

Vergaderjaar 2001–2002

28 454

Interdepartementaal Beleidsonderzoek: Competitieve Dienstverlening Facilitaire Salarisbureaus

Nr. 1

BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

's-Gravenhage, 13 juni 2002

Hierbij zend ik de reactie van het kabinet op het advies van de IBO-werkgroep facilitaire salarisbureaus.

Het rapport van de werkgroep getiteld «Meesters van de Wedde» treft u aan als bijlage 2.¹

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
K. G. de Vries

¹ Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt Tweede Kamer.

1	Inleiding «Meesters van de Wedde»	3
1.1	Het instrument CDV toegepast op FSB's	3
1.2	Conclusies IBO CDV FSB	4
1.2.1	Uitbesteding aan de markt	4
1.2.2	Investing	4
1.2.3	Algemene conclusie	4
1.3	Aanbevelingen IBO CDV FSB	5
2	Perspectief naar de toekomst: huidige en toekomstige ontwikkelingen	5
2.1	Vergroten van het strategisch vermogen en versterken samenwerking	5
2.1.1	Vergroten strategisch vermogen	5
2.1.2	Versterken samenwerking	6
2.2	Modernisering hoofdprocessen mutatie/verwerking en informatievoorziening	7
3	Kabinetsstandpunt	7
3.1	Kabinetsbesluit «Shared Services P&S»	8
3.2	Uit te voeren onderzoeken	8
3.2.1	Uitvoeren van procesdoorlichting	8
3.2.2	Uitvoeren van een organisatiediagnose	9
3.2.3	Uitvoeren kostenonderzoek	9
3.3	Definitief instellingsbesluit Shared Services P&S	9
3.4	Samenvatting kabinetsbesluiten	9

1 INLEIDING «MEESTERS VAN DE WEDDE»

In mei 2001 heeft de werkgroep Interdepartementaal Beleidsonderzoek Competitieve Dienstverlening Facilitaire Salarisbureaus (voortaan afgekort tot IBO CDV FSB) het rapport «*Meesters van de Wedde*» opgeleverd waarin de vraag centraal stond: «in hoeverre het verbeteren van het functioneren van de dienstverlening van de facilitaire salarisbureaus, het behalen van budgettaire voordelen, het stimuleren van competitief werken en denken en het stimuleren van output gericht werken en denken kunnen worden gerealiseerd door gebruik te maken van het instrument competitieve dienstverlening». De IBO-werkgroep CDV FSB heeft dit onderzoek uitgevoerd in het kader van de IBO-ronde 2000–2001. Alle departementen hebben aan dit onderzoek deelgenomen¹.

In het onderzoek zijn zes generieke processen van salarisverwerking vastgesteld:

1. *Vorbereiding/kaderstelling*: volgen personele en fiscale ontwikkelingen en regelgeving alsmede beleidsontwikkeling met betrekking tot salarisverwerking- en administratie;
2. *Verwerking/mutatie*: dit proces start door een beslissing van personeel of management, collectieve afspraken of een signaal vanuit een systeem. Vervolgens vindt een vertaling van de beslissing of het signaal plaats naar een salarismutatie, het vastleggen van de mutatie en het produceren van een beschikking. Dit wordt gevolgd door het invoeren in IPA (of systeem ten behoeve van handmatige verwerking), de verwerking door Roccade (of handmatige verwerking/berekening) en tenslotte verwerking van retourinformatie;
3. *Informatieverstrekking*: het verstrekken van informatie aan management, personeelsleden of instanties (pensioenfondsen, belastingdienst, uitvoeringsorganisaties sociale zekerheid: USZO/GAK);
4. *Beheer en controle*: managementcontrol, administratieve organisatie en interne controle;
5. *Financiële verantwoording*: comptabele verwerking;
6. *Overige processen*: applicatiebeheer- en onderhoud en deblokking van spaarloontegoeden.

