

Evaluatie Euro Programma BZK

Euro Programma Team
Februari 2002

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
2. Organisatie euro programma BZK.....	6
2.1 Eurocoördinatoren en decentrale teams	6
2.2 Euro Programma Team	9
3. Domeinen	11
3.1 Wet- en regelgeving	12
3.2 Automatisering	15
3.3 Bedrijfsvoering	18
3.4 Voorlichting	20
4. Voortgangs- en kwaliteitsbewaking	22
4.1 Tijdpad invoering euro	23
4.2 Rapportage structuur	25
4.3 Audits	28
5. Conclusies en aanbevelingen: algemene leerpunten.....	29
Bijlagen	31
Evaluatieverslag BEO, dd. 30 januari 2002	32
Evaluatieverslag JEET, dd. 1 februari 2002.....	36
Evaluatieverslag ETIT, dd. 7 februari 2002.....	38
Format eurorapportage	40
Secundaire mijlpalen.....	45
Kosten euro programma BZK	46

Voorwoord

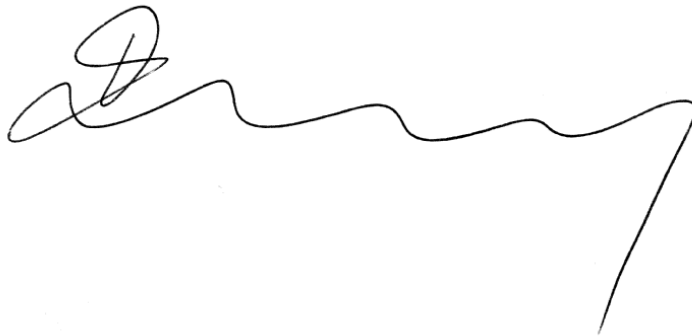
Op 1 januari 2002 (€-day) was het eindelijk zover: de euro werd het wettige betaalmiddel in Nederland en de overige elf EMU-landen. Jaren van voorbereiding zijn hier aan vooraf gegaan. Toch was op 1 januari niet al het afrondende werk gedaan. Een deel van de geautomatiseerde systemen moest in de eerste weken van januari nog geconverteerd worden. Alle voorbereidingen hebben hun vruchten afgeworpen. Zij hebben ertoe bijgedragen dat de overgang naar de euro bij ons ministerie, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), soepel is verlopen.

De voorbereidingen op de komst van de euro zijn bij BZK al in 1997 begonnen. In dat jaar is er een speciale Taskforce Euro in het leven geroepen die zich concentreerde op de initiële aanpak voor de invoering van de euro. Hierna is in 1999 het euro programma opgericht. Het doel van dit programma was om alle onderdelen van BZK voor te bereiden op de komst van de euro. De deadline hiervoor was hard. Op 1 januari 2002 moesten alle voorbereidingen gereed zijn.

In dit rapport treft u een evaluatie aan van het euro programma, waarin tot uiting komt wat de succesvolle en minder succesvolle aspecten van het euro programma zijn geweest. De hieruit voortvloeiende leerpunten, kunnen worden meegenomen bij volgende BZK-brede projecten.

Hierbij spreek ik graag een laatste dankwoord uit richting alle betrokkenen, die hun steentje hebben bijgedragen aan de succesvolle invoering van de euro in de BZK-organisatie.

DE DIRECTEUR FINANCIËEL-ECONOMISCHE ZAKEN,

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke that ends in a sharp downward-pointing tail.

Richard van Zwol

1. Inleiding

In 1999 is het euro programma opgericht. Het euro programma bestond uit de drie pijlers:

- eurocoördinatoren en decentrale teams;
- experts en domeinen;
- Euro Programma Team.

De doelstelling was om alle onderdelen op 1 januari 2002 zo goed mogelijk voor te bereiden, om daarmee de weg vrij te maken voor een soepele overgang op de euro. Deze doelstelling is bereikt. BZK is over op de euro en de overgang is, op wat kleine hobbels na, soepel verlopen.

Bij BZK lag de verantwoordelijkheid voor de voorbereiding en uitvoering van de euroactiviteiten dus bij de organisatieonderdelen zelf. Daarom was er binnen elk blok een euroteam opgericht dat werd aangestuurd door een decentrale coördinator (de eerste pijler). De organisatieonderdelen, ook wel 'blokken' genoemd, waren tevens verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van de euroactiviteiten van de agentschappen en van de aan hen gelieerde derdenorganisaties. Bij het bereiken van hun doel werden de blokken ondersteund door het centrale Euro Programma Team (de derde pijler).

Ook de experts en domeinen (de tweede pijler) waren belangrijk tijdens het euro programma. De experts waren de centraal verantwoordelijken en aanspreekpunten van de domeinen wet- en regelgeving, automatisering, bedrijfsvoering en voorlichting. De komst van de euro had op deze domeinen impact. Zo moesten bedragen in wetten worden omgezet, systemen geconverteerd, bedrijfsvoeringactiviteiten aangepast en medewerkers voorgelicht. Elk blok had dus te maken met euro-impact op de vier genoemde domeinen. Elk domein was direct aan alle blokken gekoppeld door de invloed die het daar had. Om al deze facetten in het euro programma een goede plaats te geven, was de onderstaande matrixstructuur opgesteld.

	DGCZK	DGOB	DGOOV	DGMP	BVD	CS	BZK	Actor
Wet- en regelgeving								euro-expert wet- en regelgeving (CZW)
Automatisering								euro-expert automatisering (DI)
Bedrijfsvoering								euro-expert bedrijfsvoering (FEZ)
Voorlichting & communicatie								euro-expert Voorlichting & communicatie
Planning & control								EPT
Actor	Euro-co CZK + team	Euro-co OB + team	Euro-co OOV + team	Euro-co MP + team	Euro-co BVD + team	Euro-co CS+ team	BR + EPT + experts	

In dit rapport treft u een evaluatie aan het BZK euro programma. De hoofdvraag die daarbij leidend is geweest, luidt:

Wat zijn de succesvolle en minder succesvolle aspecten geweest van het euro programma van BZK?

Om deze vraag te beantwoorden is onderzoek gedaan naar het interne proces/ de organisatie, de inhoud en het resultaat.

Het rapport is geschreven door het Euro Programma Team (EPT). Hiervoor is gekozen omdat dit team de invoering van de euro bij BZK coördineerde. Door de evaluatie uit te voeren, heeft het team gezocht naar leerpunten die meegenomen kunnen worden bij de opzet en uitvoering van toekomstige programma's. Het EPT is opgezet als een tijdelijke afdeling van de directie Financieel-economische zaken. Deze evaluatie heeft betrekking op het beleidsartikel 12/1: apparaat.

De onderzoeksgegevens zijn afkomstig uit verschillende bronnen, waaronder experts, coördinatoren en het EPT zelf. Bij het format van de afsluitende eurorapportage voor de blokken is een lijst met evaluatievragen toegevoegd. Deze is door verschillende eurobetrokkenen ingevuld. Daarnaast is in het laatste BZK Euro Overleg (BEO) nadrukkelijk stil gestaan bij de evaluatie van het programma. Hetzelfde geldt voor de laatste bijeenkomsten van het Juridisch Euro Expert Team (JEET) en het Euro Test- en Implementatie Team (ETIT). De verslagen van de drie genoemde overleggen zijn opgenomen in de bijlagen.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van deze evaluatie komt de organisatie van het programma naar voren. In hoofdstuk 3 wordt stilgestaan bij de vier inhoudelijke domeinen waarop de invoering van de euro betrekking had. In hoofdstuk 4 komt vervolgens de voortgangs- en kwaliteitsbewaking aan de orde. In deze drie hoofdstukken wordt achtereenvolgens stil gestaan bij de werkwijze en inhoud van de verschillende aspecten van het euro programma, tot welk resultaat dit heeft geleid en welke conclusies en aanbevelingen hieraan zijn te ontleen. In hoofdstuk 5 tenslotte worden de deelconclusies en aanbevelingen samengevat in algemene leerpunten.

2. Organisatie euro programma BZK

Zoals u in hoofdstuk 1 van dit rapport heeft kunnen lezen, bestond het euro programma uit drie pijlers: de decentrale teams met hun coördinatoren, de domeinen met hun experts en het Euro Programma Team. De pijlers 'eurocoördinatoren en decentrale euroteams' en 'EPT' worden in dit hoofdstuk besproken. Meer informatie over de andere pijler 'experts en domeinen' treft u in hoofdstuk 3.

2.1 Eurocoördinatoren en decentrale teams

Binnen elk blok was een decentrale coördinator aangewezen die verantwoordelijk was voor de invoering van de euro binnen zijn of haar blok, de agentschappen en de gelieerde derdenorganisaties. De decentrale coördinator ondersteunde het lijnmanagement. Hij of zij had een breed palet aan taken, waaronder:

- Ondersteuning aan het blok bieden;
- Informatie vergaren en leveren;
- Optreden als centraal aanspreekpunt;
- Voortgang en kwaliteit bewaken;
- Knelpunten signaleren en helpen oplossen;
- Rapporteren;
- Ad hoc klussen uitvoeren voor het blok.

Elke coördinator werkte samen met een decentraal euroteam. Onder leiding van de coördinator hadden zij geregeld overleg, zodat taken en verantwoordelijkheden binnen een blok verdeeld konden worden en iedereen elkaar op de hoogte kon houden.

In 1999 en 2000 rapporteerde de coördinator eens per half jaar de voortgang van het euro programma binnen het desbetreffende blok aan de directeur van de directie Financieel Economische Zaken (FEZ) en het EPT. De coördinator rapporteerde aan de hand van een format (zie bijlagen), dat was opgesteld door het EPT. Naarmate het euro programma vorderde, werd de frequentie van de rapportages hoger. Vanaf september 2000 vulden de coördinatoren maandelijks het format in.

Tenslotte had de eurocoördinator zitting in het BZK Euro Overleg (BEO). Dit was een centraal overleg waar alle coördinatoren, experts en leden van het EPT bij aanwezig waren. Tijdens deze bijeenkomsten gaf elke coördinator aan waar hij of zij mee bezig was en waarom. Er was daarbij aandacht voor zaken die soepel verliepen, maar ook eventuele knelpunten kwamen naar voren. Op deze manier werden tijdens het BEO ervaringen uitgewisseld en activiteiten op elkaar afgestemd. Ook werd de voortgang van het euro programma gemeenschappelijk gewaarborgd.

Resultaat

Binnen alle onderdelen van BZK is de invoering van de euro soepel verlopen. Per blok worden de voornaamste aandachtspunten genoemd.

DGCZK

De omvang van het europroject bij DGCZK was op zich beperkt. Aan de aanpassing van de eigen wet- en regelgeving werd veel aandacht besteed. De expert wet- en regelgeving van BZK werkte overigens bij CZK. Automatisering en bedrijfsvoering speelden een beperkte rol. De overgang naar de euro bij DGCZK is goed verlopen. Begin 2002 hebben zich problemen voorgedaan bij de uitwisseling tussen de systemen ASK en CAFAS. Dat was echter te wijten aan de invoering van VBTB en niet aan de euroconversie.

DGOB

DGOB had veel wet- en regelgeving in beheer die moest worden aangepast aan de komst van de euro. Daarbij had DGOB te maken met veel wetten en regels die, om wat voor reden dan ook, niet kunnen worden opgenomen in de verzameltrajecten (paragraaf 3.1). Dit vereiste de nodige inspanning en logistieke planning. Verder beschikte DGOB over een aantal complexe spreadsheets en enkele financiële systemen die geconverteerd moesten worden. De impact van het domein bedrijfsvoering was bij DGOB beperkt. Uiteindelijk is de overgang naar de euro binnen DGOB goed verlopen.

DGOOV

De impact van de euro op DGOOV was relatief groot. Zo moest binnen DGOOV veel werk verricht worden om de conversie op het domein automatisering goed te laten verlopen. DGOOV beschikte namelijk over veel geautomatiseerde systemen, zowel maatwerk als standaard, die over veel verschillende organisatieonderdelen zijn verspreid. Ook beschikte DGOOV over relatief veel ministeriële regelingen die moesten worden aangepast. Naast de eigen eurodynamiek, had DGOOV ook te maken met de monitoring van een groot aantal agentschappen en derdenorganisaties, zoals de KLPD, ITO en de regionale politiekorpsen. De invoering bij DGOOV is soepel verlopen. Wel is in een enkel geval (Exact bij ITO) de conversie uitgesteld vanwege een onstabiele productieomgeving (geen europrobleem). Daarnaast zijn er problemen geweest met de interface van Tobias (boeteafhandelingssysteem van de korpsen) met CJIB. Er werden foute bestanden van Tobias bij het CJIB aangeleverd. Hierover heeft overleg plaatsgevonden met betrokkenen. Een extra controleslag op de programmatuur is uitgevoerd.

