e-Logboek visserij
Acceptatiecriteria oplevering voorziening VISHUB door Sggv/concept samenwerkingsovereenkomst invoering Vishub /getekende acceptatie VISHUB door Pvis en AID/getekende overdachtsbrief Nicole Kroon eLogboek/Procesafspraken overdracht Vishub	e-Logboek visserij
Opdrachtdocument Casus Horeca digitaal	Horeca digitaal
Aanvragen wet BIBOB/Drank en horeca vergunning/Exploatievergunning/Informatiescan/ Ontheffing sluitingstijd/Speelautomatenvergunning/Terras vergunning	Horeca digitaal
Scenario's werknaam "Horeca digitaal"/Scenario "EOD Horeca"	Horeca digitaal
Plan van aanpak Horeca Digitaal/Presentatie Casus Horeca digitaal	Horeca digitaal
Stuurgroep 2 Gemeentehuis Lopik/Presentatie Casus Horeca digitaal	Horeca digitaal
Stuurgroep 3 Gemeentehuis Lopik/Presentatie Casus Horeca digitaal	Horeca digitaal
Stuurgroep 4 Gemeentehuis Lopik/Presentatie Casus Horeca digitaal	Horeca digitaal
Stuurgroep 5/Taken en rollen voorzitter en stuurgroep Casus Horeca digitaal	Horeca digitaal

Documenten (m.b.t. individuele casussen)	Casus
Businesscase Horeca: Van praktijktest Horeca digitaal naar invoering van het Ondernemingsdossier Horeca	Horeca digitaal
Infolyer praktijktest	Horeca digitaal
praktijktest Horeca digitaal	Horeca digitaal
Evaluatie praktijktest	Horeca digitaal
Bericht afronding casus	Horeca digitaal
Overgang casus Horeca digitaal naar Ondernemingsdossier Horeca (bijlage 4)	Horeca digitaal
Position papers strategische tafels	Horeca digitaal
Presentatie Tafel 1 – Organisatie en realisatie Regelhulp Horeca	Horeca digitaal
Presentatie Tafel 2 –Standaardisering en digitalisering regels, proces en formulieren Horeca	Horeca digitaal
Presentatie Tafel 4 – Nieuwe toezichtarrangementen tussen	Horeca digitaal
Horecabranche en overheid	Horeca digitaal
Casus Supply Chain (Project Generieke Infrastructuur)	Import veterinaire goederen Rotterdam
Huidige veterinaire importproces Zeehavens (Project keten herinrichting)	Import veterinaire goederen Rotterdam
Prototype veterinaire importproces Zeehavens (Project ketenherinrichting) - Procesmodel en ontwerp prototype.	Import veterinaire goederen Rotterdam
Business Case Casus Import Veterinaire goederen Rotterdam	Import veterinaire goederen Rotterdam
Import van veterinaire goederen via de haven van Rotterdam, gegevensstromen, administratieve lasten en transactiekosten (Programma Ketenherinrichting)	Import veterinaire goederen Rotterdam
Projectbrief Project: Pilot Supd@x Veterinaire goederen. / Voorbereidingen praktijktest casus	Import veterinaire goederen Rotterdam
Adviesrapport Praktijktest	Import veterinaire goederen Rotterdam
Samenwerkingsovereenkomst ketenpartners	Import veterinaire goederen Rotterdam
Rapportage Analyse van Casus Rubber- & kunststofindustrie	Rubber- en kunststofindustrie
procesanalyse concept Rubber- en kunststofindustrie Handhaven	Rubber- en kunststofindustrie
Rubber- en kunststofindustrie: Handhaven Huidige processen (IST situatie) & Gewenste processen (SOLL situatie)	Rubber- en kunststofindustrie
Handhaven van milieuwet- en regelgeving in de Rubber- en kunststofindustrie: Business case	Rubber- en kunststofindustrie