De processen en niet de organisaties zelf hebben in de analyse van het IBO onderzoek centraal gestaan. Doel van het onderzoek betrof namelijk het verkrijgen van inzicht in de wijze van dienstverlening van FSB's, de wijze waarop de FSB's optimaal kunnen worden georganiseerd en de wijze waarop de doelmatigheid kan worden vergroot door toepassing van het instrumentarium competitieve dienstverlening (CDV).

1.1 Het instrument CDV toegepast op FSB's

CDV is een concept waarbij interne dienstverlening in competitief verband wordt vergeleken met potentiële externe dienstverlening op basis van objectiveerbare en meetbare gegevens.

Mogelijke resultaten, zoals inbesteding op basis van de Meest Efficiënte Organisatie (MEO) en uitbesteding zijn onderzocht. Bij de ontwikkeling van een MEO wordt een organisatievorm nagestreefd, die de meest efficiënte wijze van zes generieke processen van salarisverwerking kan uitvoeren. Salarisverwerking impliceert het toepassen van arbeidsvoorwaardelijke en arbeids- en fiscaal wettelijke rekenregels op personele en rechtspositionele brondata, vastgelegd in «personeelsadministraties».

¹ In het onderzoek is tevens de toepasbaarheid van het handboek CDV getoetst. De conclusies ten aanzien van het handboek CDV vallen buiten beschouwing van dit kabinetsstandpunt. De conclusies ten aanzien van het handboek CDV worden d.d. 2002 behandeld.

De werkgroep IBO CDV FSB heeft een drietal MEO-varianten ontwikkeld namelijk:

1. voor een kleiner departement, respectievelijk 1000 individuele arbeidsrelaties (IAR's);
2. voor een groter departement, respectievelijk 34 000 (IAR's);

3. voor alle gezamenlijke departementen, respectievelijk 142 000 (IAR's). Bij de ontwikkeling van de MEO is rekening gehouden met de afstand tussen de afnemer van de diensten (de klant) en de dienstverleningsorganisatie. Bij het opzetten van een MEO vindt geen uitbesteding plaats en blijft de ministeriële verantwoordelijkheid in stand.

1.2 Conclusies IBO CDV FSB

Ten aanzien van de doelstellingen van het IBO CDV FSB is het volgende geconcludeerd:

Algemene conclusie van het IBO CDV FSB is, dat er kwaliteits- en doelmatigheidsverbeteringen mogelijk zijn ten opzichte van de huidige situatie van salarisverwerking. Het treffen van maatregelen dringt zich op, wanneer de toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden, bedrijfsvoering en ICT in ogenschouw worden genomen. Hiertoe zijn de varianten «uitbesteding aan de markt en inbesteding op basis van de Meest Efficiënte Organisatie» onderzocht.

De variant privatisering, in de betekenis van het overlaten of volledig overdoen van de taken aan het bedrijfsleven, is geen optie, omdat altijd onderdelen van het salarisverwerkingsproces zo direct verbonden zijn met de bedrijfsvoering van het ministerie dat zij in huis moet worden gehouden, dan wel onder regie moeten worden uitbesteed.

1.2.1 Uitbesteding aan de markt

Samengevat wordt geconcludeerd dat «uitbesteding aan de markt» in beginsel wel mogelijk is, maar niet voor alle processen. Altijd zal departementsspecifieke kennis in huis moeten blijven voor de kadertelling en dient een vertaalslag van de informatie gemaakt te worden naar de departementale financiële verantwoording. De zes generieke processen van salarisverwerking hangen onderling samen. Bovendien kunnen de in aanmerking komende processen niet in één keer bij alle ministeries worden uitbesteed vanwege de beperkte opnamecapaciteit bij commerciële salarisbedrijven. De markt ontbeert momenteel zowel kennis als personeel voor een dergelijke grote uitbestedingsoperatie van salarisverwerking en kan deze op korte termijn ook niet werven.

