



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# **Programma Risico's en verantwoordelijkheden**

## **Plan van aanpak**

**Directie Organisatie- en personeelsbeleid rijk**  
**DG OBR**

**Vastgesteld 21 april 2011**

## Inhoudsopgave

1	PROBLEEMSTELLING EN DOEL.....	3
1.1	Probleem .....	3
1.2	Aanleiding .....	3
1.3	Doel .....	3
2	CONTEXT.....	5
2.1	Politieke en maatschappelijke context.....	5
2.2	Beleidsmatige aanknopingspunten.....	5
2.3	Verbinding met BZK-portefeuille .....	6
3	AANPAK EN RESULTATEN.....	7
3.1	Afbakening .....	7
3.2	Aanpak .....	7
3.3	Communicatie.....	7
3.4	Inbreng vanuit strategische adviesraden .....	8
3.5	Resultaten.....	8
3.6	Mijlpalen .....	8
4	SAMENWERKING .....	9
4.1	Ministeries betrokken bij fysieke veiligheid .....	9
4.2	Contact en uitwisseling .....	10
5	LOOPTIJD, BUDGET, KWALITEIT EN AANSTURING .....	12
5.1	Looptijd en budget .....	12
5.2	Kwaliteit .....	12
5.3	Aansturing en overleg.....	12
5.4	Afbreukrisico's .....	12
6	PROGRAMMATEAM .....	13
	BIJLAGEN .....	14
	Bijlage 1. Actielijnen .....	14
	Actielijn 1: Inzicht.....	14
	Actielijn 2: Goede praktijk.....	15
	Actielijn 3: Dialoog.....	17
	Actielijn 4: Visievorming .....	18
	Bijlage 2. Opsomming van activiteiten.....	19
	Activiteiten 2011 .....	19
	Activiteiten 2012.....	21
	Bijlage 3. Leren van andere landen .....	22
	Bijlage 4. Enkele relevante bronnen voor het programma .....	23
	Bijlage 5. Opdracht programma Risico's en verantwoordelijkheden .....	24

# 1 PROBLEEMSTELLING EN DOEL

## 1.1 Probleem

De overheid is de afgelopen decennia in toenemende mate aangesproken op het afdekken van allerhande risico's voor burgers en bedrijven. Nadat een nieuw risico bekend wordt of na een ernstig incident volgt bijna standaard vanuit de samenleving en de politiek een roep om drastische overheidsmaatregelen, om het risico in de toekomst uit te sluiten. De overheid anticipeert vaak al op een dergelijke reactie en draagt daardoor onbedoeld bij aan het beeld dat zij inderdaad het voornaamste risicovangnet voor de samenleving is. Die verwachting leidt vervolgens echter vaak tot teleurstelling in het kennelijke falen van de overheid.

Voor dit verschijnsel bestaat sinds kort de term 'risico-regelreflex'.<sup>1</sup> Daarmee wordt het automatisme aangeduid van (over)regulering als reactie op het bekend worden van een risico, al dan niet naar aanleiding van een incident. Een bijkomend verschijnsel is dat de verantwoordelijkheid voor het afwenden of compenseren van risico's vaak als vanzelfsprekend bij de overheid terecht komt.

De risico-regelreflex leidt op veel terreinen tot onevenwichtigheden in het veiligheidsbeleid:

- hoge kosten voor de samenleving en inefficiënte inzet van overheidsmiddelen;
- een laag feitelijk veiligheidsrendement (wet van de afnemende meeropbrengst);
- aantasting van andere waarden, zoals burgervrijheden;
- onduidelijkheid in verantwoordelijkheden voor de veiligheid;
- belemmering voor technologische innovatie en daarmee beperking van de welvaartsgroei.

## 1.2 Aanleiding

Deze probleemstelling wordt breed gedeeld binnen en buiten de overheid. De minister van BZK heeft mede daarom aan de Tweede Kamer een visie toegezegd over de rol van de overheid bij het omgaan met risico's (AO september 2009). Dat was aanleiding voor een verkennend project om de omgang met risico's te verkennen. Het project organiseerde in 2010 de 'Dag van het Risico', een breed opgezette conferentie in het kader van het programma Vernieuwing Rijksdienst met diverse publicaties als opbrengst.

Om de eerdere toezegging gestand te doen wordt nu het *programma Risico's en verantwoordelijkheden* ingericht. De beoogde looptijd is twee jaar.

## 1.3 Doel

In de afgelopen jaren zijn er op allerlei plaatsen waardevolle adviezen verstrekt en methoden ontwikkeld om tot een transparantere omgang met risico's en incidenten te komen (zie § 2.2 en bijlage 4). Niettemin blijven de risico-regelreflex en de reflex om risicoverantwoordelijkheid bij de overheid te leggen prominent aanwezig. Marjolijn Februari ziet hier een soort kringloop in: 'De overheid wijst naar de politiek, de politiek wijst naar de media, de media wijzen naar de lezer en de lezer wijst naar de overheid'.<sup>2</sup>

De centrale opgave van het programma is om voorstellen te doen voor een verruiming van het handelingsperspectief van de (rijks)overheid ten behoeve van een proportionele en transparante omgang met risico's en incidenten.

---

<sup>1</sup> Gemunt door Margo Trappenburg tijdens de Dag van het Risico, 19 mei 2010, en opgenomen in haar essay in de bundel *Veiligheid boven alles? Essays over oorzaken en gevolgen van de risico-regelreflex*.

<sup>2</sup> Uitspraak tijdens symposium 'De risico-regelreflex in het openbaar bestuur' 13 april 2011 (rapport in voorbereiding).

Hiertoe wordt om te beginnen het inzicht vergroot in de werking en de gevolgen van de risico-regelreflex. Ook wordt gebruik gemaakt van binnen- en buitenlandse voorbeelden en analyses, en zo nodig worden aanvullende hulpmiddelen ontwikkeld. Een voorbeeld van een ander handelingsperspectief betreft het dilemma dat een bestuurder na een incident vaak voelt dat er geen andere opties zijn dan drastische structurele maatregelen. Voormalig DG Donald Macrae adviseert: 'give them a better problem and a position in which they can weigh up several options'.

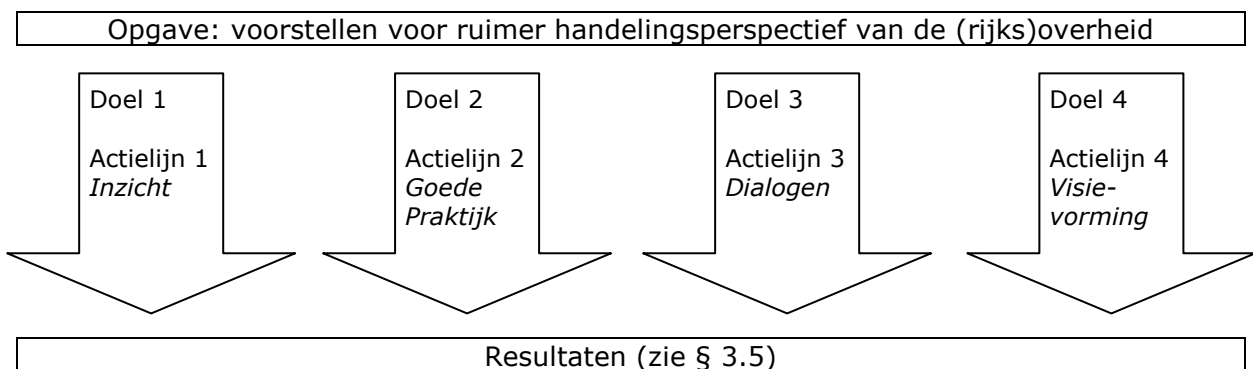
Het programma heeft verder de ambitie om het maatschappelijk draagvlak te vergroten voor een proportionele en transparante omgang met risico's en incidenten.

Last but not least heeft het programma als opdracht om een kabinetsvisie te ontwikkelen op de rol van de overheid met betrekking tot risico's. Zo mogelijk wordt daarbij een generiek kader ontwikkeld voor verantwoordelijkheidsverdeling en de toelaatbaarheid van risico's. Dit zou waardevol zijn als toetssteen voor het handelen van de overheid en om aan politiek en samenleving te verduidelijken wat er van de overheid in principe verwacht kan worden.

Samenvattend heeft het programma als doelstellingen:

- *doel 1*: inzicht vergroten in de manier waarop de overheid omgaat met de genoemde reflexen en in de aard en omvang van de problematiek;
- *doel 2*: bevordering van een praktijk voor (rijks)overheidsorganisaties en bestuurders om proportioneel en transparant ('evenwichtig') om te gaan met risico's en incidenten: een onderbouwde inschatting van de toegevoegde waarde van nieuwe veiligheidsmaatregelen, het bezien van de kosten en bijwerkingen, een transparante dialoog hierover met betrokkenen en een duidelijke bestuurlijke keuze;
- *doel 3*: bijdragen aan maatschappelijk draagvlak voor evenwichtig overheidshandelen rondom risico's en incidenten;
- *doel 4*: kabinetsvisie ontwikkelen op de rol van de overheid t.a.v. risico's en verantwoordelijkheidsverdeling, met indien mogelijk uitgangspunten voor een rijksbreed verantwoord risicobeleid (explicitering van verantwoordelijkheden aan de hand van een aantal duidelijke principes).

Deze doelstellingen zijn uitgewerkt in een viertal actielijnen (zie verder bijlage 1). In schema:



De doelstellingen van het programma kunnen beschouwd worden als onderdeel van een veel groter proces: de overgang naar een andere en kleinere rol voor de overheid.