DGMP

Het europroject bij DGMP was hoofdzakelijk op de domeinen wet- en regelgeving en automatisering geconcentreerd. Op het kerndepartement was de impact van de euro klein. De meeste aandacht ging uit naar de aanpassing van de systemen van IVOP en de monitoring van derdenorganisaties, zoals ABP en USZO. Aanpassingen op het domein bedrijfsvoering vonden bij DGMP in beperkte mate plaats. De overgang naar de euro is bij DGMP voorspoedig verlopen.

BVD

De impact van de komst van de euro was bij de BVD redelijk. De BVD heeft geen eigen wet- en regelgeving en op het domein automatisering zijn enkele systemen geconverteerd. Enige aanpassingen hebben zich voorgedaan op het domein bedrijfsvoering. De impact was hier relatief groot, aangezien de BVD over eigen formulieren, administratie en kassen beschikt. De overgang naar de euro is dan ook soepel en zonder problemen verlopen.

CS-blok

De voorbereiding voor de invoering van de euro op het CS-blok waren zeer gedifferentieerd. Dat kwam doordat de benodigde aanpassingen niet alleen op het eigen blok gericht waren, maar ook op zaken die door medewerkers buiten het blok werden gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn de BZK-brede kantoorautomatisering, CAFAS, BZK-brede formulieren en het handboek P&O. Daarnaast vervulde het CS-blok op drie van de vier domeinen (automatisering, bedrijfsvoering en voorlichting) een expertrol. Op deze domeinen lag dan ook de nadruk. Wet- en regelgeving speelde bij de CS geen grote rol. De CS beschikten maar over enkele ministeriële regelingen die moesten worden aangepast. Daarnaast was het CS-blok betrokken bij de monitoring van de Hoge Colleges van Staat. De overgang naar de euro bij het CS-blok is goed verlopen. De conversie van CAFAS is uitgelopen, maar dit had meer te maken met de VBTB-problematiek dan met de euroconversie.

Conclusies en aanbevelingen

- Het euro programma van BZK heeft baat gehad bij de aangestelde decentrale eurocoördinatoren. Zij kenden de weg en de cultuur in hun eigen blok en wisten overige euromedewerkers te motiveren om mee te werken aan het euro programma. De coördinatoren waren deels afkomstig van beleidsdirecties, deels afkomstig van de stafafdelingen. Voor het functioneren van de coördinatoren had dit geen gevolgen. Wel kan opgemerkt worden dat coördinatoren werkzaam bij stafafdelingen in sommige gevallen beter op de hoogte waren van actuele informatie uit aanverwante gremia zoals het FEO en het AO-team overleg. Een ander onderscheid tussen de verschillende coördinatoren bestaat uit een fulltime dan wel deeltijd betrokken zijn bij de invoering van de euro.
- Niet alle euroteams van de blokken kwamen even vaak bij elkaar. De frequentie van de bijeenkomsten werd met name bepaald door de impact van de euro op het desbetreffende blok. Voor het EPT was het prettig om bij de vergaderingen van de decentrale euroteams aanwezig te zijn. Op deze manier bleef het EPT op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en voortgang van het euro programma op decentraal niveau.

2.2 Euro Programma Team

Op centraal niveau was het Euro Programma Team (EPT) opgericht. Dit team concentreerde zich op een effectieve en tijdige overgang van BZK (haar diensten, producten, organisatie, processen en systemen) van de gulden naar de euro. Het EPT, ondergebracht bij directie FEZ, ondersteunde het lijnmanagement door te faciliteren, de voortgang en kwaliteit te bewaken, periodiek te rapporteren en zonodig knelpunten te signaleren aan de Bestuursraad. Aan de ene kant bood het EPT de decentrale euroteams hulp bij het bereiken van hun doelstellingen. Aan de andere kant controleerde het EPT de voortgang van deze decentrale euroteams. Daarmee bekleedde het EPT zowel een monitorende als faciliterende rol.

Monitorende rol

De afstemming en voortgangsbewaking binnen het Euro Programma van BZK verliep getrapd:

- de decentrale coördinatoren zorgen voor afstemming binnen hun blok en rapporteerden middels de DG over de voortgang aan het EPT;
- het EPT zorgde voor de afstemming binnen BZK en rapporteerde over de voortgang aan de Bestuursraad.

De leden van het EPT namen deel aan het BEO. Daar vervulden zij de rollen van secretaris en voorzitter. In de eerste fasen van het euro programma kwam het BEO eens in de twee maanden bijeen. In de laatste anderhalf jaar werd de frequentie van de bijeenkomsten verhoogd tot één keer per maand. Om het belang van de euro te onderstrepen, nam vanaf 1 januari 2001 de directeur van FEZ de rol van voorzitter op zich. Naast het BEO had het EPT, namens BZK, ook zitting in de Interdepartementale Werkgroep Euro (IWE). In deze werkgroep waren de eerste aanspreekpunten van de verschillende departementen en de verschillende interdepartementale werkgroepen vertegenwoordigd. Deze werkgroep was opgericht om de samenwerking op interdepartementaal niveau harmonieus te laten verlopen. Het EPT verzorgde dan ook de contacten en afstemming met het ministerie van Financiën.

Faciliterende rol

Het EPT faciliteerde de coördinatoren (de blokken) maar ook de experts. Dit deed zij bijvoorbeeld door: de verzorging van de informatievoorziening richting alle betrokken partijen;

- de productie en distributie van een periodieke Euro Nieuwsbrief;
- de oprichting en het onderhoud van de BZK eurosite;
- de organisatie van themabijeenkomsten;
- de uitvoering van een BZK-breed voorlichtingsbeleid;
- de beantwoording van allerhande eurovragen als zijnde centraal euroaanspreekpunt;
- de uitvoering van secretariaatwerkzaamheden van de JEET (departementale werkgroep wet- en regelgeving).

Resultaat

De faciliterende en monitorende activiteiten van het EPT hebben ertoe bijgedragen dat de invoering van de euro binnen BZK soepel is verlopen. De monitorende activiteiten resulteerden tijdens het euro programma in een actueel beeld van de voortgang. Vanuit de coördinerende rol vergeleek het EPT dit beeld met komende ontwikkelingen. Het EPT haakte hier, vanuit haar faciliterende rol, op in door bijvoorbeeld themabijeenkomsten te organiseren.

Conclusie en aanbevelingen

- De coördinatoren vonden dat het EPT haar faciliterende rol goed uitvoerde. De eurobetrokkenen waardeerden de speciale eurothemabijeenkomsten en de uitgegeven handreikingen, zoals 'euro en bedrijfsvoering' het meest. Ook de communicatie, opgezet en uitgevoerd in samenwerking met de expert voorlichting in combinatie met leden van het EPT, kreeg speciale aandacht. De timing werd als goed beschouwd en de uitwerking van de voorlichtingsmiddelen, met name de cartoons, als professioneel.
- De leden van het euroteam van wet- en regelgeving vonden de faciliterende rol van het EPT nuttig als ondersteuning bij vergaderingen (het EPT voerde het secretariaat bij de bijeenkomsten van het Juridische Euro Expert Team) en als aansturings- en informatiepunt (het EPT maakte duidelijk wanneer iets ingeleverd moest worden en welk onderwerp wanneer en in welk gremium zou worden behandeld).
- De euroaanspreekpunten bij de agentschappen en derdenorganisaties waardeerden met name de rol van het EPT als communicatiekanaal richting derden, zoals klanten en interdepartementale gremia (bijvoorbeeld de IWE).
- De informatievoorziening over het euro programma was niet altijd optimaal. Uiteraard hoeft niet iedereen altijd overal van op de hoogte te zijn, maar actuele en relevante informatie moet de juiste personen wel op tijd bereiken. In de praktijk bleek dit soms lastig te zijn. Doordat er aan verschillende (euro)overleggen over het algemeen verschillende personen deelnamen en er tussen de overleggen geen dwarscommunicatie was, kon de communicatieoverdracht mislopen. Zo is het bijvoorbeeld wel eens gebeurd dat een coördinator informatie uit het BEO doorgaf aan de leden van zijn of haar euroteam, die zij al kenden. Dit kwam dan omdat zij die informatie al teruggekoppeld hadden gekregen uit een ander overleg, zoals het Financieel Economische Overleg (FEO). Wellicht had de informatieoverdracht verbeterd kunnen worden door ten eerste meer gebruik te maken van bestaande overleggen en ten tweede door de euro regelmatig op de agenda van verschillende overleggen, zoals het Administratieve Organisatie – team overleg of het FEO, te plaatsen.

3. Domeinen

De invoering van de euro heeft betrekking op vier domeinen, te weten wet- en regelgeving, automatisering, bedrijfsvoering en voorlichting. Binnen elk domein was een directie aangewezen die verantwoordelijkheid droeg voor de invoering van de euro binnen het desbetreffende domein. De directies wezen vervolgens weer een persoon aan die deze uitdaging aan wilde gaan: de expert. Hij of zij concentreerde zich op BZK-brede ondersteuning, coördinatie en voortgangs- en kwaliteitsbewaking bij het desbetreffende domein. Vanuit die verantwoordelijkheid bestonden de taken van de experts onder meer uit:

- Het breed vertegenwoordigen van BZK, respectievelijk het EPT, in interdepartementale gremia. Mede op basis hiervan leverde de expert specifieke informatie en verstrekke hij of zij onder andere adviezen, kaders, richtlijnen en werkwijzen.
- Het op verzoek inhoudelijk beoordelen van het resultaat van de euroactiviteiten waaronder plannen van aanpak en voortgangsrapportages.
- Het signaleren van eventuele knelpunten en hierover rapporteren aan de BZK-euro programmacoördinator.
- Het bewaken van de voortgang van het euro programma in het desbetreffende domein.
- Het optreden als centraal euroaanspreekpunt.

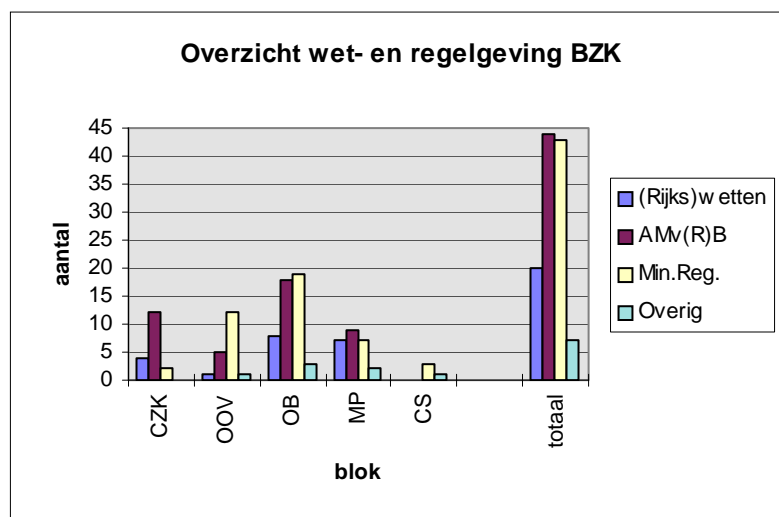
De experts beoordeelden de voortgangsrapportages van de blokken inhoudelijk op informatie over hun domein en gaven, indien nodig, hun commentaar door aan het EPT. De expert onderhield geregeld bilateraal overleg met het EPT en had zitting in het BEO.

Deze vier domeinen worden in dit hoofdstuk onder de loep genomen.

3.1 Wet- en regelgeving

Elk departement heeft zijn eigen wetten, algemene maatregelen van bestuur, ministeriële regelingen en circulaire's. Alle wet- en regelgeving waarin bedragen voorkomen, diende te worden aangepast aan de euro. In onderstaand schema is per Directoraat Generaal weergegeven hoeveel wet- en regelgeving ten gevolge van de euro moest worden gewijzigd, uitgesplitst naar soort wet- en regelgeving. De BVD beschikte niet over eigen wet- en regelgeving en is derhalve niet in het overzicht opgenomen. Uit het schema blijkt dat DGOB over verreweg de meeste wet- en regelgeving beschikte die moest worden aangepast.

De interdepartementale voorbereiding van de aanpassing van de wet- en regelgeving vond plaats door de Juridische Interdepartementale Werkgroep Euro (JIWE), waarin de experts alle departementen, zo ook de expert van BZK, waren vertegenwoordigd. Binnen de overheid was ervoor gekozen om de aanpassing van de (rijks)wetgeving en de Algemene Maatregelen van (Rijks)Bestuur (AMv(R)B's) zoveel mogelijk samen te brengen in één brede verzamel(rijks)wet en verzamel-AMv(R)B. Dit ter waarborging van de coördinatie en de voortgangsbewaking.