1.2.2 Inbesteding

Met betrekking tot de «inbestedingsvariant» op basis van de Meest Efficiënte Organisatie worden door de IBO-werkgroep winstpunten gezien op het gebied van dienstverlening en efficiency voor alle drie onderscheiden organisatiegroottes door het inrichten van een MEO. Voor die processen waar dat mogelijk is, kan de meeste winst worden behaald in gezamenlijkheid (schaalvoordelen, concentratie van kennis). De bundeling van expertise met betrekking tot het voorbereidingsproces, de kadertelling van de salarisverwerking, maar ook de tweedelijns informatieverstrekking (helpdesk) van alle of een groep ministeries kan hier tot een verbetering van de kwaliteit en doelmatigheid leiden. Een groot gedeelte van het verwerkingsproces (centraal salarissysteem) is overigens al inbesteed via het samenwerkingsverband IVOP. Een andere mogelijkheid ligt in het bundelen van het beheer van FSB's met dezelfde departementale systemen (NFI, PerCC, SAP, Pview), de zogenaamde «natuurlijke partners». Ook in deze variant zullen altijd departementale taken nodig blijven; de processen hangen onderling samen.

1.2.3 Algemene conclusie

Clustering van de «natuurlijke partners» kan voor (delen van) het salarisverwerkingsproces plaatsvinden. Het IBO CDV FSB concludeert dat de

MEO verder uitgewerkt dient te worden: bijvoorbeeld door samenwerking van natuurlijke partners.

1.3 Aanbevelingen IBO CDV FSB

De werkgroep beveelt aan op dit moment nog niet het competitieve traject in te gaan. De diversiteit van de FSB's is nog te groot. De werkgroep IBO CDV FSB heeft een drietal aanbevelingen geformuleerd:

1. Ontwikkel een gezamenlijke MEO voor die processen waar dit kan, voortbouwend op de schetsten van het voorlopig MEO. Mogelijkheden liggen hier vooral op het gebied van het bundelen van kennisfuncties van FSB's (het inrichten van een centraal expertisecentrum), waarin personele, juridische, fiscale en ICT-kennis worden gebundeld. Richt ook de informatieverstrekking vergelijkbaar in. Zorg voor een goede regie om de slagingskans te maximaliseren;
2. Versterk de outputgerichtheid en de competitieve houding van de departementale FSB's door zo snel mogelijk te starten met onderlinge benchmarking. Een basis hiervoor is gegeven in het voorlopig programma van eisen. De onderlinge vergelijkbaarheid van de FSB's kan worden vergroot door uit te gaan van de zes hoofdprocessen;
3. Bezie over een periode van 5 tot 7 jaar opnieuw de wenselijkheid van een competitief traject, waaraan ook de interne onderdelen mee kunnen doen. Op dat moment kunnen alle processen van de salarisverwerking, inclusief het hoofdproces verwerking, gezamenlijk onder de loupe worden genomen. In de tussentijd kunnen de markt en de FSB's zich (gezamenlijk en afzonderlijk) hierop voorbereiden.

2 PERSPECTIEF NAAR DE TOEKOMST: HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

De eindrapportage van het IBO CDV FSB is in mei 2001 opgeleverd. Sinds mei 2001 hebben twee ontwikkelingen zich voorgedaan die de conclusies en aanbevelingen versterken, namelijk:

- Vergroten van het strategisch vermogen en versterking van samenwerking;
- Modernisering hoofdprocessen mutatie/verwerking en informatievoorziening.