## 2 CONTEXT

### 2.1 Politieke en maatschappelijke context

Het programma sluit goed aan bij de hoofdlijnen van het huidige regeerakkoord, want vermindering van de hardnekkige overreactie op risico's en incidenten zal naar verwachting bijdragen aan kabinetsdoelen zoals 'een krachtige, kleine overheid die alleen doet wat zij moet doen', 'herstel van de balans tussen rechten en plichten' en 'kwaliteitsverbetering met slimme vernieuwingen' en past goed bij een overheid die een minder arbeidsintensieve beleidsuitvoering wil realiseren. Overigens brengt de risico-regelreflex in wezen een spanning naar voren tussen het idee van een meer bescheiden overheid en het voorzorgbeginsel.

Op allerlei plaatsen duikt het thema 'risico's en incidenten' de laatste tijd op. Zo kreeg de minister van EL&I op 9 januari 2011 het advies van de Commissie Regeldruk om een afkoelingsperiode bij incidenten te introduceren (advies over de kabinetsaanpak van regeldruk). Verder is de provincie Noord-Holland op zoek naar bestuurlijke handvatten voor een alternatieve respons op incidenten, en ook de Nationale Denktank heeft in december 2010 enkele hulpmiddelen gepresenteerd.

Het betreft hier overigens geen uniek Nederlands probleem. Het is sinds kort geagendeerd bij de OESO, de UN Economic Commission for Europe (UNECE) en de International Regulatory Reform Conference (IRRC). Het Verenigd Koninkrijk verdiept zich al enkele jaren in dit onderwerp. Een van de aanleidingen was de haastige aanschaf van veiligheidsapparatuur, nadat een minister op een groot treinongeluk reageerde met de uitspraak dat veiligheid de hoogste prioriteit had en dat de kosten daarbij geen beletsel mochten zijn. Die uitspraak leidde tot 5 miljard pond aan uitgaven met een spectaculair ongunstige verhouding tussen kosten en baten.

Vorig jaar publiceerden de NRC en Trouw elk een essay rondom de Dag van het Risico, en het tijdschrift PM wijdde er vier artikelen aan. De belangstelling bij de pers voor dit thema neemt verder toe. Zo leidde de recente brand in Moerdijk niet alleen tot veel commotie, maar ook tot enkele verrassende tegengeluiden. De chef Wetenschap van de Volkskrant wees op het verschil tussen risicobeperking en garantie tegen elk onheil (10 januari 2011), en NRC Next hekelde onder de kop 'Zo erg is het nou ook weer niet' de alarmistische berichtgeving in veel media (14 januari 2011).

Tevens begint het begrip risico-regelreflex zich te verspreiden.<sup>3</sup> Marc Chavannes karakteriseerde deze reflex als 'de veiligheidsmanie in de politiek' (NRC Handelsblad 16 april 2011).

### 2.2 Beleidsmatige aanknopingspunten

Het is niet voor het eerst dat de overheid de verantwoordelijkheidsverdeling tussen burgers en overheid aan de orde stelt. Dat gebeurde eerder bijvoorbeeld met de nota 'Rechtsstaat en rechtsorde' (ministerie van Justitie, 2004).

Voor de beleidsvorming t.a.v. risico's en onzekerheden heeft VROM voortrekkerswerk gedaan, zoals de nota 'Beslissen met gevoel voor onzekerheden' (1998) en de kabinetsvisie 'Nuchter omgaan met risico's' (2006).

De Cleveringalezing 2003 'Geen dag zonder risico's' werd uitgesproken door de toenmalige staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat, Melanie Schultz van Haegen. Haar oproep tot meer rationaliteit en meer bestuurlijke helderheid vertoont een duidelijke verwantschap met de strekking van het voorliggende programma. Vanuit die gedachtengang heeft het toenmalige kabinet de beleidslijn Buitendijks Bouwen

---

<sup>3</sup> Google gaf 478 zoekresultaten op 19 april 2011.  
Plan van aanpak programma Risico's en verantwoordelijkheden

ingevoerd, die het hogere schaderisico van buitendijks bouwen meer neerlegt bij degenen die dit vrijwillige risico aangaan.

Andere relevante stukken zijn 'Gezond verstand in risicoland' (2005), de kabinetsreactie op adviezen van de WRR en de Gezondheidsraad (2009) en de 'Visie op brandveiligheid' (ministeries van WWI en BZK, 2009). De Raad voor het openbaar bestuur (ROB) bracht in januari 2011 een advies uit over sociale veiligheid en onveiligheidsgevoelens ('Veiligheid en vertrouwen').

Deze en andere rapporten schetsen hoe de ontwikkeling van de verzorgingsstaat heeft geleid tot een sterk toegenomen inmenging van de staat op cultureel, economisch en sociaal gebied. Bovendien kreeg de overheid een verantwoordelijkheid bij het vermijden van onveiligheid, waardoor (on)veiligheid zich steeds verder ontpopte als een thema waarop de overheid maatschappelijke problemen articuleert, beleidsdoelstellingen formuleert en met de besteding van overheidsmiddelen oplossingen voor de samenleving wil bereiken. Tegelijk heeft dit geleid tot sterk uiteenlopende invulling van veiligheidsbeleid op verschillende beleidsdomeinen, en dus niet tot een eenduidige verantwoordelijkheidsverdeling tussen burgers, bedrijven en overheid.

Aanbevelingen behelzen de versterking van de eigen verantwoordelijkheid van de samenleving op het gebied van fysieke veiligheid, het beginnen van een brede maatschappelijke discussie over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen burger en overheid voor veiligheid, het vormen van een visie daaromtrent en het zoeken van bestuurlijke en politieke overeenstemming tussen centraal en lokaal niveau.

### **2.3 Verbinding met BZK-portefeuille**

Het programma betreft een verbetering binnen de rijksdienst die ook kan uitstralen naar de andere overheden.

Het programma sluit aan bij de doelen van het door BZK gecoördineerde Uitvoeringsprogramma Compacte rijksdienst, dat het belang benadrukt van 'een bredere heroriëntatie van het functioneren van de overheid en wat als overheidstaken te beschouwen.' Vooral project 16 is hier relevant (beleidsuitvoering minder arbeidsintensief), aangezien de te ontwikkelen visie kan leiden tot een vermindering van overheidsbemoeienis. De overheid is tenslotte uitgedijd mede door gestage uitbreiding van taken op het gebied van risicobeheersing. Een ander relevant onderdeel waarmee de nodige raakvlakken bestaan is de herijking van de Kaderstellende visie op toezicht (KvoT 2012).

Daarnaast is in de Rijksbrede Kennisagenda de omgang met risico's in de samenleving geschaard onder de 18 trends en ontwikkelingen die tot 2025 van invloed zullen zijn op het nationale beleid. Vervolgacties van de ministeries onder deze agenda worden gecoördineerd door BZK.

BZK vervult in het programma in de eerste plaats een coördinerende rol binnen de rijksdienst. Het onderwerp is echter ook relevant voor BZK als vakdepartement. Een aanknopingspunt daarvoor is bijvoorbeeld de brandveiligheid van utiliteitsgebouwen.

## **3 AANPAK EN RESULTATEN**

### **3.1 Afbakening**

Het programma richt zich op 'publieke risico's', oftewel risico's waarvoor de overheid verantwoordelijk wordt gehouden. Omdat het thema zeer breed is, legt het programma om pragmatische redenen de focus in eerste instantie op het terrein van de fysieke veiligheid.

De te ontwikkelen visie en instrumenten moeten daarmee toepasbaar worden voor veiligheidsbeleid in een breed scala, zoals: voedselveiligheid, transport, milieu, infrastructuur en brandveiligheid. Welke onderwerpen geanalyseerd zullen worden middels een casus wordt nog besloten in samenspraak met de betrokken ministeries, waaronder I&M, V&J, SZW, VWS en EL&I.

### **3.2 Aanpak**

Het programma bouwt voort op eerdere initiatieven ter beteugeling van de risico-regelreflex en de reflex om risicoverantwoordelijkheid toe te wijzen aan de overheid. Het programma is een voortzetting van het verkennende project uit 2010 onder de vlag van programma Vernieuwing Rijksdienst. Uit dat project is rondom de conferentie Dag van het Risico een nationaal en internationaal netwerk ontstaan dat kan worden benut en verder uitgebouwd.

De aanpak van het programma is samenbindend en iteratief, zowel inhoudelijk als procesmatig (netwerkbenadering). Dit complexe onderwerp betreft immers vooral het handelen van partijen buiten BZK. De desbetreffende overheidsorganisaties worden op collegiale wijze bij het programma betrokken in een proces dat overwegend van onderop plaatsvindt.

Het programma richt zich in eerste instantie op de ministeries die onderwerpen van fysieke veiligheid coördineren. Bij analyse van een bepaalde casus kunnen ook uitvoeringsorganisaties en toezichthouders betrokken worden, evenals gemeenten en provincies. Dit blijft beperkt tot de actieradius van desbetreffende casus.

Het programma houdt een open oog voor initiatieven die congruent zijn aan de programmadoelen. Vanuit de netwerkgedachte worden contacten gelegd die kunnen bijdragen aan bredere verankering van datgene wat het programma wil bereiken. In sommige gevallen kunnen de doelen makkelijker bereikt worden via samenwerking met partijen buiten de rijksdienst. Verzoeken om bijdragen vanuit het programma worden per situatie beoordeeld op meerwaarde en op haalbaarheid ten opzichte van de reeds benoemde activiteiten.

Het onderwerp staat ook internationaal sterk in de belangstelling (zie bijlage 3). Vanzelfsprekend wil het programma de beschikbare buitenlandse inzichten en ervaringen ten goede laten komen aan de eigen doelstellingen. De Nederlandse aanpak bevindt zich overigens in de internationale voorhoede, dus er bestaat in het buitenland duidelijke interesse om meer te horen over de voortgang en resultaten.