De JIWE nam het voortouw bij de coördinatie van activiteiten op juridisch gebied. Daarbij ging het vooral om de aanpassing van de Nederlandse wet- en regelgeving. De JIWE was onder meer belast met de inhoudelijke en procedurele coördinatie van de omzetting van de wetgeving als gevolg van de euro. Daarnaast fungeerde de JIWE binnen de overheid als een 'kenniscentrum' op het vlak van de juridische consequenties van de euro. De in het kader van de aanpassing van Rijksregelgeving benodigde afstemming met de Nederlandse Antillen en Aruba was ook interdepartementaal geregeld en was ook bij de directie Constitutionele Zaken en Wetgeving (CZW) - in afstemming met Koninkrijksrelaties - belegd.

Juridisch Euro Expert Team

Binnen BZK werkte de expert wet- en regelgeving, afkomstig van de directie CZW, samen met een team dat bestond uit afgevaardigden van elk blok. Dat team werd ook wel het Juridische Euro Experts Team (JEET) genoemd. Elk lid had zijn eigen taken en verantwoordelijkheden. Zo vulden de JEET-leden de voortgangrapportages voor het domein wet- en regelgeving voor hun blok in. Ook maakte ieder JEET-lid, om het verzamelprincipe te coördineren, i.o.v. de expert wet- en regelgeving een inventarisatie op

van de wetten, AmvB's en ministeriële regelingen van zijn blok die moesten worden aangepast. De leden van de JEET hadden enerzijds dus te maken met informatie-uitwisseling in het kader van de totstandkoming van de verzamelregelgeving (aansturing van expert) en anderzijds in verband met de voortgangscntrole (aansturing van coördinator). Onder leiding van de voorzitter, ook een taak van de expert, was er geregeld overleg, zodat iedereen elkaar op de hoogte kon houden.

Resultaat

De inspanningen van het JEET hebben ertoe geleid dat alle wetten, rijks wetten, AMvB's, AMvRB's en ministeriële regelingen zijn aangepast aan de euro. Al deze aanpassingen zijn tevens gepubliceerd in het Staatsblad, dan wel de Staatscourant. Door de centrale en coördinerende rol van de expert wet- en regelgeving is de invoering van de euro binnen BZK op het gebied wet- en regelgeving voorspoedig verlopen.

Conclusies en aanbevelingen

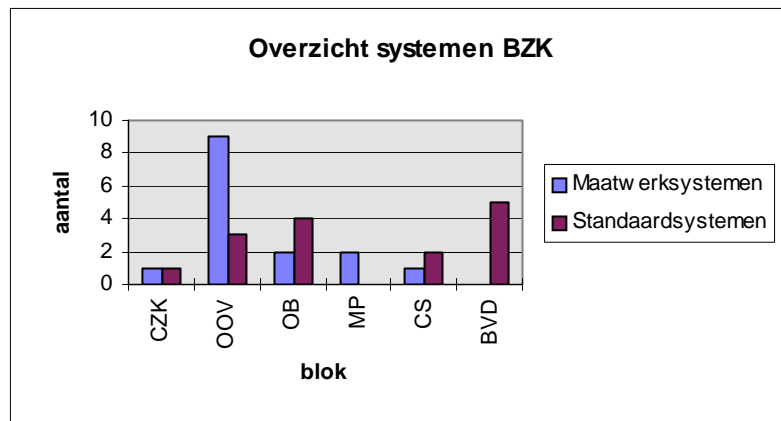
- De leden van het JEET hebben de rol van dit team op zich als positief ervaren, met name met het oog op het verzamelprincipe en de eigen verantwoordelijkheid die zij namens de blokken droegen. Omdat de aansturing centraal / interdepartementaal gebeurde en niet via de blokken, had het JEET beter als zelfstandig projectteam met eigen projectleider opgezet kunnen worden. In de afgelopen situatie was er namelijk een discrepantie tussen de formele structuur (de Directoraten Generaal zijn verantwoordelijk en sturen aan) en de realiteit (het JEET stuurde aan binnen de interdepartementaal afgesproken kaders). Een aandachtspunt hierbij is dat de DG's wel verantwoordelijk waren voor de aanpassing van de wet- en regelgeving binnen hun blok. Derhalve moeten zij wel gemonitord blijven worden aan de hand van voortgangsrapportages.
- De leden onderstrepen dat overleggen van het team waardevol waren, mits zij werden gecombineerd met bilaterale overleggen. Toch merken de JEET-leden aan dat het model van decentrale coördinatoren met experts voor het terrein wet- en regelgeving niet optimaal functioneerde. Doordat de verantwoordelijkheid van het model bij de blokken lag maar de aansturing via het JIWE centraal gebeurde, werd het domein wet- en regelgeving opgesplitst in twee conflicterende modellen. Dit leverde verwarring en dubbel werk op. Een gevolg van deze informatiestroom richting Financiën was dat er onderweg gegevens verloren konden gaan, buiten de schuld van het blok om. Daarom vonden de JEET-leden het ongelukkig dat de verantwoordelijkheid voor de meeste oneffenheden bij hen werd neergelegd.
- Als nadeel van het euro programma merkten de JEET-leden de lange communicatielijnen aan. De JEET-leden rapporteerden (bij de voortgangscntrole) aan zijn of haar decentrale eurocoördinator. Vervolgens rapporteerde de decentrale eurocoördinator richting EPT en het EPT weer richting de Bestuursraad (BZK voortgangsrapportages) en Financiën (Euromonitor). De rol van de expert wet- en regelgeving bestond uit de beoordeling van de input die de JEET-leden hadden geleverd. De euromedewerkers van het domein wet- en regelgeving gaven aan dat zij niet veel behoefte hadden aan de het EPT als voortgangsbewaker. Zij hadden genoeg houvast door het tijdpad dat was opgesteld door de Juridische Interdepartementale Werkgroep Euro (JIWE). Een tweede nadeel van de gebruikte communicatielijnen vonden de JEET-leden de ondoorzichtigheid ervan. Het bleek dat de werkelijke communicatielijnen (via JEET en JIWE) anders liepen dan de formele communicatielijnen (rapportages BR). Daardoor waren niet alle betrokkenen gelijktijdig van de meest actuele informatie op de hoogte.

- Het laatste commentaar dat de leden van het JEET uitten, richt zich op de commitment van de Bestuursraad. Vooral in het begin, toen €-day nog ver weg was, vonden zij deze laag. Het wet- en regelgevingstraject werd door de blokken gezien als een afzonderlijk project, waardoor de betrokkenheid van de Directoraten Generaal bij de aanpassing van de wet- en regelgeving van hun eigen onderdeel doorgaans niet zo groot was. Dat kwam waarschijnlijk ook omdat het wet- en regelgevingstraject interdepartementaal werd aangestuurd en binnen BZK doorgaans geen aanleiding gaf tot bijzondere aandacht.

3.2 Automatisering

Eurogevoelige, geautomatiseerde systemen moesten worden aangepast aan de euro. Het ging dan om systemen die worden gebruikt voor financiële administraties en alle overige applicaties waar bedragen in voorkomen.

In onderstaand schema is per DG weergegeven hoeveel maatwerkssystemen en hoeveel standaardssystemen ten gevolge van de euro moesten worden gewijzigd. Het CS-blok beschikte over verreweg de meeste systemen.



Voor BZK waren er in eerste instantie twee experts automatisering aangewezen: een expert automatisering algemeen (directie Informatievoorziening) en een expert automatisering CAFAS (directie Financieel Economische Zaken). De expert automatisering CAFAS had zitting in het interdepartementale gremium, het Kenniscentrum Automatisering Consequenties (KACE). Het KACE fungeerde als vraagbaak en klankbord voor overheidsorganisaties bij de implementatie van de euro. Door middel van overleg, onderzoek, themabijeenkomsten en publicaties werd zoveel mogelijk kennis over de invoering van de euro in geautomatiseerde (financiële) systemen verzameld en verspreid. Later heeft de expert automatisering van DI het lidmaatschap overgenomen.

Euro Test (en Implementatie) Team

Vanwege de extra benodigde aandacht voor het domein automatisering, is vanaf in 1 januari 2001 het BZK Euro Test Team (ETT) opgericht. Het team bestond uit de expert automatisering, medewerkers van directies Informatievoorziening, medewerkers informatievoorziening van directie FEZ en de Accountantsdienst en leden van het EPT als onafhankelijke partij. Ook is door het ETT regelmatig de hulp van een extern adviseur aangetrokken. Het doel van ETT was om een tijdige en effectieve uitvoering van de testfase te faciliteren en de kwaliteit te waarborgen. De taken van het team richtten zich voornamelijk op het monitoren van de testplannen, de uitvoering van de testactiviteiten en de testresultaten op het domein automatiseren en het ter zake adviseren. Het werkveld bestond uit alle eurogevoelige systemen van het kerndepartement en agentschappen.

Bij het testen was de relatie tussen de werkprocessen en ICT een belangrijk aandachtspunt. Dit kwam onder meer tot uitdrukking in de aandacht voor ketens. Van ketens is sprake als data van verschillende systemen aan elkaar gelieerd waren. Voor BZK belangrijke ketens waren de ketens personeels- en salarisadministraties en de financiële administratie. Nadat de testfase was afgerond, is het ETT omgedoopt tot het Euro Test- en Implementatie Team, kortweg ETIT. De taken van het team richtten zich voornamelijk op het begeleiden en hulp bieden bij de uitvoering van de implementatieactiviteiten.

Concrete acties waren bijvoorbeeld een bezoekersronde langs de directies, een themabijeenkomst en handleidingen in samenwerking met het EPT. Daarnaast leverde het ETIT een statusrapportage aan van de kritieke systemen bij de maandelijkse voortgangsrapportage aan de Bestuursraad. De resultaten van het ETT/ETIT hebben als basis gediend voor de laatste twee uitgevoerde audits op het domein automatisering.

Resultaat

De systemen van BZK zijn succesvol geconverteerd naar de euro. Bij enkele systemen is sprake geweest van uitloop/vertraging, maar bij het merendeel is de conversie succesvol verlopen.

Conclusies en aanbevelingen

- De taakverdeling tussen DI, het ETT/ETIT en het EPT was voor alle betrokkenen niet altijd even scherp. DI concentreerde zich met name op de (kantoor)automatisering in het kerndepartement. Dit kwam onder andere omdat de expert automatisering in het BEO had opgemerkt dat er bij de coördinatoren geen behoefte was aan ondersteuning door DI. Vanuit het EPT was er echter wel behoefte aan een partij met een advies- en controltaak richting het kerndepartement, de agentschappen en derdenorganisaties. Het ETT/ETIT heeft in deze behoefte voorzien. Het ETT/ETIT richtte zich namelijk meer op BZK-overkoepelende taken als de advisering, facilitering en monitoring. Gezien de complexiteit van het domein en de onduidelijkheid over de rol van DI was het beter geweest als er al eerder tijdens het euro programma een multidisciplinair advies- en controlorgaan, zoals het ETT/ETIT, was opgericht.
- In het ETT/ETIT had ook een medewerker van de Accountantsdienst (AD) zitting. Daarmee bekleedde hij twee posities, wat een zeker spanningsveld met zich meebracht. Hij moest als het ware zijn eigen werk beoordelen. Hoe objectief kan je dat doen? Het voordeel van deze situatie was dat er op het domein automatisering een goede afstemming plaatsvond met de AD. In mindere mate ervaarde ook het EPT een soortgelijk spanningsveld. Als onafhankelijke partij hadden zij zitting in het ETT/ETIT. Vanwege alle in- en externe contacten was het EPT aanwezig om de onderlinge afstemming te faciliteren en draagvlak te creëren.
- Het ETT/ETIT heeft het nut van de rondes langs de directies als groot ervaren. Het leverde goodwill op en waardevolle informatie over wat er in de organisatie speelde. Ook de door het ETT/ETIT georganiseerde producten, zoals handreikingen, en themabijeenkomsten werden goed ontvangen.
- De afbakening van het domein automatisering heeft bij een aantal eurobetrokkenen vraagtekens opgeroepen, met name voor wat betreft de conversie van de spreadsheets. Zij hadden het gevoel dat de begrippen automatisering en bedrijfsvoering tijdens het euro programma diversie keren door elkaar zijn gehaald.
- In de rapportages van het EPT richting de Bestuursraad was ook informatie opgenomen over de voortgang op het domein automatisering bij agentschappen en derdenorganisaties, zoals het KLPD, het ABP en de USZO. Aan deze informatie koppelde het EPT echter geen oordeel. Dit leverde vraagtekens op over onderlinge relaties. Wie was er verantwoordelijk voor de voortgang van het euro programma bij de agentschappen en derdenorganisaties? Bij toekomstige programma's moet goed worden vastgelegd en afgesproken hoe de onderlinge relaties met agentschappen en derdenorganisaties worden ingericht. Wie draagt de

verantwoordelijkheid voor de voortgang van de programma's aldaar? En wat zijn de consequenties daarvan voor de rapportagestructuur?