2.1 Vergroten van het strategisch vermogen en versterken samenwerking

2.1.1 Vergroten strategisch vermogen

De rijksdienst is actief bezig het strategisch vermogen te vergroten. Dit houdt in dat capaciteit van mensen en middelen verschuift van ondersteunende, meer routinematige handelingen naar meer expertmatige handelingen. Door deze verschuiving kan de aandacht van medewerkers, managers en politici zich maximaal richten op de primaire (beleids)processen en besluitvorming inzake belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Dat inspanningen worden gepleegd om het strategisch vermogen van departementen en diensten te verhogen blijkt onder meer de operatie «Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording» (VBTB), de invoering van een eigentijds begrotingsstelsel (EBS) voor de rijksdienst vanaf 2006, het Rapport «Arbeidsmarkt in de collectieve sector» van de Commissie Van Rijn alsmede het Regeringsstandpunt «Rijk met personeel» met het oog op een effectiever personeelsbeleid.

2.1.2 Versterken samenwerking

Eén van de instrumenten, die wordt gehanteerd om het strategisch vermogen te vergroten, betreft de intensivering van samenwerking. In het onder de hoede van het SG-beraad opgezette Kwaliteitsprogramma voor de Rijksdienst wordt een aantal vormen van samenwerken opgepakt. Ook op andere niveaus vindt samenwerking plaats, zoals bijvoorbeeld een interdepartementaal project ter realisering van een prototype ten behoeve van salarisberekeningen in het ERP-systeem SAP.

Samenwerking is daarmee een kwestie van maatwerk.

In hoofdzaak vindt de samenwerking plaats langs twee lijnen namelijk door de vorming van:

- Competence Centers;
- Shared Services.

Competence Centers

Competence centers zijn gericht op het bundelen van kennis en het geven van advies. Activiteiten/werkzaamheden van Competence Centers hebben betrekking op processen en systeeminrichting bij de klanten/geadviseerden zelf. Op 14 december heeft het kabinet bij de vaststelling van het Programma Samenwerking besloten om een Kenniscentrum informatiesystemen Bedrijfsvoering Overheid (KIBO) op te richten.

De insteek is om schaarse kennis te bundelen en adviezen te geven aan in eerste instantie alle ministeries, baten-lastendiensten en ZBO's.

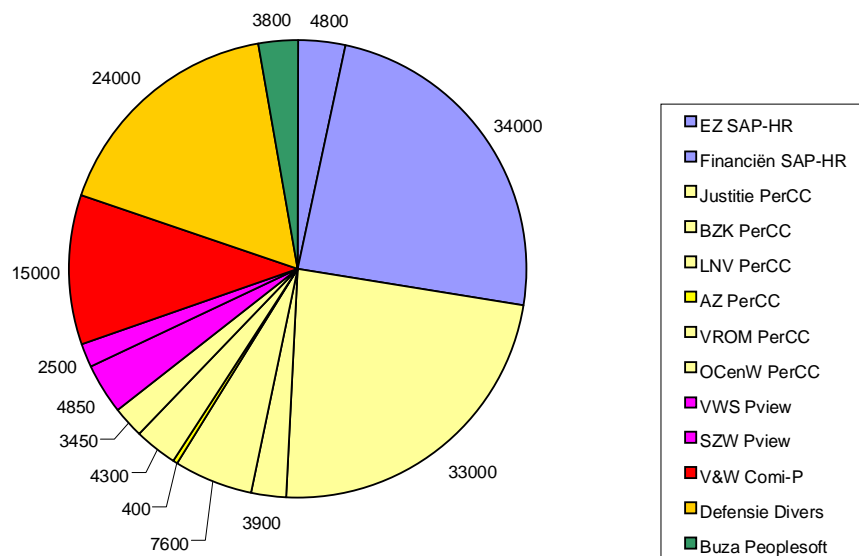
Shared Services

Shared Services houdt in dat voor verschillende autonome organisaties geautomatiseerde voorzieningen en administraties gezamenlijk worden beheerd respectievelijk uitgevoerd. Op grond van het kabinetsstandpunt gebaseerd op het rapport «Rijk met personeel; naar een effectiever personeelsmanagement in de rijksdienst», is het Kwaliteitsprogramma voor de Rijksdienst opgezet. Dit programma bestaat uit een zestal projecten waarvan twee projecten zich richten op Shared Services. De projecten «Shared Service ICT» en «Shared Service Personeel» hebben als doel het zodanig inzetten van middelen dat de collectieve sector efficiënter, effectiever en klantvriendelijker gaat opereren. Een haalbaarheidsstudie naar Shared Service Personeel in brede zin is momenteel in uitvoering.