### **3.3 Communicatie**

Een heldere communicatie over de rol en afbakening van het programma is belangrijk. Dat gebeurt via verschillende kanalen, zoals webpagina's, een elektronische nieuwsbrief, en als onderdeel van de workshops en dialogen (zie bijlage 1).

Binnen BZK worden bepaalde activiteiten onder meer naar voren gebracht via de films van het BZK-weekjournaal.

### **3.4 Inbreng vanuit strategische adviesraden**

De WRR is gevraagd om een reflectie (op korte termijn) op de mogelijkheden voor een generiek risicobeleid met een kleinere rol voor de overheid met betrekking tot het afwenden en compenseren van risico's. Ook is gevraagd naar de aanwezigheid van aanknopingspunten om bestaande mechanismen te doorbreken en blokkades weg te nemen, zowel wat betreft de risico-regelreflex als wat betreft de reflex om de verantwoordelijkheid bij de overheid te leggen. De WRR is gevraagd om gedurende de looptijd van het programma ook op een andere manier inbreng te leveren.

De te ontwikkelen visie is ook gebaat bij wat meer specialistisch advies van enkele strategische adviesraden. Bijvoorbeeld door de Raad voor openbaar bestuur voor het bestuurlijke perspectief van de risico-regelreflex, vooral wat betreft de bestuurlijke implicaties voor beleidskeuzen, communicatie en het eigen externe optreden. Centrale vraagstelling kan zijn: Wat is de rol en waar ligt de verantwoordelijkheid van de overheid bij risico's en incidenten, en hoe moet de overheid functioneren en zich organiseren zodanig dat zij op een goede manier kan omgaan met risico's en incidenten? Een andere belangrijke vraag is de betekenis van jurisprudentie die de meeste risicoverantwoordelijkheid bij de overheid legt.

Daarnaast is de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur relevant, aangezien het risicoprogramma zich toespitst op de fysieke veiligheid.

### **3.5 Resultaten**

De voornaamste opbrengsten van het programma zijn (zie verder bijlagen 1 en 2):

- concept-kabinetsvisie op risico's en verantwoordelijkheden
- analyse van 7 à 10 casus, waarvan twee in de vorm van een master scriptie
- twee afgeronde master scripties over de omvang van het probleem
- onderzoek naar risicoperceptie door nuchtere burger
- vergelijkend overzicht van voorbeelden om met risico's om te gaan
- overzicht van bestaande hulpmiddelen om kosten en baten in beeld te brengen
- workshops bij ministeries en rijksbreed
- bestuurlijke dialogen en symposia met andere actoren
- bijdragen aan congressen
- aanbevelingen voor verankering van de visie in werkwijze en/of training
- zo nodig aanvullende hulpmiddelen voor bestuur e.a.
- slotconferentie
- actief netwerk dat het gedachtengoed verder kan verspreiden

Het beoogde effect is het doorbreken van mechanismen rondom de risico-regelreflex. Dit effect zal dichterbij komen nadat de resultaten van het programma in gebruik worden genomen. A fortiori geldt hetzelfde voor de opbouw van maatschappelijk en politiek draagvlak voor een andere rol van de overheid.

### **3.6 Mijlpalen**

De voornaamste mijlpalen zijn:

april 2011:	vaststelling plan van aanpak
juni 2011:	rijksbrede startbijeenkomst
oktober 2011:	eerste concept-visie
december 2011:	rijksbrede voortgangsbijeenkomst met resultaten uit de workshops
oktober 2012:	slotconferentie 'Tweede Dag van het Risico'
november 2012:	conclusies van slotconferentie
december 2012:	nota naar kabinet ter vaststelling van concept-visie en andere programmaresultaten

Zie verder bijlage 2.



## 4 SAMENWERKING

### 4.1 Ministeries betrokken bij fysieke veiligheid

De voornaamste doelgroep van het programma is de rijksdienst. Vanwege de focus op fysieke veiligheid wordt in ieder geval samenwerking gezocht met de ministeries van I&M, EL&I, VWS, SZW en V&J. Ook voor BZK als vakdepartement is het onderwerp relevant.

#### Ministerie van I&M

Aanknopingspunten:

- Directie Risicobeleid heeft indertijd 'Nuchter omgaan met risico's' ontwikkeld, en ook de Cleveringalezing 2003 door Schultz van Haegen vertoont opvallende overeenkomsten met het voorliggende programma.
- Groot aantal onderwerpen waarin dilemma's rond fysieke veiligheidsrisico's en de verantwoordelijkheid daarvoor een rol spelen, zoals de aanleg en het beheer van tunnels, verkeersveiligheid, afsluiting van vliegvelden (vulkanische as), buitendijks wonen en luchtkwaliteit.
- De clustering van het toezicht op de fysieke veiligheid bij bedrijven (project 14 van Uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst).

#### Ministerie van EL&I

Aanknopingspunten zijn te vinden in diverse dossiers waarin de risicoperceptie een belangrijke rol speelt, zoals voedselveiligheid, diergezondheid en kernenergie. Daarnaast is het ministerie momenteel zelf enkele onderwerpen aan het verkennen voor een eigen project, dat overigens nauwe aansluiting zal krijgen met het BZK-programma (mede door dubbelfunctie van de programmaleider). Onderwerpen tot nu toe:

- Behoeft aan meer inzicht in het proces van meningsvorming dat zich bij het publiek afspeelt, dat vaak weinig rationele basis heeft en behept lijkt met vooringenomenheid. Hoe zou de overheid kunnen bijsturen?
- Risicodenken als hindernis voor beoogde vertrouwensaanpak in Rotterdamse haven (wellicht toe te spitsen op windmolens aan de rand van een bedrijventerrein bij de Rotterdamse haven).
- Risico's en innovatie.
- Andere interessante onderwerpen zijn ondergrondse opslag en kernenergie.

#### Ministerie van VWS

Aanknopingspunten:

- VWS beheert thema's waar EL&I mede verantwoordelijk voor is, bv. voedselveiligheid en diergezondheid. Bij de Q-koorts kwamen grote interdepartementale verschillen naar voren in benadering, risicotolerantie en afweging tegenover andere belangen.
- Waar de evaluatie van de Q-koorts concludeerde dat er sneller en actiever moet worden opgetreden, blijkt uit de evaluatie van de Mexicaanse griep juist dat een proactieve benadering ook te ver kan gaan.
- Andere relevante casuïstiek is te vinden rondom vCJD-test op donorbloed.

#### Ministerie van SZW

Een interessant voorbeeld is de onevenredig zware invulling van Arbo-regels door bedrijven en branches, die nadelige gevolgen kunnen opleveren voor partijen buiten hun gezichtsveld (bv. treinreizigers).

#### Ministerie van V&J

Aanknopingspunten:

- V&J beheert het Integraal Afwegingskader (IAK), een toets voor wetgevingskwaliteit.
- V&J beheert de Nationale risicobeoordeling en de Strategie nationale veiligheid (NB betreffen dreigingen op landelijke schaal, wat een grotere actieradius is dan de meeste onderwerpen die het programma RV op het netvlies heeft).

- V&J heeft veiligheid prominent in zijn naam gekregen. Dat kan leiden tot verwachtingen die haaks staan op het kabinetsbeleid van een terugtrekkende overheid. NB Dit betreft vooral sociale veiligheid.
- Jaarlijks Veiligheidscongres (november).

#### Ministerie van BZK

De aanknopingspunten met het BZK-beleid zijn genoemd in § 2.3. Daarnaast beheert BZK een dossier dat zich goed leent voor analyse: brandveiligheid in utiliteitsgebouwen.

## **4.2 Contact en uitwisseling**

Met diverse organisaties en netwerken bestaat wederzijds belangstelling voor contact, uitwisseling en zo mogelijk een vorm van samenwerking.

#### Inspectieraad

Relevante onderwerpen uit Toezichtagenda van de Inspectieraad: risicogestuurd toezicht, public affairs (toezichthouders als risico-actoren). Aan de leden van de Inspectieraad kunnen voorbeelden gevraagd worden van regulering die onevenredig is vanuit het toezichtperspectief en/of de blik van ondernemers.

#### Strategieeraad Rijksbreed

Het strategieeraad heeft de Rijksbrede Kennisagenda opgesteld, en coördineert vervolgacties die daarmee samenhangen. Aangezien de omgang met risico's een van de thema's is in de Kennisagenda, ligt afstemming van verdere acties rond de toepassing daarvan voor de hand.

#### Regiegroep Regeldruk (RR) en Adviescollege toetsing administratieve lasten (Actal)

De overeenkomst met deze organisaties is het identificeren van onevenwichtige maatregelen en het vergroten van inzicht in het mechanisme dat deze tot stand brengt. Daarbij ligt hun focus overigens op de last voor bedrijven, terwijl het programma zich ook bezig houdt met andere nadelige effecten, zoals aantasting van burgerlijke vrijheden, onzichtbare kosten voor de belastingbetaler, nadelige veiligheidseffecten, en nadelen voor imago van de overheid.

#### VNG

De Vereniging Nederlandse Gemeenten heeft een commissie ingesteld die voorstellen gaat ontwikkelen voor een visie op fysiek veiligheidsbeleid vanuit gemeentelijk perspectief. Met deze commissie is al contact gelegd.

#### Provincie Noord-Holland

De Provincie Noord-Holland neemt sinds eind 2010 veel initiatieven ter bestrijding van de risico-regelreflex, mede geïnspireerd door de Dag van het Risico. Zo is er voor het 'bestuurlijk overleg rampenbeheersing' een handreiking ontwikkeld ter vermindering van incidentenbeleid. De CdK en het Rijksherenoverleg zijn hier nauw bij betrokken. De provincie overweegt diverse bijeenkomsten te organiseren, waarbij een inbreng vanuit het landelijk perspectief zeer op prijs wordt gesteld.