- In het huidige digitale tijdperk kan BZK zich bij een programma niet meer richten op alleen de interne automatisering. Alles hangt met alles samen en onderlinge informatie-uitwisseling tussen systemen (ketens) vind je overal terug. Daarom dient BZK zich te herbezinnen op het begrip geautomatiseerde informatievoorziening. Dit kan in de toekomst beter naar een overkoepeld niveau getrokken worden, waarbij de informatievoorziening zich niet meer alleen concentreert op de systemen van het kerndepartement, maar zich ook richt op de relaties met de andere systemen (ketens) bij agentschappen en derdenorganisaties (I-beleid).

3.3 Bedrijfsvoering

Op het domein Bedrijfsvoering speelden strategische keuzen een belangrijke rol. Zo was valutaherkenbaarheid in 2001 belangrijk om begin 2002 misverstanden te voorkomen in de overgangperiode. Het domein bedrijfsvoering is tijdens het euro programma opgesplitst in twee delen: bedrijfsvoering exclusief de begrotingscyclus en bedrijfsvoering met betrekking tot de begrotingscyclus.

Bedrijfsvoering excl. begrotingscyclus

Het domein bedrijfsvoering (exclusief de stroom van de begrotingscyclus) kon in zekere zin worden aangemerkt als een restcategorie. Het ging om een grote hoeveelheid van relatief kleine aanpassingen op zeer uiteenlopende terreinen (van AO tot de koffieautomaten), waarvan het belang voor de continuïteit van de bedrijfsvoering sterk varieerde. De aanpassing met de meeste impact was de aanpassing en omwisseling van de formulieren. De oude formulieren waarop een *f*-teken stond moesten worden aangepast en omgewisseld voor nieuwe €-formulieren. Een deel van deze formulieren is elektronisch gemaakt. Het EPT heeft deze omwisselactie in samenwerking met de coördinator van de CS en de expert bedrijfsvoering intern (zie onder), centraal opgepakt en uitgewerkt. De mate waarin elk DG resp. de BVD en het CS-blok met aanpassingen op het domein bedrijfsvoering te maken had, verschilde van geval tot geval met als aantekening dat een groot deel voor rekening van het CS-blok kwam.

Bedrijfsvoering m.b.t. de begrotingscyclus

Om te komen tot een ordelijke en kosteneffectieve invoering van de euro in het begrotingscyclus was een interdepartementaal draaiboek vastgesteld waaraan alle departementen gehouden waren. In tegenstelling tot andere departementen had BZK de begroting 2002 van meet af aan in euro's opgesteld. Er hoefde dan ook geen conversie plaats te vinden. Een bijkomend voordeel van deze strategie was, dat de bewustwording binnen BZK toenam. Een complicatie vormde de samenloop met de invoering van VBTB, waardoor gelijktijdig met de invoering van de euro ook een structuurwijziging moest worden doorgevoerd, hetgeen tevens doorwerkte in de wijze waarop CAFAS werd aangepast.

Binnen BZK waren er twee experts bedrijfsvoering operatief, beide afkomstig van directie Financieel Economische Zaken. De ene expert trad op als intern, departementaal aanspreekpunt bedrijfsvoering. De andere expert was extern, interdepartementaal aanspreekpunt. Deze laatste expert had zitting in het interdepartementale gremium de Euro en Begrotingsadministratie, kortweg de EURBA.

Resultaat

De overgang van BZK naar de euro op het domein bedrijfsvoering goed verlopen. Dit geldt zowel voor de begroting als voor alle overige aanpassingen op zeer uiteenlopende terreinen. Bij alle blokken zijn de AO specifieke richtlijnen en de eigen formulieren aangepast. De papieren BZK-brede formulieren zijn eind december 2001 verspreid en de digitale formulieren op 2 januari 2002 Intranet geplaatst. Ook automaten e.d. zijn tijdig omgebouwd. Door de verschillende controlemaatregelen binnen de financiële kolom hebben zich weinig problemen voorgedaan.

Conclusies en aanbevelingen

- Bedrijfsvoering is, zoals reeds eerder vermeld, een soort restcategorie. Tijdens het euro programma was er dan ook enige onduidelijkheid over de grootte van de impact van de komst van de euro op dit domein. Dit had wellicht ondervangen kunnen worden door het domein in een (reeds bestaande) werkgroep/overleg onder te brengen. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld het AO-team overleg.
- Op interdepartementaal niveau waren de invoering van de euro en VBTB twee aparte trajecten. Binnen het departementale begrotingsproces bleek het lastig te zijn om deze twee tweedeling te blijven vasthouden. Daarom is gekozen voor een integrale aanpak voor de conversie van CAFAS. Het bleek dat de omzetting van de begroting naar de euro makkelijker te realiseren was dan de invoering van VBTB. Een positief gevolg van de gelijktijdige invoering was dat de deadlines van het euro programma uitstraling hadden op het VBTB-project. De opgelopen vertraging bij de conversie van CAFAS is dan ook met name te wijten aan het gelijktijdig uitvoeren van zowel de euro- als de VBTB-conversie. Het verdient aanbeveling om dergelijke ingrijpende veranderingen in de toekomst niet op hetzelfde tijdstip te willen uitvoeren.

3.4 Voorlichting

De medewerkers van BZK dienden geïnformeerd te worden over de euro, in het bijzonder waar het hun eigen werkzaamheden betrof. Zij moesten bekend gemaakt worden met aan de euro aangepaste wet- en regelgeving, historische gegevens, gewenningsinformatie en terugwerkende kracht berekeningen. Ook was het in sommige gevallen van belang dat ze werden getraind in het omzetten van spreadsheets in euro en dat ze, als ze op een financiële afdeling werkten, op de fase werden voorbereid waarin rekeningen zowel in gulden als in euro verwerkt moesten worden. Om deze redenen besteedde BZK aandacht aan voorlichting over de euro aan eigen medewerkers.

De expert voorlichting, afkomstig van directie Voorlichting, stelde voor BZK een communicatieplan op. De voorlichtingsactiviteiten werden vervolgens door zowel medewerkers van directie Voorlichting en Communicatie (onder andere de expert zelf) als het EPT uitgevoerd. De expert had zitting in de interdepartementale werkgroep euro van de Voorlichtingsraad (VORA). Het doel van deze werkgroep was het ontwikkelen en onderling afstemmen van de eigen voorlichtingsactiviteiten. Daarnaast werd de werkgroep op de hoogte gehouden van de voorlichtingsactiviteiten van het Nationaal Forum ter Introductie van de euro.

Resultaat

De BZK-brede en de specifieke voorlichting voor de eurobetrokkenen heeft ertoe geleid dat de overgang binnen BZK soepel is verlopen. De BZK-medewerkers zijn voldoende op de hoogte gebracht over de gevolgen van de komst van de euro. Hierdoor zijn geen vragen gesteld aan het EPT. Ook vergissingen hebben zich bij BZK-medewerkers als gevolg van de euro hebben zich nauwelijks voorgedaan.

Conclusies en aanbevelingen

- Door een goede voorbereiding en planning én oog voor recente ontwikkelingen waren de voorlichtingsactiviteiten van het euro programma goed getimed. Daarbij valt te denken aan de actie in mei waarbij alle medewerkers van BZK het boekje 'Euro binnen BZK' kregen, samen met een papieren euromunt die in de kantine konden inleveren voor een gerecht uit een van de deelnemende eurolanden. Een ander voorbeeld is de 'Euro nieuwsbrief Special' die alle medewerkers van BZK (inclusief de agentschappen, exclusief de KLPD) begin december ontvingen, samen met een zakje euro chocolademunten.
- Een ander kenmerk van de voorlichtingsmiddelen van het euro programma was de professionele uitstraling ervan. Dankzij de DTP-afdeling en de eigen drukkerij zagen de voorlichtingsmiddelen er altijd verzorgd uit. De euro heeft een eigen 'stijl' gecreëerd door bij de verschillende publicaties voor dezelfde kleurencombinaties en afbeeldingen te kiezen. Bovendien werd in sommige gevallen externe expertise ingeschakeld. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de ontwikkeling van een posterreeks met cartoons van Maarten Pathuis (bekend van stripjes uit de Metro en de Intermediar). Dit is dan ook aan te bevelen voor andere programma's om zo de herkenbaarheid te vergroten.
- De activiteiten op het domein voorlichting hebben zich meer centraal afgespeeld dan oorspronkelijk was verwacht. De blokken konden namelijk goed uit de voeten met de centrale voorlichting. Er was dan ook weinig behoefte aan om decentrale voorlichtingsactiviteiten te

ontplooiën. In het laatste jaar hebben verschillende eurocoördinatoren de euro extra onder de aandacht bij collega's uit hun blok gebracht. Daarvoor gebruikten via e-mails dan wel mailings, die goed aansloten op de BZK-brede voorlichting. Het is dan ook aan te bevelen bij volgende programma's de voorlichting en communicatie vanaf het begin centraal te organiseren. Dit laat onverlet dat decentrale initiatieven altijd welkom zijn.

4. Voortgangs- en kwaliteitsbewaking

Voortgang- en kwaliteitsbewaking is een belangrijk onderdeel geweest van het euro programma. Deze taak is neergelegd bij het euro programma team als centraal coördinatiepunt en adviesorgaan voor de Bestuursraad.

Bij de voortgangs- en kwaliteitsbewaking van het euro programma speelden een aantal aspecten een rol. Dit waren:

- het tijdpad voor de invoering van de euro;
- de voortgangsrapportages aan de Bestuursraad;
- audits.

Deze aspecten komen achtereenvolgens in dit hoofdstuk aan bod.

4.1 Tijdpad invoering euro

Om de invoering van de euro gestructureerd en tijdig te laten verlopen, is in 1999 in de Ministerraad een interdepartementaal tijdpad opgesteld. Dat tijdpad zag er als volgt uit:

...	– 1 januari 1999:	Inventarisatiefase
1 januari 1999	– 1 juli 1999:	Plannings- en Analysefase
1 juli 1999	– 1 januari 2001:	Realisatiefase
1 januari 2001	– 1 juli 2001:	Testfase
1 juli 2001	– 1 januari 2002:	Implementatiefase

Toelichting op de fases:

- In de inventarisatiefase heeft BZK inzicht proberen te krijgen in de omvang van het euro programma. Er werden overzichten gemaakt van werkzaamheden die verricht moesten worden. Het eindproduct van deze fase was een globale inventarisatie van onder andere de geautomatiseerde systemen en de regelgeving die moest worden aangepast. Ook werden in deze fase ketenafhankelijkheden en dwarsverbanden tussen deeltrajecten onderkend.
- In de plannings- en analysefase zijn activiteiten gepland om de overgang naar de euro goed te laten verlopen. Deze inspanningen hebben geleid tot een plan van aanpak per Directoraat Generaal, de Binnenlandse Veiligheidsdienst en de Centrale Stafdiensten. Deze plannen vormden de basis voor het verdere invoeringstraject.
- In de realisatiefase werden de gekozen oplossing uitgevoerd en vonden de daadwerkelijke aanpassingen plaats.
- In de testfase werden de uitgewerkte oplossingen en aanpassingen getest op het voldoen aan de technische en functionele eisen. Waar nodig werden er nog aanpassingen uitgevoerd.
- In de implementatiefase werd de uiteindelijke ingebruikname van de aangepaste systemen en regelingen voorbereid en gerealiseerd.

BZK werkte aan de hand van dit tijdpad, maar heeft het in september 2000 aangescherpt door zelf secundaire mijlpalen (zie bijlagen) vast te leggen. Deze mijlpalen gaven tijdens de laatste fases van het invoeringstraject aan welke producten wanneer af moesten zijn. Het ging dan om producten als testrapporten van systemen, actuele beeldvorming van de voortgang bij bijvoorbeeld derdenorganisaties en een voltooide voorbereiding voor bijvoorbeeld de aanpassing van ministeriële regelingen.

Resultaat

Het tijdpad heeft ertoe geleid dat er binnen het euro programma rustig maar gestaag is gewerkt richting €-day. Omdat de mijlpalen zich concentreerden op deze gespecificeerde producten, boden zij een extra houvast en zekerheid voor alle eurobetrokkenen van BZK. Dit geldt ook voor de secundaire mijlpalen. De primaire mijlpalen zijn over het algemeen op tijd gehaald. Dit geldt in mindere mate voor de secundaire mijlpalen. Deze werden regelmatig overschreden, waardoor de producten niet op tijd of helemaal niet werden afgeleverd bij het EPT. Dit kwam waarschijnlijk omdat ze niet voor alle onderdelen altijd even relevant waren.