«De meeste winst is te behalen in de gezamenlijkheid voor die processen waar dat mogelijk is (schaalvoordelen, concentratie van kennis)». De bundeling van expertise met betrekking tot het voorbereidingsproces, de kaderstelling van de salarisverwerking, maar ook de informatieverstrekingsfunctie aan personeel van alle of een groep van ministeries/overheidsorganisaties kan hier tot een verbetering van kwaliteit en doelmatigheid leiden.

In het IBO CDV FSB wordt geconcludeerd dat een verdere mogelijkheid ligt in het bundelen van het «systeem- en applicatiebeheer» van salarisbureaus die hun administratie op hetzelfde mutatie-aanleverende HRM-systeem (zoals SAP en PerCC) hebben geënt: de zogeheten «natuurlijke partners». Deze samenwerkingsvorm sluit naadloos aan bij de vorming van een shared service.

Figuur 1. Overzicht natuurlijke partners per departement, per systeem (gemiddeld aantal IAR's per systeem en per departement (voor 2001))



2.2 Modernisering hoofdprocessen mutatie/verwerking en informatievoorziening

Momenteel worden delen van de keten (personele administraties, salarisadministraties, financiële administraties) apart en op verschillende manieren geautomatiseerd ondersteund. Daardoor vindt dubbele invoer van gegevens plaats almede dubbele geautomatiseerde verwerkingslagen. Dit vormt de reden voor de departementen om samen met de IVOP organisatie de in het IBO CDV FSB onderzoek genoemde processen «verwerking/mutatie» en «informatievoorziening» opnieuw vorm te geven. Wederom is gekozen voor de insteek van «natuurlijke partners», met name waar het de «bruto-bruto berekening» in het HRM-systeem van het departement betreft. Voor de SAP, PerCC en Oracle departementen wordt bezien of zij de gewenste schaalvoordelen kunnen bereiken door de processen generiek in te richten. Daartoe loopt momenteel een gezamenlijk project van de ministeries van Financiën, BZK en andere departementen en een aantal agentschappen en ZBO's. Hierin wordt door de «natuurlijke partners» voor het SAP-systeem samengewerkt bij het realiseren van een prototype (een «generieke template») waardoor de verschillende onderdelen van de keten door één geautomatiseerd systeem zullen worden ondersteund. Daarbij zal zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van het Kernmodel Personeel en van de ervaringen van de deelnemende partners met dit systeem. Dergelijke projecten zullen ook worden opgestart voor de PerCC- en de Oracle-departementen.

3 KABINETSTANDPUNT

Het kabinet neemt met instemming kennis van het interdepartementaal beleidsonderzoek competitieve dienstverlening facilitaire salarisbureaus en ziet het onderzoek met haar conclusies en aanbevelingen als basis voor verdere vervolgstappen.

3.1 Kabinetbesluit «Shared Services P&S»

Het kabinet draagt de departementen op de conclusies van het IBO-onderzoek op te pakken door verdergaande samenwerking te bevorderen. Samenwerking zal gestart kunnen worden door de samenwerking tussen de «natuurlijke» partners.

Het kabinet vraagt de minister van BZK bovendien om te bevorderen dat samenwerking op het gebied van de zes generieke processen van salarisverwerking wordt gestimuleerd waar dit mogelijk is. Teneinde meer zicht te krijgen op de efficiencyverbeteringen en schaalvoordelen die aan samenwerking verbonden zijn en op de mogelijkheden om implementatie van samenwerkingsinitiatieven te bevorderen, besluit het kabinet dat de minister van BZK een drietal onderzoeken zal uitvoeren die hieronder verder worden beschreven: een kostenonderzoek, een organisatie-diagnose en een procesanalyse.