Documenten (m.b.t. individuele casussen)	Casus
Testrapport/Testplan/ Algemene handleiding praktijktest EUGO /EUGO Praktijktest Functioneel Ontwerp/presentatie startbijeenkomst	Rubber- en kunststofindustrie
Rapportage over de praktijktest met EUGO	Rubber- en kunststofindustrie
Eindrapport oplevering EUGO	Rubber- en kunststofindustrie
Notitie Start Intake Innovatief toezicht in de Vleesketen/Intake Rapportage Innovatief toezicht in de vleesketen	Toezicht vleesketen
Beschrijving SOLL informatieprocessen Gegevensuitwisseling t.b.v. Continuous Control Monitoring in de Vleesketen voor de casus Gericht Toezicht Vleesketen	Toezicht vleesketen
Plan van Aanpak Implementatie "Gericht toezicht vleesketen" in de Procesinfrastructuur	Toezicht vleesketen
Rapportage realisatie ICT-infrastructuur Praktijktest Sggv-casus	Toezicht vleesketen
'Gericht toezicht vleesketen'	Toezicht vleesketen
Plan van Aanpak voor de voorbereiding van de praktijktest Toezicht in de vleesketen/Programma van Eisen Infrastructuur voor de praktijktest voor de casus Gericht toezicht vleesketen/ Draaiboek voorbereiding van de praktijktest voor de casus Gericht Toezicht vleesketen/Implementierapport "Gericht toezicht vleesketen"	Toezicht vleesketen
Rapportage Evaluatie Casus Gericht Toezicht Vleesketen	Toezicht vleesketen
Overdrachtsdocument Sggv- casus Gericht Toezicht Vleesketen	Toezicht vleesketen
Verkenning van Vermindering regeldruk evenementen (inventarisatie van bestaande initiatieven)	Evenementenvergunning
Plan van aanpak casus evenementen/ stuurgroepvorming	Evenementenvergunning
Architectuur LVE	Evenementenvergunning
Plan van aanpak casus evenementen/ bijlage planning	Evenementenvergunning
Business Case evenementen/ SIRA Conceptrapportage; Lastenmeting evenementenvergunning	Evenementenvergunning
Toelichting Business Case fyto-sanitaire import via Schiphol/Quick scan agrarische importketens	Import fyto-sanitaire goederen Schiphol
Commitment ACN/Commitment douane schiphol/Commitment Frugi venta/Commitment J. van de Put Fresh Cargo Handling BV/getekend commitment ketenpartners/Intakerapportage voor de casus Import fyto-sanitaire goederen Schiphol	Import fyto-sanitaire goederen Schiphol
Proces toezicht fyto-sanitaire goederen door nVWA en KCB	Import fyto-sanitaire goederen Schiphol

Documenten (m.b.t. individuele casussen)	Casus
Plan van Aanpak Casus Import Fytosanitaire goederen Schiphol	Import fytosanitaire goederen Schiphol
Business case Fytosanitaire import via Schiphol/Toelichting Business Case Fytosanitaire import via Schiphol	Import fytosanitaire goederen Schiphol
Memo eindrapportage Vervoer Gevaarlijke Lading Binnenvaart/Intake Rapportage/Brief Nicole Kroon aan stuurgroep, Betreft commitment voor de samenwerking tussen het programma	Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart
Beschrijving IST informatie processen voor de casus Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart	Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart
Casus Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart – Concept	Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart
Validatie business case Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart	Vervoer gevaarlijke lading binnenvaart
Rapportage intake Toezicht op Asbest	Asbesttoezicht
Plan van Aanpak casus Asbesttoezicht	Asbesttoezicht