#### Veiligheidsregio Utrecht

Deze laat onderzoek doen naar de risicoperceptie door burgers. Dat onderzoek wordt aan het programma RV beschikbaar gesteld.

#### Adviescollege Burgerluchtvaart DEGAS

Het college draagt veiligheidslessen uit de luchtvaart uit naar andere sectoren, met als boodschap dat professionele handelingsvrijheid beter is voor de veiligheid dan gedetailleerde regels.

#### UNECE

United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) besteedt specifieke aandacht aan risico in de werkgroep Regulatory Cooperation and Standardization Policies. Eind 2010 werd de Expert Group of Risk Managers ingesteld. De programmaleider Risico's en verantwoordelijkheden is daar toen op uitnodiging lid van geworden.

Plan van aanpak programma Risico's en verantwoordelijkheden

## OESO

Bij de revisie van de OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance is aandacht voorzien voor de invalshoek van risicoperceptie. Inbreng vanuit het voorliggende programma is afgesproken.

Verder onder meer (n.t.b.):

- VIDE, beroepsvereniging van inspecteurs en beleidsevaluatoren
- Wereldbank/IFC (internationale vergelijking van inspectiestelsels en -praktijken)
- Europese Commissie (beschouwt risico als zeer relevant thema)
- Society for Risk Assessment (multidisciplinair internationaal netwerk voor risicoanalyse in de breedste zin, heeft ook een Europese afdeling)

## **5 LOOPTIJD, BUDGET, KWALITEIT EN AANSTURING**

### **5.1 Looptijd en budget**

De beoogde looptijd van het programma is twee jaar en eindigt op 31 december 2012. Een afzonderlijke bijlage specificeert het budget en de begroting. De programmaleider heeft mandaat om uitgaven te doen binnen de begroting.

### **5.2 Kwaliteit**

De proceskwaliteit krijgt aandacht in de vorm van zogenaamde peer-gesprekken tussen de programmaleider en Niek Joanknecht, een ervaren collega uit de Projectenpool EL&I.

De inhoudelijke kwaliteit van de programmaresultaten komt gedurende de looptijd naar voren uit de reacties van de betrokken ministeries en netwerken. Concept-producten worden voorgelegd aan deskundigen tijdens presentaties op binnen- en buitenlandse congressen, zoals het World Congress on Risk en de Tweede Dag van het Risico.

Geluiden die ingaan tegen de uitgangspunten en doelen van het programma kunnen opgevangen worden tijdens workshops, dialogen en congressen. Eventueel kan nog de expliciete inbreng worden gezocht van een dwarskijker.

### **5.3 Aansturing en overleg**

Opdrachtgever is Olav Welling, directeur Organisatie- en personeelsbeleid Rijk. Er is maandelijks voortgangsoverleg tussen opdrachtgever, programmaleider en secretaris. Twee keer per jaar komt ter sprake of bijstelling nodig is van het plan van aanpak en/of de begroting. Zo nodig kan de programmaleider kleine tussentijdse aanpassingen van het plan doen, i.o.m. de opdrachtgever. De opdrachtgever ontvangt de reguliere voortgangsmails van de programmaleider aan het team.

Portefeuillehoudend DG is Jaap Uijlenbroek (Organisatie en Bedrijfsvoering Rijksdienst). Het programma zal nu en dan ter sprake komen tijdens overleg tussen de opdrachtgever en de portefeuillehouder, in aanwezigheid van de programmaleider, de secretaris en mogelijk andere teamleden.

Verder wordt er een DG-groep opgebouwd die zich enkele malen per jaar over aspecten en dilemma's van het onderwerp buigen.

Voortgangsoverleg tussen opdrachtgever, programmaleider en manager Projectenpool EL&I (detacherende organisatie) vindt plaats in december 2011, en de evaluatie is in januari 2013.

### **5.4 Afbreukrisico's**

Het realiseren van de programmadoelen is afhankelijk van allerlei factoren.

- Draagvlak bij minister Donner.
- Vertrouwen en medewerking bij ministeries om moeilijke dilemma's bespreekbaar te maken, en om inzet te leveren om de workshops goed voor te bereiden.
- Animo bij bestuurders, politici, journalisten en anderen om mee te werken aan de dialogen.
- Blijvende motivatie en inzet van het programmateam.
- Blijvende bereidheid bij uitlenende organisaties om mensen te laten deelnemen aan het programma.
- Voldoende budget en adequate huisvesting.

Het programma vergt de nodige stuurmanskunst tussen een realistische focus op haalbare resultaten en open staan voor serendipiteit.

## 6 PROGRAMMATEAM

Het programmateam heeft een totale omvang van ca. 4 fte.

Het kernteam richt zich vooral op het proces: contact met ministeries en andere organisaties, voorbereiding van workshops en symposia. De leden zijn:

- Jan van Tol, programmaleider (gedetacheerd vanuit Projectenpool EL&I, 3 dagen p.w.)
- Floris Mulder, secretaris en plaatsvervangend programmaleider (gedetacheerd vanuit Agentschap NL, full time)
- Ira Helsloot, aanvoerder actielijn 1 Inzicht (hoogleraar VU, 1 dag)
- Jacqueline Conemans, coördinator actielijn 2 Goede Praktijk (BZK/OPR, 2 dagen)

Het complete programmateam bestaat grotendeels uit collega's die gericht zijn op de inhoud: analyse van casus, analyseren van bestaande binnen- en buitenlandse oplossingen en nieuwe oplossingen bedenken, analyse van beleidsnota's en literatuur, inhoudelijk voorbereiden van workshops en debatten, begeleiding van master studenten.

- Hadewych van Kempen (min. V&J/directie Strategie, 2 dagen)
- Remco Roos (master student UU, 2 dagen tot augustus 2011)
- Andries Oldenkamp (min. EL&I/VWA, 1 dag)
- Anke Stapels (min. BZK/directie Communicatie, 1 à 2 dagen)
- Marjolijn Verschuren (min. I&M/directie Risicobeleid, n.o.t.k.)
- Roelfine Krommendijk (min. EL&I/Projectenpool, n.o.t.k.)
- Tanja Gellweiler (min. BZK/DGBK, halve dag)
- Caroliene Negenborn, V&J/IOOV (halve dag)
- Michel van Eeten, aanvoerder belemmerende en bevorderende verhalen (hoogleraar TU Delft, 1 dag per maand)

Wellicht wordt het team nog uitgebreid met iemand van V&J en/of iemand van VWS.

Het kernteam vergadert iedere twee weken. Het complete programmateam vergadert iedere vier weken en komt enkele malen per jaar een hele dag bij elkaar.

## BIJLAGEN

### Bijlage 1. Actielijnen

Het programma hanteert vier actielijnen, die gebaseerd zijn op de vier doelstellingen:

1. *Inzicht*
2. *Goede praktijk*
3. *Dialogen*
4. *Visie*

Hieronder is de aanpak langs de actielijnen beschreven. De resultaten zijn samengevat in § 3.5 en de activiteiten staan kort opgesomd in bijlage 2.

#### Actielijn 1: Inzicht

Er zijn praktijken die goed weerwoord bieden aan de risico-regelreflex en aan de reflex om de verantwoordelijkheid bij de overheid te leggen, maar helaas zijn er ook veel praktijken die dat niet doen. We missen soms nog de noodzakelijke inzichten om lessen te kunnen trekken en good practices te kunnen borgen. Er wordt gekozen voor een casus georiënteerde aanpak met aanvullende activiteiten. Binnen deze lijn zijn de volgende acties voorzien.

- *Casusanalyse*

Er worden 7 à 10 casus geanalyseerd in samenwerking met de desbetreffende ministeries. Aan de hand van geschikte casus worden de onderliggende bekende en de ontbrekende kenniselementen benoemd. De bekende kenniselementen worden samengebracht, en voor de ontbrekende kenniselementen worden feiten gezocht in de internationale literatuur. Te analyseren aspecten: kosten-baten, effect op andere beleidsdoelen dan veiligheid, plaatsing van verantwoordelijkheid, onderliggende systematiek van risicobeoordeling, toezicht, communicatie, reactie op incidenten, en inrichting van evaluaties.

De keuze van casus is zodanig dat uiteenlopende aspecten van de risico-regelreflexpatronen aan het licht komen, en uiteenlopende nadelige effecten. Tevens is er een combinatie van diverse typen risico (wel/niet vrijwillig, lange termijn-direct invoelbaar). Zo mogelijk komen ook enkele casus aan de orde die nog actueel zijn en die nog niet zijn opgelost.

De analyses kunnen voortbouwen op de casuïstiek in het kader van Dag van het Risico, Nuchter omgaan met risico's, 'Gezond verstand in risicoland', Crisislab VU enz. Eveneens bruikbaar is Evans' analyse van veiligheid op het Engelse spoor versus de weg.

- *Onderzoek naar werkelijke risicoperceptie burger*

Veel beleid is gebaseerd op aannames over de risicoperceptie van de Nederlandse burger. Zo zouden grotere ongevallen slechter geaccepteerd worden dan meerdere kleinere met hetzelfde aantal slachtoffers. Ook zou het onacceptabel zijn om het risiconiveau te differentiëren naar regio (Rotterdam-Rijnmond versus Drenthe) of naar vrijwilligheid. Beschikbaar deelonderzoek suggereert dat dit zeker niet altijd klopt, zelfs niet bij risico's die veel bezorgdheid oproepen. Uit het voorgenomen onderzoek zou kunnen blijken dat de Nederlandse burger een andere visie heeft op de verdeling van verantwoordelijkheid tussen overheid en maatschappij dan meestal gedacht wordt, en waarop politieke en bestuurlijke keuzen gebaseerd worden.