Conclusies en aanbevelingen

- De deadlines van de secundaire mijlpalen werden minder goed nageleefd. Hoewel ze waren vastgesteld in de Bestuursraad hadden ze bij de eurobetrokkenen weinig draagvlak. Bij het opstellen van secundaire mijlpalen voor toekomstige programma's is het ten eerste beter om meer te differentiëren naar omvang en impact. Ten tweede dient er een duidelijkere naleving gevraagd te worden van de Bestuursraad.
- In de inventarisatiefase en de plannings- en analysefase van het euro programma werd er veel van de eurocoördinatoren en experts gevraagd. Zij moesten met de euro aan de slag, terwijl het voor velen van hen nog een 'ver van mijn bed show' was. Deze manier van werken heeft voor BZK zowel voordelen als nadelen gekend. Het grote voordeel was dat euroactievellingen al in een vroeg stadium gedwongen werden om zich op de komst van de euro voor te bereiden. Zij moesten keuzes maken en kaders uitstippelen. In deze beginfasen werd de trein op de rails gezet en in beweging gebracht, zodat hij voor de volgende fases alleen nog maar vaart hoefde te gaan maken. Een nadeel van deze initiële druk op het euro programma was dat er van eurobetrokkenen teveel gevraagd werd. Dat leidde ertoe dat veel van hun producten, waaronder plannen van aanpak, op latere tijdstippen vaak gewijzigd moesten worden omdat er op dat moment bijvoorbeeld meer informatie beschikbaar was of omdat er bijvoorbeeld nieuwe inzichten waren.
- Het feit dat er voor de verschillende domeinen dezelfde tijdstippen werden aangehouden (wat moet wanneer klaar zijn?), levert bij de coördinatoren, de experts en het EPT kritische kanttekeningen op. Dat komt omdat het gekozen gefaseerde tijdspad grotendeels was gebaseerd op de geautomatiseerde systemen. Dit was in de ogen van de eurobetrokkenen niet handig voor de aanpassingen op het domein bedrijfsvoering en wet- en regelgeving. Daarnaast ging het tijdspad voorbij aan het feit dat er bij systemen die wet- en regelgeving moeten volgen geen freeze-periode gehanteerd kon worden.

Wellicht is het beter om bij toekomstige programma's voor verschillende onderdelen een afzonderlijk tijdspad op te stellen. Je kan dat tijdspad maken door na te gaan waar de impact van de nieuwe ontwikkeling klein, middelmatig of groot is. Aan de hand van deze indeling is het vervolgens mogelijk om op de toekomstige processen navenante nadruk te leggen.

4.2 Rapportage structuur

Rapportages aan de Bestuursraad

Om de Bestuursraad te informeren over de voortgang/kwaliteit van het invoeringsproces en eventuele knelpunten werden er door het EPT voortgangsrapportages opgesteld. Per DG, respectievelijk het CS-blok en de BVD diende de decentrale coördinator een format in bij het EPT. Het EPT maakte van deze losse, ingevulde formats samenhangende voortgangsrapportages. Deze rapportages bevatten geregeld ook informatie over de beleidsinhoudelijke dossiers: chartale distributie en medeoverheden. Beide dossiers vielen in eerste instantie onder verantwoordelijkheid van Financiën. Bij de chartale distributie was DGOOV, met name het NCC, betrokken en bij de medeoverheden was dat DGOB. De door het EPT opgestelde voortgangsrapportages vormden input voor de Euromonitor van Financiën. Daarnaast gingen de voortgangsrapportages ook in op de voortgang van het euro programma bij agentschappen en derdenorganisaties.

De frequentie van de voortgangsrapportages was initieel eens per half jaar. Vanaf september 2001 werd de frequentie verhoogd tot één keer per maand. Omdat al snel bleek dat deze frequentie soms te hoog was, werden er af en toe maanden, zoals zomermaanden, overgeslagen.

Euromonitor Financiën

Om de interdepartementale voortgang te bewaken, hield Financiën periodiek een monitor. In het begin was dat één keer per half jaar. In het laatste jaar hebben er drie monitors plaats gevonden. Elk departement was verplicht aan de monitors van Financiën deel te nemen, door een speciaal monitorformat in te vullen en naar Financiën te retourneren. Bij BZK was het EPT hier verantwoordelijk voor. Voor het invullen van de monitorformats gebruikte het EPT de decentrale voortgangsrapportages als input. Elke keer nadat de departementen de ingevulde monitors hadden geretourneerd naar Financiën, volgden er voor hen, dus ook voor BZK, toelichtende gesprekken. Bij deze gesprekken waren, naast het EPT, vanaf juli 2000 ook de BZK experts aanwezig. Aan de hand van de ingevulde monitors én de gevoerde gesprekken rapporteerde Financiën over de voortgang van het euro programma richting de Ministerraad en de Tweede kamer. Naarmate het euro programma vorderde liet deze interdepartementale voortgangsrapportage 'euro en overheid' een steeds positiever beeld zien.

Laatste euroloodjes

In de laatste maanden van 2001 heeft het EPT de BZK-brede eurocoördinatie- en communicatiestructuur 'Laatste euroloodjes' opgesteld. Hierin stond vermeld wanneer organisaties en systemen overgingen op de euro en wie vervolgens van wat op de hoogte moest worden gesteld bij problemen en knelpunten. Het accent van het rapport lag op het domein automatisering. Per systeem of organisatie was er een contactpersoon bij wie het EPT op van te voren vastgestelde momenten informatie kon inwinnen dan wel geïnformeerd werd over de voortgang.

Resultaat

Door de gehouden voortgangsrapportages was er altijd een actueel beeld van de stand van zaken. De BZK-brede eurocoördinatie- en communicatiestructuur leverde een goed beeld op de ontwikkelingen in de laatste fase van het euro programma. Hierdoor werden eventuele knelpunten snel gesignaleerd en kon naar oplossingen worden gezocht. Dit heeft ertoe geleid dat de overgang van BZK naar de euro soepel is verlopen.

Conclusies en aanbevelingen

- De coördinatoren, de experts en het EPT vonden dat de frequentie van de voortgangsrapportages in de laatste twee fases van het euro programma (1 keer per maand) te hoog. De inspanningen die zij leverden voor het vullen dan wel het samenstellen van de rapportage woog niet op tegen de inhoudelijke waarde die een maandelijkse rapportage had. Daarnaast was het gevolg van deze frequentie dat er vanuit de Bestuursraad nauwelijks iets teruggekoppeld werd aan blokken. Door de frequentie van de rapportages waren de leden van de Bestuursraad altijd goed op de hoogte, en namen zij aan dat er hard gewerkt werd aan de komst van de euro. Kortom, niks om je zorgen over te maken. En bovendien, waar moest je het met je eigen decentrale coördinator over hebben als je alle informatie toch maandelijks op je bureau kreeg? De mogelijkheid bestaat dan ook dat bij een lagere frequentie vaker bilateraal overleg had plaatsgevonden.
- De door het EPT opgestelde BZK-brede eurocoördinatie- en communicatiestructuur was nuttig. Het directe onderhoud met de contactpersonen van de organisatieonderdelen en –systemen was zeer waardevol. Het is dan ook aan te bevelen om een soortgelijk rapport ook op te stellen in de laatste fase van een toekomstig programma.
- De JEET-leden hebben vraagtekens geplaatst bij de kwantitatieve aard van de voortgangsrapportages. De onduidelijkheid hierover leidde ertoe dat de rapportages op verschillende manieren werden ingevuld. Een mogelijke oplossing voor dit probleem is als de expert wet- en regelgeving van toekomstige programma's de rapportages, zij het met behulp van de JEET-leden, allemaal zelf invult. Bovendien merken de JEET-leden op dat het achteraf gezien nuttiger zou zijn geweest om (op regelmatige basis) een overzicht bij te houden van aan te passen bepalingen uit de wet- en regelgeving dan het laten rapporteren van aantallen reeds aangepaste en aan te passen wet- en regelgeving. Met de gevoerde systematiek van voortgangsrapportages bleken op essentiële momenten overzichten toch niet goed te zijn bijgewerkt door alle blokken. Naar de mening van het EPT is het opstellen van een dergelijk overzicht en het inhoudelijk vullen van een voortgangsrapportage echter twee verschillende dingen. Een voortgangsrapportage moet in principe kort maar krachtig weergeven wat de stand van zaken is. Een overzicht van aan te passen bepalingen uit de wet- en regelgeving is meer een handvat voor de eigen werkzaamheden.
- Bij het BZK euro programma waren de DG's in principe zelf verantwoordelijk voor de monitoring van hun derdenorganisaties, zoals SAIP en USZO. Vanuit het ETIT kwam de opmerking dat er in de voortgangsrapportages wel informatie over de systemen van derdenorganisaties was opgenomen, maar dat het ETT/ETIT daar verder geen oordeel aan verbond. Het was soms onduidelijk hoe de onderlinge relaties nu precies liepen. Wie was er verantwoordelijk voor de monitoring van de derdenorganisaties? Om dergelijke onduidelijkheden te voorkomen is het voor toekomstige projecten van belang om duidelijke afspraken te maken over wie wat waarom monitort. Wellicht is het een idee om bij de derdenorganisaties waar de impact groot is, de monitoring centraal te beleggen.
- Bij toekomstige trajecten die net zo lang duren als het euro programma is het wellicht beter om tussentijds te evalueren. Op deze manier kan beter ge-fine-tuned worden. Doordat er tijdens het euro programma geen tussentijdse evaluaties hebben plaats gevonden, is de structuur en de werkwijze van het hele euro programma vrij statisch geweest.

- Het euro programma monitoorde ook de voortgang bij agentschappen en derdenorganisaties. Wellicht is het beter om een toekomstig programma mede op de deze agentschappen en derdenorganisaties te richten. Veel van deze organisaties hebben namelijk een primair proces dat sterk van het kerndepartement verschilt.

4.3 Audits

In totaal is er vier keer een audit uitgevoerd om na te gaan of de voortgang van het euro programma goed verliep. Wegens capaciteitsgebrek bij de AD is de audit, met instemming van het EPT, in drie gevallen door een extern bureau uitgevoerd. Uitzondering hierop vormt de BVD, die altijd door de AD is geaudit. In alle gevallen hebben de audits plaats gevonden onder regie van de AD, maar de inrichting van de audits heeft altijd vorm gekregen op basis van gezamenlijk overleg. Bij de laatste audit is voor een mengvorm gekozen. Deze audit is uitgevoerd door de AD en aangevuld met minimale inzet van externen.

Bij de audits voerden coördinatoren, expert en contactpersonen bij agentschappen en derdenorganisaties een centrale rol. Zij voorzagen de onderzoekers van informatie door hun vragen te beantwoorden.

Resultaat

Aan de uitgevoerde audits, zowel door de AD als door de externe bureaus, heeft het management van BZK zekerheid kunnen ontleen omtrent de voortgang van het euro programma en is geadviseerd over mogelijke verbeteringen. Dit heeft ertoe geleid dat de overgang van BZK op de euro soepel is verlopen.

Conclusies en aanbevelingen

- Uit het euro programma is naar voren gekomen dat je spaarzaam moet zijn met het aantal audits dat je compleet door een extern bureau uit laat voeren. Gezien de geringe kennis van het euro programma van BZK leverden de auditvragen van deze externe bureaus bij de ondervraagden soms wrevel op. In hun ogen werden zij geconfronteerd met mensen die je steeds alles opnieuw moest vertellen, wat veel tijd en energie kostte. Hierdoor is ervoor gekozen om voor de vervolgaudit in het voorjaar van 2001 te kiezen voor hetzelfde auditbureau.
- De opzet van de laatste audit, de mengvorm, bleek een aantal voordelen te hebben: ten eerste kreeg het auditrapport meer diepgang doordat de AD gerichtere vragen kon stellen. Ten tweede was deze auditvorm minder duur. Ten derde was deze manier van werken prettiger voor de contactpersonen omdat zij niet meer geconfronteerd werden met vragen die in hun ogen irrelevant waren. Gezien de positieve reacties op het laatste auditrapport luidt de aanbeveling dat er bij audits voor toekomstige programma's het beste gekozen kan worden voor een mengvorm. Dat wil zeggen: audits zoveel mogelijk uit laten voeren door de AD en eventueel aanvullen met capaciteit van een extern bureau. Daarbij is het wel van belang dat de audit altijd past in de taak van de AD. In principe is het aan de AD zèlf om wel of niet te kiezen voor de inhuur van extra capaciteit. Dit wordt dus niet door de opdrachtgever, wellicht het team van een toekomstig programma, bepaald.

5. Conclusies en aanbevelingen: algemene leerpunten

Het euro programma bij BZK is voltooid. Het was een dynamische periode waarin veel goed is gegaan, maar waarbij ook kanttekeningen geplaatst kunnen worden. Er is kortom veel leerzame informatie uit naar voren gekomen die meegenomen kan worden bij de opzet en uitvoering van toekomstige BZK-brede programma's. Deze leerpunten staan hieronder puntsgewijs weergegeven. Aan ieder leerpunt is een korte uitleg toegevoegd.