BIJLAGE 2: LIJST GEÏNTERVIEWDEN EN DEELNEMERS WERKSESSIES

Gesprekspartners interne interviews	Functie	Organisatie	Casus
Ton van Riet	Senior beleidsmedewerker	Ministerie van EL&I	Algemeen
Dorien van den Berg	Senior beleidsmedewerker	Ministerie van EL&I	Algemeen
Marian Sanders	Senior beleidsmedewerker	Ministerie van EL&I	Algemeen
Robin van Zoest	Programma adviseur Sggv	Ministerie van EL&I	Domein Import, Export en Logistiek
Henk van Terwisga	Programma adviseur Sggv	Ministerie van EL&I	Domein Voedsel en Waren
Tom Troquay	Programma adviseur Sggv	Ministerie van EL&I	Domein Natuur, Milieu en Omgeving
Karla van Rooijen	Programmamanager Sggv	Ministerie van EL&I	Algemeen
Mark Brugman	Programmamanager Sggv	Ministerie van EL&I	Algemeen
Gesprekspartners externe interviews	Functie	Organisatie	Casus
Rianne Dobbelsesteen	Beleidsmedewerker	Ministerie van I&M/ VROM	Asbestverwijdering
Joop van Lunteren	Associate bij het Expertise Centrum (HEC)	Het Expertise Centrum (HEC)	Import veterinaire goederen Rotterdam
Bert Urlings	Professor Supply Chain Management in Animal Production (Universiteit Wageningen)	VION	Toezicht vleesketen
Rob Dortland	Plaatsvervangend Inspecteur-generaal VWA (Voorzitter stuurgroep casus)	vVWA	Toezicht vleesketen
Sigrid Verweij	Manager policy team regulation VNO-NCW en MKB-Nederland	VNO-NCW	Generieke regeldruk
Pieter Clerx	Senior beleidsmedewerker	Bouwend Nederland	Bouwen met winst
Freek van Zoeren	Plaatsvervangend Inspecteur Generaal	nVWa	Toezicht vleesketen
Willy Rovers	Lid managementteam Belastingdienst en algemeen directeur Douane	Douane	Import veterinaire goederen Rotterdam

Gesprekspartners externe interviews	Functie	Organisatie	Casus
Godfried Smit	Manager European affairs	EVO	Import Veterinaire goederen Rotterdam
Martin Hennecken	Beleidsmedewerker	Ministerie van EL&I	Kalfsector
Cees van Dongen	Voorzitter bestuur Stichting Certificatie Asbest	Stichting Certificatie Asbest	Asbestverwijdering
Arjen van den Dool	Beleidsadviseur	Koninklijke Horeca Nederland	Horeca Digitaal
Joost Dieleman	Adviseur Regiegroep Regeldruk	Ministerie van EL&I	Generieke regeldruk
Hans Onno van den Berg	Voormalig directeur Vereniging van Schouburg- en Concertgebouwdirecties	Vereniging van Schouburg- en Concertgebouwdirecties	Evenementenvergunningen
Henk de Groot	Divisie-directeur Horeca, retail, Ambacht en Instellingen	nVWa	Horeca Digitaal
Gesprekspartners werksessies	Functie	Organisatie	Casus
Rob Compaan	Directeur en adviseur	Compaan Company bv.	Bouwen met Winst
Henk Demkes	Voormalig medewerker Productschap Vis	Productschap Vis	eLogboek Visserij
Wil van Roosmalen	Coördinator Toezicht en Handhaving	Provincie Noord-Brabant	Rubber- en Kunststofindustrie
Johan van Antwerpen	Voorzitter van de vereniging voor Verwijdering van Toxische en gevaarlijke Bouwmaterialen	Asbestsector	Asbestverwijdering
Peter Hoogenkamp	Project coördinator	VanDrie Groep	Toezicht Vleesketen
Niek Meijer	Burgemeester van Zandvoort	Gemeente Zandvoort	Generieke methode
Ferry de Rijcke	Programmadirecteur van de Inspectieraad	E-inspecties	Generiek toezicht
Rob Meijer	Adviseur	HEC	Generiek methode
Rik Peeters	Leermanager en onderzoeker	NSOB	Generiek methode

BIJLAGE 3: LEDEN VAN DE KLANKBORDGROEP

Naam	Organisatie
Herman Grol	Ministerie van EL&I
Ton van Riet	Ministerie van EL&I
Nicole Goossens	Ministerie van EL&I
Karla van Rooijen	Programmabureau Sggv