Het onderzoek geeft een overzicht en mogelijke secundaire analyse bestaande literatuur, zo nodig origineel deelonderzoek naar specifieke kennislacunes. Relatie met vorm en inhoud van risicocommunicatie, en met onderhandelen oa tbv WIMBY ('welcome in my back yard').

- *Omvang van het probleem*

De nadelen van een overreactie op risico's c.q. incidenten kunnen zeer groot zijn, maar hoe vaak leidt zo'n overreactie in Nederland tot regulering met een slechte kosten-

batenverhouding en in welke orde van grootte liggen de nadelige effecten? Hiervoor worden twee master onderzoeken gedaan.

Het eerste betreft de frequentie waarmee incidenten leiden tot de risico-regelreflex (i.h.b. overregulering). Doel is meer inzicht in de omvang van het probleem en de vraag onder welke voorwaarden een incident wel of niet tot de risico-regelreflex leidt.

Het tweede onderzoek is een interdepartementale vergelijking naar de verschillen tussen algemeen risicobeleid en incidentgedreven risicobeleid. Verschillen worden gemeten middels een kosten/batenanalyse, en zo zal blijken of die verschillen significant zijn voor alle onderzochte departementen.

- *Toepasbaarheid van kosten-batenanalyses*

Het gebruik van (maatschappelijke) kosten-batenanalyses wordt al sinds lang gepropageerd, maar toch zijn de kosten en baten van veel veiligheidsbeleid nog beperkt bekend. Daarom zal inzicht worden gezocht in de beschikbare instrumenten, hun opbrengsten en hun beperkingen.

- *Vergelijkend overzicht van voorbeelden om met risico's om te gaan*

De combinatie van bovengenoemde acties, samen met de resultaten uit actielijn 2, leidt tot een overzicht dat op vergelijkbare wijze een aantal risico's weergeeft. Daarbij kunnen zaken vermeld worden als de meetbare omvang van het risico, de publieke perceptie ervan en de onderliggende risiconormen. Zo'n overzicht kan helpen bij het maken van beleidskeuzen, en bij transparante communicatie hierover met de Kamer en het publiek.

- *Internationale vergelijking*

Een internationale vergelijking kan relevant zijn. Bijvoorbeeld door interactie met de Copenhagen Consensus Center, een denktank in Denemarken die grote wereldvraagstukken vergelijkt en prioriteert a.d.h.v. feitelijke vastgestelde omvang van het probleem plus feitelijk vastgestelde mate van effect die een interventie kan hebben. Hun methodiek om ongelijksoortige elementen vergelijkbaar te maken kan leerzaam zijn. Nederlandse veiligheidsmaatregelen kunnen in perspectief geplaatst worden door de Kopenhaagse opsomming van mondiale problemen die ons land op termijn kunnen raken.

Interessant is ook de vergelijking tussen een internationaal uiteenlopende 'pet risks', identieke risico's die landen soms zeer verschillend tegemoet treden zonder duidelijke oorzaak voor die verschillen. Zie verder bijlage 3.

## **Actielijn 2: Goede praktijk**

Deze acties zijn erop gericht om samen met ministeries een aantal dilemma's en knelpunten te onderzoeken m.b.t. risico's en om goede voorbeelden te verzamelen en uit te wisselen. Tevens wordt zo gebouwd aan draagvlak binnen het rijk voor evenwichtig en transparant omgaan met risico's en incidenten.

- *Goede voorbeelden*

Er wordt gezocht naar goede voorbeelden: terreinen waar niet alleen de veiligheid hoog is, maar waar het bovendien lukt om evenwichtig om te gaan met risico's en ongelukken. Hulpvragen: Welke invloed hebben objectieve feiten over veiligheid op de maatschappelijke beleving? Wanneer ervaren burgers een bepaald veiligheidsniveau als voldoende? Door welke factoren kan een veiligheidsniveau dat objectief stabiel is toch ervaren worden alsof het gedaald is? Welke goede aanzetten zijn niet of onvoldoende van de grond gekomen en hoe kwam dat?

- *Departementale workshops*

Nadat goede voorbeelden en de casus (zie actielijn 1) verzameld en geanalyseerd zijn, worden er bij de ministeries workshops georganiseerd. Naar behoefte kan ter sprake komen: analyse van algemene dilemma's, afgesloten eigen casus, lopende casus, review op eigen instrumenten of werkwijze rondom risico's, beheersing van risico-regelreflex na incidenten, interessante voorbeelden van buiten het ministerie.

- *Rijksbrede bijeenkomsten*

Ook komen er enkele bijeenkomsten voor een rijksbreed gezelschap van betrokkenen. Ze zijn bedoeld om interdepartementale uitwisseling van kennis en inzichten te bevorderen, en om de stand van zaken binnen het programma te bespreken in aanwezigheid van binnen- en buitenlandse experts. Er zal ook aandacht worden gegeven aan de overheid als risico-actor, en aan situaties waarin een overheidsorganisatie besloot een veiligheidsonderwerp wel of juist niet op zich te nemen. Daarnaast worden dilemma's doorgenomen en komen mogelijke bouwstenen voor de visie ter sprake.

- De startbijeenkomst geeft ook een vooruitblik op de workshops in het najaar. Donald Macrae geeft een toelichting op zijn ervaringen met de methode Risk Landscape.
- Eind 2011 komen ter sprake: de conclusies uit de workshops en uit de bestuurlijke dialogen, de concept-visie en andere tussenproducten van het programma. Donald Macrae reflecteert op de conclusies en producten.
- In 2012 zijn er nog een of twee rijksbrede bijeenkomsten.

- *Aanvullende hulpmiddelen*

Bestuur en ambtelijke organisatie staan vaak onder grote druk om *niet* evenwichtig om te gaan met risico's en incidenten. Gedurende het programma zou kunnen blijken dat daarvoor hulpmiddelen nodig zijn in aanvulling op wat reeds voorhanden is. In dat geval moet e.e.a. ontwikkeld worden.

Een mogelijk aanvullend hulpmiddel kan de wijze betreffen waarop bestuurders en departementsleiding de roep om overregulering kunnen pareren na een ernstig ongeluk of prominent uitgelicht risico. Hiervoor bestaan bronnen zoals de conclusies uit 27 Engelse crises, en de Incidentenwijzers van de provincie Noord-Holland resp. de Nationale Denktank.

- *Verhalen*

Verhalen en symboliek spelen een vaak onderschatte rol bij het versterken of juist weerstaan van de risico-regelreflex. Als onderdeel van de handvatten voor een goede praktijk komt er een essayistisch deelrapport dat ambtelijke en politieke verhalen beschrijft die belemmerend respectievelijk bevorderend zijn voor de redelijke omgang met risico's.

- *Kennisoverdracht*

Aanvullend op het netwerk 'community of practice' (zie boven) is ook een bredere verspreiding van kennis en goede praktijken nodig. Gebruik maken van methodiek en netwerk 'Benchmarken Benchlearning Rijk' en werk van I&M-directie Risicobeleid. Verder komen er aanbevelingen om het assimileren van leerpunten te verankeren.

- *Netwerken*

Vanuit het programma worden enkele netwerken opgebouwd en ondersteund. Ze dragen de naam VERI ('vóór evenwichtig omgaan met risico's en incidenten'), zodat hun doel direct duidelijk is.

Mogelijk in te stellen netwerken (apart of in grotere clusters):

- *Discussiegroepen op Linked In.* Worden ingesteld rond een bepaalde vraag, bijvoorbeeld op Linked In.
- *Professionals VERI.* Een breed netwerk van professionals die weten hoe je binnen de overheid kunt omgaan met de risico-regelreflex. Werkzaam binnen het rijk, bij andere overheden of in andere landen. Dit netwerk wisselt ervaringen uit en geeft commentaar op de oplossingen die ontwikkeld worden door het programma.
- *Wetenschappelijke kring VERI.* Een breed geschakeerd netwerk van wetenschappers die meedenken over manieren om de risico-regelreflex te verminderen, en die af en toe commentaar geven op actuele voorbeelden ('is deze reactie VERI-proof?'). Het is de bedoeling dat deze kring gezag opbouwt. Inzetten op onderdelen van het programma. N.B. De basis voor zo'n netwerk is al gelegd rond de Dag van het Risico.
- *Internationaal netwerk.* Een breed Engelstalig netwerk van professionals, wetenschappers en adviseurs die ervaring hebben met een evenwichtige praktijk t.a.v. risico's en incidenten, dan wel willen meedenken daarover vanuit hun expertise als bestuurskundige, politicoloog, socioloog, veiligheidsdeskundige,



psycholoog of communicatiedeskundige. N.B. In wezen is dit netwerk al gestart rond de Dag van het Risico.

Plus naar behoefte:

- Comité van aanbeveling instellen, een breed samengesteld gezelschap van invloedrijke mensen uit de politiek, de media, het bedrijfsleven en belangengroepen. De leden dragen de doelstelling van VERI uit in eigen kring en zo nu en dan tijdens activiteiten van het programma.
- Aparte actie voor DG's en directeuren, aansluitend op bestaande netwerken. Het programma heeft een korte lijn met het informele DG-netwerk Policy Reform Group in Engeland.
- Idem voor bestuurders.

### **Actielijn 3: Dialoog**

Via dialogen wordt het mechanisme en de effecten van de risico-regelreflex ter sprake gebracht, evenals het aandeel daarin van diverse partijen. Tevens komen in de dialogen de bouwstenen voor de visie ter sprake. Het doel van de dialogen is bouwen aan draagvlak bij actoren in het risicolandschap (zoals politici, journalisten en burgers) voor evenwichtiger omgaan met risico's en incidenten. De dialogen komen op gang aan de hand van discussiemateriaal zoals korte films en casuïstiek.