- *Bij keuze voor integraal management zorg dragen voor stevige verankering binnen de blokken door decentrale aanspreekpunten dan wel werkgroepen aan te stellen.*

De keuze voor decentrale euroteams onder leiding van eigen coördinatoren bleek goed te zijn. De coördinatoren kenden de weg en de cultuur in hun eigen blok en wisten overige euromedewerkers te motiveren om mee te werken aan het euro programma. Omdat de blokken zelf verantwoordelijk waren, namen de teams en de coördinatoren hun werk serieus was gunstig was voor het verloop van het euro programma.

- *Goede balans vinden tussen monitorende en faciliterende rol van departementaal coördinatiepunt.*
- De decentrale euroteams bleken baat te hebben bij de faciliterende en monitorende rol van het centrale Euro Programma Team. Met name de faciliterende rol hebben zij gewaardeerd. Het lijnmanagement hechtte waarde aan de monitorende rol.

- *Frequentie van voortgangsrapportages aan de Bestuursraad langzaam opbouwen. Bij de monitoring voor een gedifferentieerde aanpak kiezen als de impact niet bij alle onderdelen even groot is.*

Aan de hand van de voortgangsrapportages die onder regie van het EPT werden opgesteld, was er altijd een actuele stand van zaken van het euro programma beschikbaar. Op die manier konden eventuele knelpunten tijdig worden gesignaleerd en kon naar oplossingen worden gezocht. Daarbij is het van belang dat je de frequentie van de voortgangsrapportages op moet schroeven naarmate een programma vordert. Maar het euro programma heeft uitgewezen dat de frequentie niet té hoog mag worden. De organisatieonderdelen waarbij de impact minder groot is kunnen ook minder vaak of minder diepgaand gemonitord worden.

- *In de laatste fase rechtstreeks monitoren aan centraal coördinatiepunt middels bilaterale contacten.*

Naast de voortgangsrapportages was de BZK-brede eurocoördinatie- en communicatiestructuur een nuttig om de stand van zaken in de laatste fase van het programma te monitoren. Het is dan ook aan te bevelen om een soortgelijke structuur ook op te stellen in de laatste fase van een toekomstig programma.

- *Verdeel werkzaamheden onder in verschillende aandachtsgebieden. Wijs verantwoordelijken aan en stel werkgroepen in.*

De keuze om elk domein, waarop de komst van de euro impact had, toe te wijzen aan een directie was goed. De expert zich die namens de directie inzette voor het euro programma was betrokken en gemotiveerd. Het besluit om bij domeinen, waar de impact van de euro groot was onder leiding van de expert speciale euroteams op te zetten heeft goed uitgedaan. Wel is het bij aan te raden om daar in een vroeg stadium mee te beginnen. De inspanningen van deze teams, zoals het JEET bij wet- en regelgeving, heeft er mede toe geleid dat het euro programma soepel is verlopen.

- *Zorg voor een goede opbouw van het programma. Maar daarbij gebruik van interdepartementaal vastgestelde deadlines en verfijn deze voor de eigen organisatie.*

Het euro programma heeft baat gehad bij het interdepartementaal opgestelde tijdpad. Wel was het handig om dit tijdpad voor BZK te verfijnen met eigen, secundaire mijlpalen. In de eerste fases van het euro programma werd er veel van de eurocoördinatoren en experts gevraagd. Zij moesten met de euro aan de slag, terwijl het voor velen van hen nog een 'ver van mijn bed show' was. Naarmate het programma vorderde werd er minder input van hen verwacht. Het voordeel van deze opbouw was dat eurobetrokkenen al in een vroeg stadium gedwongen werden om zich op de komst van de euro voor te bereiden. Zij moesten keuzes maken en kaders uitstippelen. Het nadeel van deze initiële druk was dat er van eurobetrokkenen teveel gevraagd werd. Dat leidde ertoe dat veel van hun producten, waaronder plannen van aanpak, op latere tijdstippen vaak gewijzigd moesten worden omdat er op dat moment bijvoorbeeld meer informatie beschikbaar was of omdat er bijvoorbeeld nieuwe inzichten waren.

- *Wees spaarzaam met audits en laat deze zoveel mogelijk door de AD uitvoeren.*

Een laatste leerpunt dat uit het euro programma naar voren is gekomen, is dat een toekomstig programma audits het beste uit kan laten voeren door de AD en eventueel aanvullen met capaciteit van een extern bureau. Het is van belang dat de audits goed worden voorbereid. Dit om medewerking en draagvlak te krijgen van de eurobetrokkenen. Daarnaast is het bij toekomstige trajecten die net zo lang duren als het euro programma wellicht beter om, naast de periodieke voortgangsrapportages en de uitgevoerde audits, tussentijds ook te evalueren. Op deze manier kan beter ge-fine-tuned worden.

- *Zorg voor draagvlak en een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling.*

Het is van belang om goede afspraken te maken over wie waar verantwoordelijk voor is. Maak bij aanvang van het traject duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden en leg deze vast. Laat de Bestuursraad, directeurs etc., zich committeren aan het programma.

- *Houdt alle betrokkenen op de hoogte.*

Zorg dat de communicatie tussen alle betrokkenen van het programma gestroomlijnd is. Dat kan in de vorm van kanalen, als overleggen waarbij alle betrokkenen aanwezig zijn. Maar ook (elektronische) nieuwsbrieven en themabijeenkomsten zijn goede middelen om communicatieoverdracht te bewerkstelligen.

Bijlagen

Evaluatieverslag BEO, dd. 30 januari 2002

Aanwezig:

Richard van Zwol (DFEZ, voorzitter)
Gerdi van Lochem (DGMP)
Martijn Adelaar (DGOB)
Sjoerd Evenhuis (expert bedrijfsvoering)
Martine Koerts (expert voorlichting)
André Hofman (expert wet- en regelgeving)
Huig Haasnoot (euro test- en implementatieteam)
Bauke van Berkel (EPT, voorzitter)
Anne Heeroma (EPT, verslag)
Joep Bosman (DGCZK)

Afwezig:

Hans Wolters (CS-blok)
Lida van Biezen (DGOOV)
Michel de Goey (expert automatisering)
Mark Brandt (BVD)

Evaluatie Euro Programma BZK

Bauke deelt mee dat het EPT de evaluatie zelf uitvoert, zonder de hulp van een extern bureau. Voor een waardevol evaluatierapport is input nodig van de coördinatoren en experts. Bauke vraagt de aanwezigen om alles te zeggen wat er op hun hart ligt. Tijdens de discussie die volgt, worden de onderstaande punten besproken:

- Opbouw europrogramma;
- Inhuur externen;
- VBTB & euro;
- Nut EPT;
- Nut BEO;
- Communicatie overdwars;
- Nut voortgangsrapportages;
- Nut audits.

Opbouw europrogramma

Joep zegt dat er in 1999 werd van de coördinatoren veel input werd verwacht. Er lag een enorme druk op hen. Iedereen moest met de euro aan de slag terwijl het voor velen nog een 'ver van mijn bed show' was. De input die in 2001 van hen gevraagd werd was aanzienlijk minder. Volgens Joep had dit beter andersom gekund. André zegt dat deze inverse opbouw inderdaad onlogisch lijkt. Maar voor hem had het wel degelijk voordelen. Voor het juridische domein was afstemming en inventarisatie in de beginfase van het europrogramma in 1999 van belang. De keuzes die toen gemaakt zijn, waren nodig om de trein op de rails te krijgen. Bauke vult André aan met de mededeling dat de initiële druk met name werd opgelegd door het euroteam van Financiën. Een consequentie van deze aanpak was dat de betrokkenen in 1999 veel te minutieus te werk moesten met informatie die eigenlijk niet voor handen was. Het gevolg hiervan was dat hun producten op latere tijdstippen vaak gewijzigd moesten worden. Bauke merkt op dat er wellicht een differentiatie gemaakt had moeten worden: waar is de impact groot,

middelmatig en klein. Aan de hand van deze indeling had je op de blokken en domein navenante druk kunnen leggen. Nu was de druk op elk blok en elk domein even groot.

Inhuur externen

Joep meent dat er in 1999, met name door directie I, te veel externen zijn ingehuurd. Volgens hem was deze extra capaciteit juist in 2001 nodig. Bauke reageert met de mededeling dat er in 2001 inderdaad minder externen zijn ingehuurd dan in eerste instantie was verwacht. Vanuit de blokken zijn er bij het EPT ook geen verzoeken voor de inhuur van externen ingediend. Bovendien vraagt zij zich af of het verstandig zou zijn geweest om aan het einde van het europrogramma een externe aan te trekken. In die fase was het europrogramma namelijk al behoorlijk detaillistisch en kenmerkte het zich door maatwerk. En dat terwijl een externe kan pas een waardevolle bijdrage kan leveren als je hem of haar helemaal hebt ingewerkt, wat veel tijd en energie kost.

VBTB en euro

Volgens Joep was de omslag naar een VBTB-begroting voor de financiële kolom veel ingrijpender dan de komst van de euro. Hij meent dat de impact van VBTB voor de financiële kolom onderschat is. Daarom denkt hij dat het beter was geweest als de komst van de euro en de invoering van VBTB voor de financiële kolom meer uit elkaar waren getrokken. Sjoerd haakt op deze discussie in met de mededeling dat hij het onderlinge raakvlak euro/VBTB en CAFAS herkent. Zo was er tijdens de eurothemabijeenkomst bedrijfsvoering namelijk ook aandacht de conversie van CAFAS en daarmee voor VBTB. Dit heeft geleid tot een rondje van FEZ langs de beleidsonderdelen. De beleidsonderdelen werden tijdens dit rondje geholpen met zowel vragen de euro als vragen over VBTB. De vraag is dan ook of je de euro en VBTB voor de financiële kolom meer uit elkaar had moeten trekken óf de euro en VBTB juist meer geïntegreerd opgepakt hadden moeten worden.

Nut EPT

Volgens Gerdi was het nut van en centraal EPT groot. Je had op deze manier één adres waar je naar toe kon met al je vragen. Ook de themabijeenkomsten heeft zij als nuttig ervaren. Dit geldt ook voor Martijn. Hij noemt met name de handreiking bedrijfsvoering en de themabijeenkomsten. Met de handreiking had je een naslagwerk. Dat was handig voor jezelf en je medewerkers. Ook stond het professioneel richting de buitendiensten. Bauke vraagt zich af hoe de leden de balans tussen de faciliterende en monitorende rol van het EPT hebben ervaren. Joep antwoordt dat met name het faciliterende aspect van het EPT sterk was. Hij vond bijvoorbeeld dat de voorlichtingscampagnes goed waren getimed. Martine laat weten dat een vliegende start in 1999 bij andere departementen bij veel mensen heeft geresulteerd in een euromoeheid. Daarom was in 2000 en in 2001 de timing van de voorlichtingscampagnes van essentieel belang. Huig gaat in op de monitorende rol. Volgens hem waren de afgelegde bezoeken waardevol voor het Euro Test- en Implementatie Team. Het werkte goed om goodwill te kweken en mensen te motiveren.

Nut BEO

Joep is van mening dat het BEO nuttig is geweest, omdat de coördinatoren en experts elkaar zodoende tijdens het BEO op de hoogte konden houden. Bauke heeft het idee dat er in het laatste jaar meer interactie was tussen de leden van het BEO. Dit had een positief effect op de bijeenkomsten. Er werden vragen gesteld en discussies gevoerd.

Communicatie overdwars

Bauke vraagt zich af of er ook voor bedrijfsvoering een departementale werkgroep had moeten komen. Zij vraagt zich dit af, omdat de JEET zo goed heeft gewerkt. Martijn geeft aan dat hij het als coördinator erg prettig vond dat er voor de vier domeinen experts aangewezen waren. Hij wist nu precies bij wie hij moest zijn met een bepaalde vraag. Wat betreft de informatievoorziening vanuit FEZ (BEO, FEO en

AO-overleg) merkt hij op, dat het handig was geweest als er overdwars communicatie had plaatsgevonden. Gerdi erkent het probleem van Martijn. Ook zij heeft wel eens meegemaakt dat zij informatie uit het BEO terugkoppelde, terwijl de leden uit haar euroteam die informatie al kenden uit bijvoorbeeld het FEO. Op deze manier heeft zij ook wel eens informatie doorgegeven, die reeds achterhaald bleek te zijn. Joep heeft dit probleem niet gehad, omdat hij zowel zitting had in het BEO als in het FEO. Volgens Huig is het overdwars communiceren lastig, omdat er in elk overleg verschillende deelnemers zitting hebben. Bauke ziet een leerpunt: maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande structuren.