De definitieve vorm waarin de samenwerking tot stand moet komen is afhankelijk van de resultaten van de onderzoeken, die in samenhang worden uitgevoerd met de resultaten van de haalbaarheidsstudie naar een Shared Services HRM. Het kabinet ziet het Shared Service concept als een mogelijkheid om de effectiviteit van de verwerkingsprocessen alsmede de doelmatigheid ervan (schaalvoordelen) te verbeteren. Met de drie genoemde onderzoeken zal onderbouwd worden waar de mogelijkheden en de meerwaarde kan liggen voor een Shared Services Personeels- en Salarisadministratie (afgekort tot SS P&S).

De gedachte van een SS P&S ligt derhalve in lijn met de gedachtegang het strategisch vermogen van de Rijksdienst te vergroten. Immers, de uitvoerende taken worden gebundeld terwijl er binnen de bestaande P&O afdelingen meer tijd en arbeidskracht overblijft om zich op de adviserende werkzaamheden te richten.

3.2 Uit te voeren onderzoeken

De definitieve scope en omvang van de samenwerking op het gebied van salarisverwerking dienen te worden bepaald. Daartoe draagt het kabinet de minister van BZK op als uitwerking van het bredere haalbaarheids-onderzoek naar mogelijkheden tot Shared Services HRM drie onderzoeken op te pakken ter voorbereiding van de implementatie van verdere samenwerking, namelijk:

- een procesdoorlichting en procesanalyse van de zes generieke processen van salarisverwerking;
- een organisatie-diagnose van FSB's en Personeelsadministratie(afdelingen);
- een kostenonderzoek.

Het kabinet besluit dat alle departementen input zullen leveren voor deze onderzoeken.

3.2.1 Uitvoeren van procesdoorlichting

Om samenwerking en efficiëntieverbeteringen tot stand te brengen en benchmarking mogelijk te maken, is het van belang de processen met betrekking tot de salarisverwerking en de personeelsadministratie en -registratie in kaart te brengen. In het IBO CDV FSB zijn hiervoor zes generieke processen van salarisverwerking gedefinieerd. Voor deze gedefinieerde processen zullen diverse aspecten (wachttijden, doorlooptijden, verantwoordelijke functionarissen of proceseigenaren, maatregelen van IC, de mate waarin deze processen afdelingsoverstijgend zijn, kwaliteitseisen, processtappen et cetera) worden geanalyseerd. Met behulp van deze procesdoorlichting kunnen de salarisverwerkingsprocessen worden geüniformeerd, gestandaardiseerd en vereenvoudigd. Stroomlijning van salarisverwerkingsprocessen is alleen mogelijk wanneer een helder beeld

bestaat van de huidige procesgang. Tevens kan de systeemondersteuning met behulp van de procesdoorlichting efficiënter aansluiten op de verschillende processen.

De procesdoorlichting resulteert in de opzet van een administratiemodel oftewel de meest efficiënte wijze waarop de processen zijn georganiseerd (MEO). In het administratiemodel vindt de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het aanbrengen van functiescheidingen, plaats. Een dergelijk model is noodzakelijk om daadwerkelijk een SS P&S in te kunnen richten.

3.2.2 Uitvoeren van een organisatiediagnose

Ter versterking van de outputgerichtheid en de competitieve houding, wordt een organisatiediagnose uitgevoerd bij alle betrokken organisatie- (onderdelen) van het salarisverwerkingsproces en de personeelsadministratie van de rijksdienst. Dit betreft onder meer de FSB's, de personeelsafdelingen en de huidige IVOP-organisatie. Resultaat van de organisatiediagnose is een gedetailleerd beeld van de huidige organisatorische vormgeving van de genoemde organisatie(onderdelen), de omvang (geld en fte's) van de genoemde organisaties, de organisatorische inbedding (bij welke organisatieonderdeel behoort de betreffende afdeling: financiële/personele afdeling), de gehanteerde HRM-systemen et cetera. Hierdoor kan tevens meer zicht worden verkregen op de schaalvoordelen van samenwerking en op de mogelijke vormgeving van een groeimodel.