- *Symposia*

Onder meer:

- Besloten bestuurlijk symposium rond aanbieding eerste exemplaar 'Veiligheid boven alles?' aan minister Donner, i.s.m. Academie voor wetgeving, VU en uitgeverij Boom. Doel is aandeel van bestuurders in probleem en oplossing van de risico-regelreflex.
- Openbaar symposium i.s.m. provincie Noord-Holland. Bespreken van dilemma's en mogelijke bouwstenen voor visie. N-H presenteert handleiding voor bestuurders.
- Symposia voor actoren zoals journalisten, ondernemers, belangengroepen, verzekeraars, standaardiseringsorganisaties. Doel van deze bijeenkomsten is bespreking van de risico-regelreflex en de reflex om verantwoordelijkheid voor veiligheid bij de overheid te leggen, met bespreking van de voordelen om dat te veranderen. Zo ontstaat tevens inzicht in de mate waarin een kleinere overheidsrol acceptabel kan zijn.

- *Reflectiebijeenkomst voor politici*

I.s.m. gastheer WRR. Betreft perceptie en afweging van risico's. Verder bespreken van dilemma's en (wellicht) bouwstenen voor visie. Ter voorbereiding interviewronde wetenschappelijk partijdirecteuren en (door bv. IMI) Kamerleden. Goede casuïstiek is nodig (o.m. gezondheidszorg) en inbreng vanuit vakdepartementale Kamercommissies.

- *Bijeenkomst rond afwenden van de risico-regelreflex gedurende een crisis*

Kleinschalige bijeenkomst voor bestuurders en/of leden van departementale bestuursraden. Met training door Simon Webb in de Engelse ervaringen uit 27 zeer uiteenlopende crises. Voormalig DG Webb heeft toestemming van Cabinet Office om deze inzichten op informale wijze over te dragen.

- *Tweede Dag van het Risico*

Eind 2012 vindt de afsluitende conferentie 'Tweede Dag van het Risico' plaats. Daar worden de resultaten van het programma gepresenteerd en bediscussieerd. Doel is enerzijds aandacht vragen voor het onderwerp, anderzijds input krijgen op de resultaten. De conferentie leidt tot duidelijke conclusies, die verwerkt worden in de producten voordat die de lijn ingaan ter vaststelling.

- *Brede publiek*

Wellicht kunnen enkele acties worden ondernomen om ook het bredere publiek te wijzen op de genoemde reflexen en de nadelen daarvan. Dit kan via een website en/of met een

zg. viral (een kort filmpje dat in sociale netwerken wordt doorgegeven). Zo nodig enquêtes en focusgroepen.

#### **Actielijn 4: Visievorming**

Deze lijn betreft het tot stand brengen van een kabinetvisie op de verdeling van risico's en verantwoordelijkheden in de maatschappij, gebaseerd op duidelijke principes.

- *Elementen*
  - De visie geeft aanknopingspunten voor een proportionele en transparante praktijk (bv. omgang met risico's is kosteneffectief, maatschappelijk acceptabel, verschuift geen risico's, geen onevenredige aantasting van andere waarden, en uiteraard gebaseerd op overeengekomen taakverdeling). Zo mogelijk in de vorm van uitgangspunten voor een rijksbreed verantwoord risicobeleid.
  - De visie gaat in op de consequenties die uit de gekozen verantwoordelijkheidsverdeling voortvloeien.
  - De visie bevat een aantal principes, bijvoorbeeld dat er op bepaalde terreinen een grens is aan veiligheidsinvesteringen door de overheid. Die grens moet uiteraard goed gemotiveerd worden en duidelijk kenbaar worden gemaakt.
  - Zo mogelijk legt de visie een relatie met de invoering van wet- en regelgeving en de keteneffecten bij de uitvoering en het toezicht.
  
- *Taalgebruik*
  - De begrippen, metaforen en normen die in het veiligheidsdomein worden gebruikt, maken een gesprek over andere waarden vaak moeilijk ('veiligheid kan je nooit genoeg hebben'). Terwijl een nuchterder omgang met risico's juist gebaat is bij een andere manier van kijken, een die ook ruimte geeft aan de gedachte dat risico's niet perse alleen gevaar betekenen, maar ook kansen kunnen vertegenwoordigen.
  - Het is belangrijk dat de boodschap van de visie wordt ondersteund door goed doordacht taalgebruik en zo nodig nieuwe begrippen, die verbindend kunnen werken tussen verschillende perspectieven zodat de visie een gemeenschappelijk referentiekader kan worden. Een klein voorbeeld is het gevoelsmatig verschil tussen 'accepteren' en 'tolereren' van risico's. Enig taalkundig onderzoek is nodig naar de huidige terminologie en de effecten daarvan.
  
- *Mogelijke extra's*
  - Kamerleden hebben zowel tijdens de Dag van het Risico als daarna hun behoefte uitgesproken aan een politiek normatieve stellingname voor een soort nationaal risicobeleid, juist om aan de risico-regelreflex te kunnen ontsnappen. Daarom wordt naast de visie zo mogelijk ook een handvat ontwikkeld, waarmee in de praktijk bepaald kan worden wat de overheid als haar verantwoordelijkheid beschouwt voor een bepaald risico en waarom. Dit handvat geeft een referentiekader zowel bij nieuwe risico's als bij discussies die kunnen ontstaan naar aanleiding van incidenten.
  - De visie wordt voorzien van advies over verankering (mede met het oog op jurisprudentie die ertoe neigt om de meeste risicoverantwoordelijkheid bij de overheid te leggen).
  
- *Totstandkoming*
  - De visie zal geleidelijk vorm krijgen op basis van alle resultaten van het programma, vandaar dat een afzonderlijk visietraject niet is voorzien. Elementen in de visie (opties en consequenties) komen ter sprake in workshops en dialogen (actielijnen 2 en 3).
  - Eind 2011 is een eerste concept-versie gereed.
  - In 2012 vindt toetsing aan de praktijk plaats door een early adopter.
  - Inhoudelijke toetsing gebeurt in professionele kringen, onder meer op congressen in binnen- en buitenland, i.h.b. de Tweede Dag van het Risico.

## Bijlage 2. Opsomming van activiteiten

### Activiteiten 2011

Het accent ligt in 2011 op het vergroten van inzicht in het probleem en bespreking hiervan met ministeries en actoren buiten de overheid.

#### Analyse

Mei-sept.	Analyse 7-10 casus	Analyse door team i.s.m. betreffende ministerie. Twee casus worden gedaan door Doede de Waaij en Mark Hollander (master studenten VU), begeleid door teamleden.
2011	Analyse goede praktijken bij ministeries	Door team
2011	Analyse bestaande ervaringen en methoden buiten rijksdienst	Door team
April-juli	Onderzoek incidenten als oorzaak van de risico-regelreflex (i.h.b. overregulering)	Master scriptie door Remco Roos (UU), begeleid door teamleden.
April-sept.	Interdepartementale vergelijking naar de verschillen tussen algemeen risicobeleid en incidentgedreven risicobeleid	Master scriptie door Caroliene Negenborn (VU), begeleid door teamleden.
Juni-okt.	Onderzoek naar risicoperceptie door nuchtere burger	Wellicht cofinanciering door Veiligheidsregio Utrecht.
2011	Vergelijkend overzicht van voorbeelden om met risico's om te gaan	Resultaat van diverse activiteiten in actielijn 1 en 2.

#### Workshops ministeries

Juni/juli	Rijksbrede startbijeenkomst	Donald Macrae brengt grote internationale ervaring mee in bespreken van de balans tussen veiligheid en andere waarden, plus en de voorsprong die VK heeft in dit onderwerp. Aandachtspunt tbv effectiviteit is dat er voldoende vertaald materiaal beschikbaar moet zijn.
Sept.-nov.	Workshop I&M	Gericht op uitkomsten analyse van casus en (goede) praktijk bij desbetreffende ministerie. Ook inbreng van lessen elders. Gebruik maken van netwerk van I&M-directie Risicobeleid, en methodiek en netwerk 'Benchmarken Benchlearning Rijk'.
Sept.-nov.	Workshop BZK of EL&I	
Sept.-nov.	Workshop VWS	
Sept.-nov.	Workshop V&J	
Sept.-nov.	Workshop SZW	
Dec.	Rijksbrede bijeenkomst	Donald Macrae reflecteert op de conclusies en producten.

#### Bestuurlijke dialogen

13 april	Symposium rond verschijnen essayboek	I.s.m. Academie voor wetgeving, VU en uitgeverij Boom. Doel is aandeel van bestuurders in probleem en oplossing van de risico-regelreflex.
Juni	Symposium	I.s.m. provincie Noord-Holland. Bespreken van dilemma's en mogelijke

		bouwstenen voor visie. N-H presenteert handleiding voor bestuurders.
September	Reflectiebijeenkomst voor politici	I.s.m. gastheer WRR. Betreft perceptie en afweging van risico's. Ter voorbereiding interviewronde wetenschappelijk partijdirecteuren en (door bv. IMI) Kamerleden.
November	Bijeenkomst rond afwenden van de risico-regelreflex gedurende een crisis	Met training door Simon Webb in de Engelse ervaringen uit 27 crises. Ook bespreken van dilemma's en bouwstenen voor visie. Aandachtspunt bij effectiviteit van inbreng Webb: zorgen voor voldoende vertaald materiaal, en (voor de deelnemers) NL materiaal over Webb's inzichten.

### Visie

Oktober	Concept-visie	
n.t.b.	Onderzoek naar taalgebruik	Doel is om huidige veiligheidsterminologie en effecten daarvan in beeld te brengen en om terminologie te vinden die een nuchtere en positieve houding tegenover risico's bevestigt.