Nut voortgangsrapportages

Bauke wil weten of de leden van het BEO de voortgangsrapportages als nuttig hebben ervaren. Huig haakt hierop in met de vraag of de coördinatoren ook wat terugkregen voor de effort die zij in de voortgangsrapportages staken. 'Werd er vanuit de BR wel eens wat naar de coördinatoren en experts teruggekoppeld?' Richard vult deze vraag aan. 'Welke aanwezige heeft er wel eens met een lid van de BR gesproken over de euro n.a.v. de voortgangsrapportage?' Op de vraag van Richard antwoordt Bauke dat Lida is wel eens bij de DGOOV is geweest en dat de BVD is erg zijn best gaan doen na het behalen van een rode bol. Martijn snapt wel waarom er weinig contact is geweest met leden van de BR. Door de frequentie van de rapportages was de BR altijd goed van alles op de hoogte. Ma.w.: de stof was op. Waar moest een lid van de BR naar vragen met een dergelijke informatietoever? Joep voegt hieraan toe dat de frequentie van de voortgangsrapportages in zijn ogen heeft geleid tot een overkill. Omdat de BR elke maand werd voorzien van informatie, werd er automatisch aangenomen dat het 'toch allemaal wel goed ging met die euro'. Richard zegt dat de hoge frequentie van de voortgangsrapportages was verordonneerd door de BR i.v.m. negatieve aandacht in de pers. Hij denkt echter zelf dat een lagere frequentie voortgangsrapportages beter was geweest. Nu was het echt een routine, waardoor de leden van de BR de inhoud van de rapportages als routineus beschouwden. Als er minder voortgangsrapportages waren geweest, had er waarschijnlijk meer bilateraal overleg plaats gevonden. André voegt nog toe dat leden uit de BR waarschijnlijk zo weinig terugkoppelden omdat ze vertrouwen in het europrogramma hadden. Dat kwam volgens hem met name omdat er in 1999 hard aan het programma getrokken was in de vorm van onder andere visitatiecommissies.

Nut audits

Joep vindt dat er te veel audits zijn gehouden. Met name de audits uitgevoerd door externen hebben hem geïrriteerd. Volgens hem moest je deze onkundige mensen van buiten steeds alles opnieuw vertellen. Dat kostte veel energie, wat het in zijn ogen niet waard was, omdat de uiteindelijke rapportages inhoudelijk vaak oppervlakkig waren. Als voordeel merkt hij aan dat de auditrapporten naar buiten toe goed stonden. Bauke beaamt dit laatste. Bij de laatste audit, die was ingezoomd op grotere systemen, is ervoor gekozen om die door de AD zelf uit te laten voeren, aangevuld met een beetje externe inhuur. Dat was ten eerste minder duur, ten tweede leverde het een inhoudelijk sterker rapport op en ten derde kweekte het bij de ondervraagden meer goodwill. Door de inschakeling van externen was het EPT bovendien verzekerd van een onafhankelijke en objectieve inslag van het auditrapport. Wat de toekomst betreft, stelde Bauke voor om in bij komende programma's, meer differentiatie aan te brengen. Onderdelen of terreinen waar de impact van een ontwikkeling groot is, zouden vaker onder de loep van een audit geplaatst moeten worden dan onderdelen of terreinen waar de impact van een ontwikkeling klein is. Richard geeft toe dat de meerwaarde van een extern auditbureau nihil is in verhouding tot de bureaucratische last die het met zich meebrengt. Het is dus ook van belang om spaarzaam te zijn met het laten uitvoeren van audits. Bij de euro was er sprake van een overkill. André voegt toe dat dat ook geldt voor de onderzoeken van de Algemene Rekenkamer. Om goed uit zo'n onderzoek te komen, moet je volgens hem vriendelijk en servicegericht zijn. Je moet dus ook serieus in gaan op vragen die in jouw ogen onnozel of irrelevant zijn. Dit kost veel energie, maar daartegenover staat dat de publicitaire meerwaarde die een goed onderzoeksrapport oplevert, je beloning is.

Bauke dankt iedereen voor zijn input. De meeste discussiepunten liggen nog open. Bauke hoopt hier nog feedback op te krijgen. Ook kritiek op of lof over andere aspecten hoort zij graag. Ook vraagt zij aandacht voor de vragenlijst die aan het format van de voortgangsrapportage is toegevoegd. Zij verzoekt de experts en coördinatoren nogmaals om die vragen te beantwoorden.

Evaluatieverslag JEET, dd. 1 februari 2002

Aanwezig:

André Hofman (CZW, voorzitter)
André Hoeneveld (DGCZK)
Maarten Ouweneel (DGOB)
Dennis de Kok (DGOOV)
Anne Heeroma (EPT, verslag)

afwezig:

Rutger van Wely (P&O)
Menno Veldstra (DGMP/AO)
Bauke van Berkel (EPT)
Halbe Martens (DGMP/PMR)

Rol JEET

De rol van het JEET wordt als positief ervaren. De coördinerende taken van het team waren belangrijk met het oog op het verzamelprincipe én omdat de verantwoordelijkheid voor de euroconversie bij de blokken zelf lag. De leden onderstrepen dat zij hun contact met het JEET combineerden met bilaterale overleggen. Als nadeel van het europrogramma merken zij de lange communicatielijnen aan. Maar hoe liepen die dan? Een toelichting: elk blok had een eigen, decentrale eurocoördinator. Hij of zij was verantwoordelijk voor een goede euroconversie op onder andere het gebied wet- en regelgeving. De decentrale eurocoördinator won zijn informatie dan ook in bij de expert wet- en regelgeving van zijn of haar blok. Vervolgens rapporteerde de decentrale eurocoördinator richting het EPT en het EPT weer richting Financiën. Een gevolg van deze informatiestroom was dat er onderweg makkelijk gegevens verloren konden gaan, buiten de schuld van het blok om. Daarom vonden de JEET-leden het des te vervelender dat de verantwoordelijkheid voor alle oneffenheden makkelijk bij blokken werd neergelegd. Een tweede nadeel van de gebruikte communicatielijnen was de ondoorzichtigheid ervan. Het bleek dat de werkelijke communicatielijnen anders liepen dan de formele communicatielijnen. Daardoor waren niet alle betrokkenen gelijktijdig van de meest actuele informatie op de hoogte.

Rol JIWE, Financiën

Het interdepartementale traject is reeds in 1997 ingezet, waardoor dingen al in een heel vroegtijdig stadium vastlagen. Het gebeurde echter nogal eens dat in de loop van het traject – waarbij vanwege de lange duur van het project ook weer andere mensen met andere inzichten betrokken raakten – plannen werden omgegooid. Dit was niet altijd efficiënt, en het werd ook niet duidelijk gecommuniceerd. BZK was er ook al heel vroeg bij, waardoor vooral in de beginfase dingen dubbel moesten worden gedaan, hetgeen bij sommige dienstonderdelen irritatie opleverde; later in het traject kregen we daar last van doordat mensen minder bereid waren om mee te werken. In de eerste fase was de JIWE nog vooral inventariserend en beleidsontwikkellend, in de tweede vooral procesmatig in de zin van: de aanpassingswetgeving coördineren. Ook het voorzitterschap en de leden van de JIWE waren in de tweede fase duidelijk anders: er werd minder vaak vergaderd en de sturing was losser. Doordat alles in een vroeg stadium werd dichtgetimmerd, moest er veel werk worden verzet dat achteraf deels overbodig was (zoals het invoeren van alle bedragen in een computerprogramma). Wat er in de eerste fase te veel was aan 'beheersingsdwang', was er in de latere fase misschien weer wat te weinig. De kritiek van de AR was voor een belangrijk deel ook daarop gericht. Het verzamelwetgevingsproject als zodanig is wel als prettig ervaren, omdat het voorkwam dat elk ministerie zijn eigen wet- en regelgeving

moest aanpassen aan de euro; met name de contacten met het parlement werden op deze manier op een goede manier geconcentreerd.

Rol EPT

De leden van het JEET hebben weinig met het EPT te maken gehad. Binnen DGOOV werd veel coördinerend werk verricht door het Euroveiligheidsteam. Het EPT had niet zoveel met wet- en regelgeving van doen. De coördinerende rol van het EPT speelde vooral op andere terreinen. Voor het traject wet- en regelgeving creëerde het EPT soms juist extra werk, met name in de vorm van periodieke rapportages. De voorganger van het JEET (de Juridische Werkgroep Euro) was er al eerder dan het EPT en werd bij de instelling van het EPT ingebed in de nieuwe structuur, samen met enkele andere 'domeinen'. De inhoudelijke ondersteuning vanuit de vroegere Taskforce Euro was sterker, in EPT-verband kwam er meer op de leden en de voorzitter van het JEET zelf af als 'experts'. Er is destijds bij het opzetten van het EPT voor gekozen om de verantwoordelijkheid bij de blokken te leggen. De leden van het JEET hadden het achteraf toch beter gevonden als er was gekozen voor een afzonderlijke projectstructuur met een projectleider op het domein van wet- en regelgeving in plaats van – zoals nu is gebeurd – de verantwoordelijkheid bij de blokken te leggen. Hierdoor ontstond namelijk een discrepantie tussen de formele structuur (de DG's zijn verantwoordelijk en sturen aan) en de realiteit (het JEET stuurde aan binnen de interdepartementaal afgesproken kaders).

Monitoring/voortgangsrapportages

Het voorgaande leidde onder meer tot overbodige rapportages van de eurocoördinatoren van de blokken, die daarvoor toch weer te rade moesten gaan bij hun JEET-vertegenwoordiger. Dit werd allemaal als te 'overdone' ervaren. Ook werd de aard van de gevraagde rapportages te kwantitatief gevonden. De onduidelijkheid hierover leidde ertoe dat rapportages op verschillende manieren werden ingevuld. Bovendien had de hoge frequentie van de rapportages tot gevolg dat de rapportages minder goed werden bijgehouden dan anders misschien het geval zou zijn geweest.

Evaluatieverslag ETIT, dd. 7 februari 2002

Aanwezig

Huig Haasnoot (FEZ)

Rob Liemburg (FEZ)

Jeroen van der Hulst (externe adviseur)

Tobias Schaap (AD)

Bauke van Berkel (EPT)

Anne Heeroma (EPT)

Afwezig

Chris Prins (DI)

Commentaar op eerste concept evaluatieverslag

Jeroen geeft aan dat hij de resultaten van het ETIT, zoals de opgestelde handreikingen, themabijeenkomsten en het rondje langs de directies, in het eerste conceptverslag mist. Hij geeft aan dat deze wel in het verslag opgenomen dienen te worden.

In het conceptverslag is een zin opgenomen waarin staat dat DI zich na oprichting van het ETIT steeds minder input ging verzorgen. Deze zin is te kort door de bocht en moet uit het verslag worden verwijderd. Bauke geeft aan dat zij morgen, op 8 februari, met Michel de Goey (expert automatisering) een gesprek heeft over deze eerste opzet.

In de evaluatie staat dat DI zich met name toegede op haar eigen werkveld, zoals het aanpassen van spreadsheets en kantoorautomatisering. Bauke geeft aan dat zij het jammer vindt dat niemand van DI aanwezig is. Zij zou graag van hen willen horen wat hun commentaar hierop is. Morgen hoort zij het waarschijnlijk van Michel.

Aan de hand van dit thema ontstaat tijdens de vergadering een discussie, met als hoofdvraag: wie was er verantwoordelijk voor het gehele domein automatisering van BZK? Alle aanwezigen menen dat die verantwoordelijkheid bij DI lag, maar geven tevens aan dat DI dit waarschijnlijk zelf niet zo heeft ervaren. Dit blijkt met name uit de weinig pro-actieve en monitorende rol van de directie. Op de vraag hoe dit zo heeft kunnen gebeuren antwoordt Jeroen dat er van te voren geen duidelijke afspraken over taakverdeling en verantwoordelijkheden zijn gemaakt. Ook tijdens het europrogramma is hier nooit duidelijk over gecommuniceerd.

Door de oprichting van het ETT/ETIT heeft het europrogramma zelf de verantwoordelijkheid voor het domein automatisering op BZK-breed niveau op zich genomen. Daarmee is alles toch nog goed gekomen, maar een logisch en juist verloop van zaken was het niet.

Overige opmerkingen t.b.v. evaluatieverslag

Tobias Schaap geeft aan dat hij menigmaal een spanning heeft ervaren tussen zijn rol in het ETT/ETIT en zijn werk bij de AD. Hij werkte als het ware met twee petten op wat in zijn positie lastig was. Bauke haakt hierop in met de mededeling dat zij dit wel van hem begrijpt. Zelf heeft zij, zij het in mindere mate, ook met een soortgelijk gevoel te maken gehad. Als lid van het ETT/ETIT én lid van het EPT had zij ook

twee petten op. Vanuit het EPT zat zij in het ETT/ETIT om de onderlinge afstemming te waarborgen. Aan concrete acties vanuit het ETT/ETIT nam zij, vanuit deze taakopvatting, geen deel.