3.2.3 Uitvoeren kostenonderzoek

Tenslotte wordt een representatief onderzoek naar de integrale kosten en de optimale schaal van de salaris- en personeelsadministratie van de rijksdienst uitgevoerd. Hierbij wordt ook nagegaan wat de mogelijke opbrengsten van de samenwerkingsverbanden zijn. Belangrijke kostenaspecten van salarisverwerking betreffen de personele kosten, de kosten met betrekking tot de geautomatiseerde systemen en de mate waarin externe inhuur plaatsvindt om ondersteuning te bieden op het gebied van salarisverwerking.

3.3 Definitief instellingsbesluit Shared Services P&S

Het kabinet besluit dat de minister van BZK de samenwerking binnen de rijksdienst coördineert en regisseert en ervoor zorgt dat, in nauwe samenwerking met de departementen, een plan van aanpak wordt opgesteld om de samenwerking verder vorm te geven. In dit plan van aanpak wordt onderbouwd, mede op basis van de onderzoeksresultaten, hoe groot de verwachte opbrengsten zijn, alsmede de kosten die naar verwachting moeten worden gemaakt om deze te realiseren. Het kabinet vraagt de minister van BZK om op grond van de uitkomst van de onderzoeken aan het einde van het jaar 2002 te komen met concrete voorstellen voor samenwerkingsmogelijkheden ten behoeve van de totstandkoming van een Shared Services P&S. Op basis van deze voorstellen neemt het kabinet aan het einde van het jaar 2002 een definitief besluit.

3.4 Samenvatting kabinetsbesluiten

Het kabinet neemt ten aanzien van het IBO CDV FSB de volgende besluiten:

1. Het kabinet neemt met instemming kennis van het interdepartementaal beleidsonderzoek competitieve dienstverlening facilitaire salarisbureaus en ziet het onderzoek met haar conclusies en aanbevelingen als basis voor verdere vervolgstappen.

2. Het kabinet draagt de departementen op de conclusies van het IBO-onderzoek op te pakken en vraagt minister van BZK nu al te bevorderen dat samenwerking wordt gestimuleerd waar dit mogelijk is. Het kabinet vraagt de minister van BZK bovendien om verdergaande samenwerking te bevorderen, mede op grond van voorstellen op basis van het lopende haalbaarheidsonderzoek naar Shared Services HRM.
3. Het kabinet draagt de minister van BZK op als uitwerking van het bredere haalbaarheidsonderzoek naar mogelijkheden tot Shared Services HRM drie onderzoeken op te pakken ter voorbereiding van de implementatie van verdere samenwerking op het gebied van de zes generieke processen van salarisverwerking namelijk:
 - een procesdoorlichting en procesanalyse van deze processen
 - een organisatiediagnose van FSB's en Personeelsadministratie (afdelingen)
 - een kostenonderzoek.Het kabinet besluit dat alle departementen input zullen leveren voor deze onderzoeken.
4. Het kabinet besluit dat de minister van BZK de samenwerking coördineert en regisseert en ervoor zorgt dat, in nauwe samenwerking met de departementen, een plan van aanpak wordt opgesteld om de samenwerking verder vorm te geven.
5. Het kabinet vraagt de minister van BZK om op grond van de uitkomst van de onderzoeken uiterlijk begin 2003 te komen met concrete voorstellen voor samenwerkingsmogelijkheden ten behoeve van de totstandkoming van een Shared Services P&S. Op basis van deze voorstellen neemt het kabinet een definitief besluit.