### Bijdragen aan congressen en internationale activiteiten

11-12 maart	Deelname aan IRRC (International Regulatory Reform Conference) Amsterdam	
maandelijks	UNECE Working Party on Regulatory Cooperation and Standardization Policies (WP 6)	Deelname aan 'webinars' als lid van Group of Experts on Risk Management in Regulatory Systems
2011	Bijdrage aan revisie van OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance	Volgens afspraak met OECD Regulatory Policy Committee; inbreng betreft het element van omgaan met risico's
24-25 mei	Workshop geven op Landelijk Congres der Bestuurskunde TU Delft 'Risicomanagement en risicotolerantie'	Op congres worden ook onze films vertoond.
6-8 juni	Deelname of bijdrage aan SRA-Europe congres 'Multi risk analysis in a global world'	n.t.b. (mede met het oog op eventuele deelname aan SRA World Congress zomer 2012)
21-22 juni	Bijdrage aan VIDE-congres 'Het toezicht en de wetenschap'	Bijdrage n.t.b.
Najaar	Bijdragen aan andere congressen	Wellicht bijdrage aan Veiligheidscongres V&J (november)

### Communicatie

Rond de zomer	Film over een belemmerende overtuiging	Te gebruiken bij de workshops en/of bestuurlijke dialogen
Najaar	Viral	Kort filmpje dat in sociale netwerken wordt doorgegeven en dat de RRR op voor jongeren pakkende wijze weergeeft
Continu	Webpagina's	Actualiseren, migreren vanuit VRD en bijhouden
Continu	Electronische nieuwsbrief	6 x per jaar, 2-3 x Engelse versie

Continu	Mailinglijst bijhouden	Tot nu toe ruim 300 geïnteresseerden bij alle ministeries, veel adviesorganen, wetenschappers; ook buitenlandse belangstelling
Continu	Teambijeenkomsten	Startdag 2 maart 2011, verder nog 1 of 2 hele dagen naast de vergaderingen

## Activiteiten 2012

Voor 2012 zijn de activiteiten nog niet uitgewerkt. Hieronder staan er alvast enkele aangeduid.

### Goede praktijk

- 1 of 2 rijksbrede bijeenkomsten
- Vergelijkend overzicht van goede voorbeelden
- Opbouw van netwerken
- Zo nodig aanvullende hulpmiddelen ontwikkelen, bv. handreiking voor bestuurders en departementsleiding
- Essayistisch deelrapport dat ambtelijke en politieke verhalen beschrijft die belemmerend respectievelijk bevorderend zijn voor de redelijke omgang met risico's
- Advies voor verdere kennisoverdracht

### Dialogen

- Enkele externe bijeenkomsten zoals in 2011, alleen gericht op andere doelgroepen zoals journalisten, ondernemers, belangengroepen, verzekeraars en standaardiseringsorganisaties.
- N.t.b.: Interactie met brede publiek, bv. via focusgroepen of enquêtes.
- Visueel materiaal dat het risicolandschap en onuitgesproken overtuigingen in beeld brengt (o.a. poster van risico-actoren met hun belangen en gedachten)

### Visie

Een early adopter test de concept-visie op verantwoordelijkheden

### Bijdragen aan congressen en internationale activiteiten

Juli 2012 kunnen tijdens het World Congress on Risk (SRA) de concept-producten wellicht gepresenteerd worden aan een internationaal publiek van deskundigen.

### Slotconferentie

In oktober vindt de afsluitende conferentie 'Tweede Dag van het Risico' plaats. Daar worden de resultaten van het programma gepresenteerd en bediscussieerd.

### Overige activiteiten

Website uitbreiden met mogelijkheid tot uitwisseling van kennis en ervaring, bv. als Nederlandse versie van [www.sra.org](http://www.sra.org) en [www.sraeurope.org](http://www.sraeurope.org). Andere optie: meer op algemeen publiek gericht

## Bijlage 3. Leren van andere landen

Ook internationaal wordt geworsteld met de problematiek van het omgaan met risico's en de verdeling van verantwoordelijkheid tussen overheid en maatschappij. Daar valt het nodige van te leren.

### Andere landen

Het Verenigd Koninkrijk loopt voorop in de analyse van dit onderwerp, die begon met het inmiddels klassieke rapport *Risk, Responsibility and Regulation. Whose risk is it anyway?* uit 2006. Sindsdien zijn daar uitvoerige analyses en praktijktoepassingen gekomen onder aanvoering van de Risk and Regulatory Advisory Council (RRAC). Deze betreffen de identificatie van risico-actoren, het mechanisme dat leidt tot overregulering en de rol van de risico-actoren daarin, risicocontext, risico's bespreken met een groot aantal actoren (methode Risk Landscape), effectieve communicatie, en een handvat voor burgers om hun eigen mening te bepalen bij verontrustende verhalen over risico's.

Interessant is ook het Britse 'National Risk Register of Civil Emergencies'. Dit openbare overzicht geeft een beknopte, realistische beschrijving van noodsituaties en rampen die kunnen plaatsvinden en geeft aan hoe waarschijnlijk ze zijn. Vertrouwelijk is daarentegen de National Risk Assessment, dat wellicht vergelijkbaar is met onze Nationale Risicobeoordeling (deze schetst de ergst denkbare scenario's met daarbij de reeds genomen en nog te nemen preventiemaatregelen).

Ook diverse andere landen hebben interessante goede voorbeelden. Zo is de overheid van de Australische staat Queensland tegenwoordig verplicht om bij elk reguleringsvoorstel uitgebreid te motiveren waarom de samenleving het onderwerp niet zelf kan oplossen. Het uitgangspunt is dus dat nieuwe regels pas worden ingesteld als er een aantoonbare noodzaak is.

Verder blijkt dat het ene land soms heel anders omgaat met een risico dan het andere land. Wat betreft transport van gevaarlijke stoffen over het spoor lijkt men zich in Duitsland niet erg druk te maken om chloor maar juist wel om blauwzuur, terwijl dat in ons land precies andersom is. De literatuur geeft diverse voorbeelden van nationale 'favoriete risico's', en voor de soms grote verschillen is niet altijd een duidelijke reden te vinden. Dit verschijnsel kan helpen om Nederlandse keuzen een ruimer perspectief te geven.

### Multinationale organisaties

Ook multinationale organisaties besteden sinds enkele jaren steeds meer aandacht aan het risicothema.

De OESO bracht in 2010 het overzichtswerk *Risk and Regulatory Policy* uit en organiseerde in datzelfde jaar een grote conferentie waarin risico een nieuw thema was. Bij de revisie van de OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance is aandacht voorzien voor de invalshoek van risicoperceptie (inbreng vanuit het voorliggende programma is afgesproken). Verder is de OESO van plan te onderzoeken hoe risicobenadering kan helpen bij het ontwerp van strategieën voor regelgeving en toezicht. Ons land schijnt overigens minder aandacht te geven aan impact assessments dan gebruikelijk is in andere landen. Tevens start de OESO een vergelijking in 3 à 6 landen hoe risicobeoordeling verwerkt wordt in het proces van regelgeving en toezicht.

UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) besteedt specifieke aandacht aan risico in de werkgroep Regulatory Cooperation and Standardization Policies. Eind 2010 werd de Expert Group of Risk Managers ingesteld, waarvan het voorliggende programma lid is.

De Wereldbank/IFC werkt aan een internationale vergelijking van inspectiestelsels en - praktijken.

## Bijlage 4. Enkele relevante bronnen voor het programma

### Nederlandse bronnen (chronologisch)

- Ministerie van BZK, *Vertrouwen in verantwoordelijkheid* (1999)
- RMO, *Niet bang voor onzekerheid* (2003)
- RMO, *Medialogica. Over het krachtenveld tussen burgers, media en politiek* (2003)
- Melanie Schultz van Haegen, *Geen dag zonder risico's* (Cleveringalezing 2003)
- Ministerie van Justitie, *Rechtsstaat en rechtsorde* (2004)
- Programma Andere Overheid, eindrapport van de Gemengde commissie Gevaarlijke stoffen/risicobeleid *Ten oosten én ten westen van het Prins Clausplein: Gezond verstand in risicoland* (2005)
- Hans Boutellier, *De veiligheidsutopie. Hedendaags onbehagen en verlangen rond misdaad en straf* (2005)
- Kabinetsvisie Nuchter omgaan met risico's (TK 2005-2006, 28 089 nr. 15)
- Hans de Bruijn, *Een gemakkelijke waarheid. Waarom we niet leren van onderzoekscommissies* (2007)
- CPB, MNP, *Omgaan met onzekerheid* (2007)
- Commissie Stevens, *Regels op maat. Slotaanbevelingen aan het kabinet voor de aanpak van regeldruk* (2007)
- WRR, *Onzekere veiligheid, verantwoordelijkheden rond fysieke veiligheid* (2008)
- Gezondheidsraad, *Voorzorg met rede* (2008)
- Kabinetsreactie op de rapporten van de WRR en de Gezondheidsraad (TK 2008-2009, 28 089 nr. 23)
- Herman van Gunsteren, *Bouwen op burgers. Cultuur, preventie en de eigenzinnige burger* (2008)
- Roel Pieterman, *De voorzorgcultuur. Streven naar veiligheid in een wereld vol risico en onzekerheid* (2008)
- Ministerie van Justitie, *Justitie over morgen; Risico en recht* (2008)
- Ministeries van WWI en BZK, *Visie op brandveiligheid* (2009)
- Ira Helsloot et al, *Risico's en redelijkheid* (2010)
- WODC, *Wikken, wegen en (toch) wetgeven* (2010)
- Ministerie van BZK, *Conferentierapport Dag van het Risico* (2010)
- Trudy Tol, *De Mexicaanse griep in Frankrijk, Nederland en België. Een vergelijkend onderzoek naar de invloed van de publieke opinie op het risicobeleid* (scriptie 2010)
- Nationale Denktank, *Zelf vertrouwen* (2010)
- Arie den Breejen, *Tragiek der onmacht* (2011)
- ROB, *Veiligheid en vertrouwen* (2011)
- Jan van Tol et al (red.), *Veiligheid boven alles? Essays over oorzaken en gevolgen van de risico-regelreflex* (2011)
- Berenschot, *Evaluatie aanpak nieuwe influenza A - H1N1, de Mexicaanse griep* (2011)
- voorstel Onderzoeksraad voor Veiligheid m.b.t. explicitering verantwoordelijkheden, adviezen van Adviescollege Burgerluchtvaart DEGAS, enz.