Rob en Huig halen de conversie van CAFAS aan. Zij zeggen dat de invoering van VBTB een veel grotere impact had dan de overgang naar de euro. Dankzij de planmatige aanpak van het europrogramma en de monitoring ervan is de VBTB-conversie op sleeptouw genomen. Rob voegt toe dat de opgelopen vertraging met de CAFAS-conversie met name te wijten was aan het gelijktijdig uitvoeren van zowel de euro- als de VBTB-conversie.

Rob onderstreept het belang van face-to-face contacten. De positieve spin-off na de rondes was erg groot. De overige aanwezigen gaan hierop in en noemen ook de overige producten die veel goodwill hebben opgeleverd, zoals de handreikingen en de themabijeenkomsten. Huig voegt toe dat het, door het ETIT geleverde, basismateriaal bevorderend heeft gewerkt bij het inrichten/uitvoeren van de audits op het domein automatisering.

Jeroen zegt dat hij het altijd vreemd heeft gevonden dat er in de voortgangsrapportages wel informatie over de systemen van derdenorganisaties, zoals SAIP en USZO, was opgenomen, maar dat het ETT/ETIT daar verder geen oordeel aan verbond. Jeroen heeft zich altijd afgevraagd hoe de onderlinge relaties nou precies waren. Wie was er verantwoordelijk voor de voortgang van het europrogramma bij de agentschappen en derdenorganisaties? Bauke geeft aan dat de DG's in principe zelf verantwoordelijk waren voor de monitoring van hun derdenorganisaties. Bij de agentschappen en het kerndepartement was het ETT/ETIT betrokken bij de monitoring. Bij de politie, een hele complexe organisatie, was sprake van een dubbele monitoring. Het KLPD valt als agentschap onder BZK en daarmee onder de monitoring van het ETT/ETIT. Daarnaast werd het KLPD gemonitord door de Euro DNP. Voor toekomstige projecten is het van belang om duidelijke afspraken te maken over wie wat waarom monitort. Wellicht is het een idee om bij de derdenorganisaties waar de impact groot is, de monitoring centraal te beleggen of duidelijke afspraken te maken.

Bauke geeft aan dat het, gezien de complexiteit van het domein automatisering en de onduidelijkheden m.b.t. de rol van DI, beter was geweest als het ETT/ETIT eerder tijdens het europrogramma was opgericht. Rob reageert hierop met de mededeling dat het ETT/ETIT in de beginfase van zijn bestaan een inhaalslag moest plegen.

Format eurorapportage

BLOK _____

PERIODE _____

SAMENVATTING

	Conform planning	Inventarisatie *)	Vorbereiding aanpassing *)	Test aanpassing *)	Implementatie aanpassing *)
Wet- en regelgeving	J/N			-	
Automatisering	J/N				
Bedrijfsvoering	J/N			-	
Voorlichting	J/N	-	-	-	-
Monitoring derdenorganisaties	J/N	-	-	-	-
Voortgang derdenorganisaties	J/N	-	-	-	-

*) percentage gereed.

Toelichting:

Knelpunten/risico's:

Prioriteiten komende periode:

A. VOORTGANG WET- EN REGELGEVING

EURO-IMPACT				
Aantal wetten				
Aantal rijkswetten				
Aantal AMvB's				
Aantal AMv(R)B's				
Aantal min.regelingen				
Toelichting evt. wijzigingen				
VOORTGANG	Conform planning?	Inventarisatie	Vorbereiding aanpassing	Aangepast
Verzamelwet	J/N	J/N	J/N	J/N
verzamel(rijks)wet	J/N	J/N	J/N	J/N
VerzamelAMvB	J/N	J/N	J/N	J/N
verzamelAMv(R)B	J/N	J/N	J/N	J/N
min.regelingen	J/N	J/N	J/N	J/N
ACTIVITEITEN AFGELOPEN PERIODE				
ACTIVITEITEN KOMENDE PERIODE				
KNELPUNTEN/RISICO'S				

B. VOORTGANG AUTOMATISERING

EURO-IMPACT	PRIORITAIR *)			NIET-PRIORITAIR		
Aantal maatwerksystemen						
Aantal standaardsystemen						
Aantal end user applicaties						
Aantal hardware in eigen beheer						
Toelichting evt. wijzigingen						
VOORTGANG maatwerksystemen (per systemen)	Conform planning ?	Programma-conversie voorbereid	Gegevens conversie voorbereid	Test voor-bereid	Test gereed	Imple-mentatie gereed
Prioritair						
	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N
	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N
Niet-prioritair						
	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N
	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N
VOORTGANG standaardsystemen (per systeem)	Conform plan-ning?	Afspraken met leverancier	Gegevens conversie voorbereid	Test voor-bereid	Test gereed	Imple-mentatie gereed
Prioritair						
	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N
	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N
Niet-prioritair						
	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N
	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N
ACTIVITEITEN AFGELOPEN PERIODE						
ACTIVITEITEN KOMENDE PERIODE						
KNELPUNTEN/RISICO'S						

*) Systemen die voor de interne bedrijfsvoering van een organisatieonderdeel en/of uit maatschappelijk oogpunt - dan wel op andere gronden - kritisch zijn.

C. VOORTGANG BEDRIJFSVOERING

BEDRIJFSVOERING	
EURO-IMPACT	
Aantal formulieren	
Aantal AO-richtlijnen	
Aantal overige objecten	
Toelichting evt. wijzigingen	
ACTIVITEITEN AFGELOPEN PERIODE	
ACTIVITEITEN KOMENDE PERIODE	
KNELPUNTEN/RISICO'S	

D. VOORLICHTING

VOORLICHTING	
ACTIVITEITEN AFGELOPEN PERIODE	
ACTIVITEITEN KOMENDE PERIODE	
KNELPUNTEN/RISICO'S	

E. MONITORING/VOORTGANG DERDENORGANISATIES (APART INVULLEN PER ORG.)

NAAM DERDENORGANISATIE	
CONTACTPERSOON	
EURO-IMPACT	Groot/middel/klein
AFSPRAKEN OMTRENT INFORMATIEVOORZIENING	
AFSPRAKEN OMTRENT MONITORING	
LAATSTE MONITOR *)	
VOORTGANG CONFORM PLANNING	J/N

*) datum. In het overzicht van de secundaire mijlpalen is opgenomen op welke data in ieder geval een actueel beeld moet bestaan van de voortgang bij de derdenorganisaties. Er dient dan tenminste te worden gerapporteerd over:

- de voortgang gemeten tov het afgesproken tijdpad (de interdepartementale mijlpalen dan wel een alternatief tijdpad);
- de voortgang per domein;
- eventuele ketenafhankelijkheden;
- eventuele risico's.

Secundaire mijlpalen

1 juli 2000	INVENTARISATIEFASE AFGEROND PLANNING EN ANALYSE AFGEROND
1 sept.	AUTOMATISERING: Update inventarisatie maatwerksystemen AUTOMATISERING: Update inventarisatie standaardsystemen AUTOMATISERING: Update inventarisatie eigen hard ware (=niet in beheer bij de directie I) AUTOMATISERING: Inventarisatie end user applicaties AUTOMATISERING: Afspraken met leveranciers omtrent europroof versie standaardsystemen *) AUTOMATISERING: Detailplanning programmaconversie maatwerksystemen *) AUTOMATISERING: Detailplanning gegevensconversie maatwerk-/standaardsystemen *) AUTOMATISERING: Planning aanpassing complexe end user applicaties *) AUTOMATISERING: Afspraken met leveranciers omtrent aanpassing eigen hard ware RELATIE DERDENORGANISATIES: Actueel beeld voortgang derdenorganisaties
1 okt	WET- EN REGELGEVING: Aanpak aanpassing ministeriele regelingen AUTOMATISERING: Inventarisatie geautomatiseerde ketens
1 nov	AUTOMATISERING: Evt. bijgestelde detailplanning programmaconversie maatwerksystemen AUTOMATISERING: Evt. bijgestelde detailplanning gegevensconversie maatwerk-/standaardsystemen AUTOMATISERING: Risico-analyse maatwerk-/standaardsystemen (basis voor opstellen eventuele noodscenario's) *) AUTOMATISERING: Testplan maatwerk-/standaardsystemen in concept gereed *) AUTOMATISERING: Afspraken omtrent geautomatiseerde ketens *)
1 dec	WET- EN REGELGEVING: Update inventarisatie ministeriele regelingen AUTOMATISERING: Evt. externe capaciteit tbv uitvoering test- en implementatiefase vastgelegd RELATIE DERDENORGANISATIES: Actueel beeld voortgang derdenorganisaties
1 jan 2001	AFRONDING REALISATIEFASE AUTOMATISERING: Programmaconversie maatwerksystemen gereed AUTOMATISERING: Europroof release standaardsystemen AUTOMATISERING: Testplan maatwerk-/standaardsystemen
1 feb	RELATIE DERDENORGANISATIES: Actueel beeld voortgang derdenorganisaties
1 mrt	BEDRIJFSVOERING: Update inventarisatie bedrijfsvoering (formulieren, ao/interne richtlijnen, automaten) *)
1 april	AUTOMATISERING: Voorlopige uitkomsten test maatwerk-/standaardsystemen *)
1 mei	PM
1 juni	BEDRIJFSVOERING: Aanpassing objecten bedrijfsvoering voorbereid RELATIE DERDENORGANISATIES: Actueel beeld voortgang derdenorganisaties
1 juli 2001	AFRONDING TESTFASE AUTOMATISERING: Testrapporten maatwerk-/standaardsystemen *) AUTOMATISERING: Aanpassing maatwerk-/standaardsystemen
1 aug	WET- EN REGELGEVING: Update inventarisatie ministeriele regelingen en circulaires
1 sept	BEDRIJFSVOERING: Planningen en controlemaatregelen voor processen en procedures*) AUTOMATISERING: Planningen jaarovergang en noodscenario's voor maatwerk-/standaardsystemen*) RELATIE DERDENORGANISATIES: Actueel beeld voortgang derdenorganisaties
1 okt	WET- EN REGELGEVING: concept-verzamelregelingen voorbereid WET- EN REGELGEVING: aanpassingen aan circulaires voorbereid
1 nov	WET- EN REGELGEVING: verzamelregelingen publiceren in Staatscourant WET- EN REGELGEVING: (verzamel)circulaires verspreiden AUTOMATISERING: update planningen en controlemaatregelen BEDRIJFSVOERING: update planningen en noodscenario's RELATIE DERDENORGANISATIES: Actueel beeld voortgang derdenorganisaties
1 dec	
1 jan 2002	AFRONDING IMPLEMENTATIEFASE
Uiterlijk 1 maart	Evaluatie aanpassingen

Kosten euro programma BZK

In onderstaande tabel zijn de ramingen en realisaties vermeld van het euro programma BZK voor de jaren 1999, 2000 en 2001. De staatjes ramingen bevatten budgetgegevens op basis van een notitie d.d. 13 juli 1999. Voor deel A kerndepartement zijn deze budgetten x 2 gedaan in verband met de 50% cofinancierings eis van het ministerie van Financiën. Voor deel B agentschappen/derden is dit niet gedaan omdat BZK slechts 50% uitgeeft aan een agentschap of derdenorganisatie. Hier gaat het om IVOP, USZO, SAIP, LSOP, Regionale Korpsen, Nbbe, NIBRA, NPI, ITO en het KLPD.

bedragen x € 1000,-						
	Raming 1999	Realisatie 1999	Raming 2000	Realisatie 2000	Raming 2001	Realisatie 2001
<i>Deel A: Kerndepartement</i>						
DGCZK	211	172	211	191	206	211
DGOB	117	91	120	98	172	143
DGOOV	112	101	334	301	334	285
DGMP	1117	499	1030	599	367	367
BVD	-	-	545	545	614	476
CS	1070	286	1256	762	1242	537
Subtotaal	2627	1149	3496	2496	2935	2019
<i>Deel B: Agentschappen en derden</i>						
Subtotaal	3044	2100	6604	6593	5389	5547
Totaal	5671	3249	10100	9089	8324	7566

Toelichting:

- Aandachtspunt bij de staatjes realisaties is dat binnen het ministerie van BZK niet wordt gewerkt met een tijdschrijfsysteem en dat de werkelijk bestede uren naar verwachting hoger liggen dan in onderstaande tabel opgenomen. Dit speelt met name bij het CS-blok een rol.
- Realisatie 1999: onderuitputting hangt grotendeels samen met de vertraging op het domein automatisering. Deze uitgaven zijn middels de eindejaarsmarge in 2000 tot uitbetaling gekomen.
- Realisatie 2000: DGOB hanteerde een raming ter hoogte van € 113.613,40. DGOOV ging uit van een raming van € 301.310,06.
- Realisatie 2001: DGOB hanteerde een raming van € 189.449,- en DGOOV € 284.973,97. Binnen het CS-blok zijn de CAFAS-gelden in principe helemaal uitgeput, hoewel dit niet uit de cijfers bleek. Bij volledige uitputting CAFAS-gelden, is de realisatie CS-blok € 674.000,-