### Enkele buitenlandse bronnen

- Federal Register, *Presidential Executive Order 12866. Regulatory Planning and Review* (1993)
- Jonathan Wiener, *Risk vs Risk. Tradeoffs in protecting health and environment* (1995)
- Paul Slovic, *The Perception of Risk* (2000)
- Jake Chapman, *System Failure* (2004)
- Andrew Evans, *Railway risks, safety values and safety costs*, verschenen in: *Transport*, part of the *Proceedings of the Institution of Civil Engineers*, 158 (2005)
- Rapporten Risk and Regulation Advisory Council (RRAC) 2006-2011
- OESO, *Risk and Regulatory Policy. Improving the Governance of Risk* (2010)
- Philip Johnston, *Bad Laws* (2010)
- Jonathan Wiener (red.), *The Reality of Precaution, Comparing Risk Regulation in the United States and Europe* (2010)
- Federal Register, *Presidential Executive Order 13563. Improving Regulation and Regulatory Review* (2011)

## **Bijlage 5. Opdracht programma Risico's en verantwoordelijkheden**

*Goedgekeurd door directeur OPR 24 november 2010*

### **Aanleiding**

De overheid wordt in toenemende mate verantwoordelijk gehouden voor het afdekken van allerhande risico's voor burgers en bedrijven. Hierdoor neemt de regeldruk en corresponderende toezichtinspanning alsmaar toe. Bovendien treedt na incidenten een standaard overreactie op, waarmee de overheid impliciet de haar toegedachte verantwoordelijkheid erkent. De zogenaamde risico-regelreflex leidt tot veiligheidsbeleid dat zich kenmerkt door:

- onnodige kosten voor de samenleving, inefficiënte inzet van overheidsmiddelen;
- vaak een laag feitelijk veiligheidsrendement (afnemende meeropbrengst);
- negatieve effecten op het imago van overheid en bestuur door onrealistische verwachtingen;
- onnodige inperking van handelingsvrijheid van burgers;
- belemmering voor technologische innovatie in het bedrijfsleven en daarmee beperking van de welvaarts groei.

Deze probleemstelling wordt breed gedeeld binnen en buiten de overheid. Het nieuwe kabinet neemt daar stelling tegen. Het regeerakkoord streeft naar een krachtige, kleine overheid die alleen doet wat zij moet doen. Een optimale doelmatigheid hoort daar zeker bij.

De minister van BZK heeft aan de Tweede Kamer een visie toegezegd over de rol van de overheid bij het afdekken van risico's (AO september 2009). Dat was aanleiding voor een verkennend project onder het programma Vernieuwing Rijksdienst, dat de 'Dag van het Risico' organiseerde (mei 2010). Die conferentie werd afgesloten door de minister, die erop wees dat een theoretische beschouwing niet genoeg is om verandering te bewerkstelligen, en dat er ook een verdere gedachtewisseling nodig is tussen burgers, bedrijven, politiek, bestuur, media en deskundigen op uiteenlopende vakgebieden. Om deze toezegging gestand te doen wordt het programma **Risico's en verantwoordelijkheden** ingericht. Het programma brengt de toegezegde visie op de rol van de overheid tot stand, naast uitgangspunten voor een rijksbreed verantwoord risicobeleid en uitgangspunten en handvatten voor een adequate respons op incidenten. Deze resultaten komen tot stand door middel van onderstaande inhoudelijke en procesdoelen.

### **Inhoudelijke doelen**

1. *Analyse van huidige omgang met risico's en incidenten*
  - (a) Vergelijking van de premissen en andere uitgangspunten die ministeries hanteren bij het reguleren van een aantal risico's, zo mogelijk met een globaal beeld van kosten en baten.
  - (b) Analyse van de omstandigheden waaronder een incident wel of niet leidt tot disproportionele regulering.
2. *Descriptieve risicoanalyse*
  - (a) Vergelijkend overzicht van een aantal uiteenlopende risico's (in termen van risicolopers, kans en schade). Gebaseerd op objectieve maatstaven in combinatie met een weging van de publieke perceptie. Dit overzicht vormt de aanzet tot een nationale risicocatalogus.
  - (b) Op enkele terreinen worden de consequenties geïnventariseerd van het dragen van deze risico's door overheid en respectievelijk de gedupeerde (is het risico bijvoorbeeld verzekeraar?).
3. *Normatieve uitspraken*

Deze uitspraken hebben betrekking op wie het best bepaalde typen risico kan dragen: de maatschappij of de overheid.

  - (a) Deze uitspraken kunnen binnen de ambtelijke rijksdienst worden gedaan ter bevordering van een consistente beleidsvoorbereiding.
  - (b) Bekrachtiging door het kabinet is noodzakelijk gezien de zich ontwikkelende jurisprudentie, die de meeste risicoverantwoordelijkheid bij de overheid legt.



Overigens hebben Kamerleden zowel tijdens de Dag van het Risico als daarna uitgesproken dat zij behoefte hebben aan een politiek normatieve stellingname als een soort nationaal risicobeleid, juist om aan de risico-regelreflex te kunnen ontsnappen.

4. *Hulpmiddelen voor het proportioneel omgaan met incidenten*

Inventarisatie van bestaande (departementale) hulpmiddelen en deze breder toepasbaar maken, en zo nodig aanvullende hulpmiddelen ontwikkelen.

(a) Handvatten e.d. voor bestuurders

(b) Dito voor ambtenaren (in ieder geval de ambtelijke top)

### **Procesdoelen**

5. *Bewustwording ten aanzien van risico's bij maatschappelijke en politieke actoren*

Een gebrek aan risicotolerantie plus de gedachte dat de overheid per definitie verantwoordelijk is, zijn wijdverbreide opvattingen. Daaraan heeft ook de overheid zelf het nodige bijgedragen.

(a) Debat tussen diverse maatschappelijke partijen.

(b) Kamerleden hebben interesse geuit in een reflectie van parlementariërs op hun aandeel in het mechanisme van de risico-regelreflex (ambtelijk te faciliteren).

6. *Bewustwording en ander gedrag bij de rijksoverheid*

Dit proces dient te bewerken dat de ambtelijke beleidsvoorbereiding optimale waarborgen biedt dat een zorgvuldige afweging wordt gemaakt bij het beleggen van publieke risico's. Zowel voor nieuwe risico's als voor de reguleringsgevolgen in de nasleep van een incident (met ook aandacht voor de rol van ongevallenonderzoek).

(a) Discussies binnen de overheid (bestuurlijk, en ambtelijk bij doelgroepen als beleid en toezicht).

(b) Opbouwen van een 'community of good practice', die ook open staat voor andere overheden en voor buitenlandse voorlopers.

### **Uitwerking en looptijd**

- De beoogde looptijd van het programma is twee jaar.
- In januari wordt een besluit genomen over het plan van aanpak.
- Intussen lopen nog diverse acties door vanuit het verkennende project, zoals:
  - bijdrage aan eindrapport van de Nationale Denktank;
  - presentatie van essaybundel bij uitgeverij Boom Juridisch, begin volgend jaar.Daarbij worden enkele bestuurlijke sprekers aangezocht, o.a. de heer Wallage (voorzitter ROB). De minister wordt nog uitgenodigd om enkele woorden te spreken.

### **Aanwijzingen voor de aanpak**

- Het programma richt zich op publieke risico's (waarvoor de overheid verantwoordelijk wordt gehouden) in een breed scala, zoals: voedselveiligheid, transport, milieu, arbeidsveiligheid, gezondheidszorg, infrastructuur en brandveiligheid.
- De inhoudelijke en procesdoelen versterken en voeden elkaar.
- Voor realisering van de inhoudelijke doelen is brede wetenschappelijke expertise onontbeerlijk.
- Bij de procesdoelen is het ministerie van BZK niet zozeer gesprekspartner als wel luisterend facilitator.
- De inbreng vanuit vakdepartementen en inspecties is een belangrijke factor.
- Inhoudelijke verbinding met eerdere kabinetsvisie Nuchter omgaan met risico's.
- Afbakening dan wel interactie is nodig met aanpalende rijksprogramma's (bv. Vernieuwing Toezicht, Integraal Afwegingskader, Relatie beleid en uitvoering, KvoT 2012, Regeldruk).
- Geïnteresseerde andere overheden (zoals de provincie Noord-Holland en de gemeente Amsterdam) worden uitgenodigd voor interactie met het programma.
- Zorgvuldige communicatie is nodig, ook om de positie van de minister helder te houden.
- Maak gebruik van de goodwill in het reeds ontstane internationale netwerk, dat o.m. de OESO, de Wereldbank en de UNECE omvat en prominente wetenschappers en (ex) topambtenaren.
- N.B. Het accent ligt op resultaten binnen de rijksdienst; resultaten daarbuiten zijn te beschouwen als spin-off.