

Den Haag, 17 juni 2020

Aan:

de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties,  
t.a.v. de voorzitter, de heer A. Bosman  
Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

Zeer geachte heer Bosman,

Onder verwijzing naar uw brief van 26 mei 2020 zend ik u hierbij een korte notitie met enkele beschouwingen over uitvoering van beleid en uitvoeringsorganisaties. Ik hoop dat u hiermee uit de voeten kunt. Vanzelfsprekend ben ik graag bereid tot het geven van een aanvulling of nadere toelichting. Ik wens u veel succes bij uw onderzoek.

Met hartelijke groeten,

Roel Bekker

Van: Roel Bekker

Aan: de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties

Datum: 17 juni 2020

Onderwerp: enige opmerkingen over uitvoeringsorganisaties

## 1. Inleiding

In uw brief van 26 mei 2020 vraagt u mijn zienswijze op een aantal vragen inzake uitvoeringsorganisaties. Deze notitie strekt daartoe. Ik ga kort in op enkele hier relevante begrippen en probeer enige ordening aan te brengen in het soort uitvoeringsorganisaties. Die lopen naar taak, soorten werkzaamheden en omvang nogal uiteen. Dat werkt door naar het oordeel over hun functioneren. Ik ga in op een aantal factoren die bij dat functioneren een rol spelen en doe enkele suggesties voor verbetering. Mijn onderstaande observaties zijn in belangrijke mate ontleend aan mijn recente boek 'Dat had niet zo moeten!', waarin ik uitgebreid inga op falen en fouten van de overheid. De uitvoering komt daarin ook breed aan de orde. Korthedshalve verwijs ik daarnaar.

## 2. Enige begrippen

**Beleid:** doelstellingen van de overheid en het geheel van activiteiten en middelen om die doelstellingen te realiseren, inclusief daarbij in acht te nemen normen, procedures en gedragsregels.

**Uitvoering:** de handelingen van of namens de overheid gericht op het bereiken van de doelstellingen, het verzamelen en vastleggen van informatie daarover en het afleggen van verantwoording.

**Uitvoeringsorganisaties:** publieke of van publieke taken en verantwoordelijkheden voorziene organisaties met als taak het uitvoeren van beleid door het inzetten van de daarvoor beschikbare middelen en het toepassen van ter zake toegekende bevoegdheden.

Uitvoering kan zeer veel vormen hebben. Er kan sprake zijn van geldoverdrachten, maar ook van controle- of registratieactiviteiten, van inzet van mensen en middelen voor handhaving van regels van velerlei aard, van het realiseren van werken en het beheren van onroerend goed, van bewaking of bescherming et cetera. Het grootste deel van de overheid bestaat uit uitvoering van beleid. Dat geldt ook voor de rijksoverheid: van de circa 120.000 ambtenaren werken 10.000 in het beleid, en vele tienduizenden in de uitvoering. Precieze informatie is niet beschikbaar temeer daar naar verhouding een groot (en helaas nog steeds groeiend) deel van de capaciteit betrekking heeft op zogenaamde *overhead*. Uitvoering door maatschappelijke, niet-overheidsorganisaties wordt hier niet gerekend tot uitvoering van de overheid, tenzij sprake is van duidelijk in opdracht en onder directe verantwoordelijkheid van de overheid uitgevoerde werkzaamheden. Ziekenhuizen, universiteiten, musea en dergelijke zijn derhalve hier niet aangemerkt als uitvoeringsorganisaties, omdat zij een eigen maatschappelijke taak hebben die door de overheid wordt gesteund. Wel kan uitvoering de vorm hebben van het opdragen of uitbesteden van werk aan een private of (semi-)publieke organisatie.

## 2. Welke uitvoeringsorganisaties zijn er?

Er zijn zeer veel uitvoeringsorganisaties. Grote delen van de ministeries zijn bezig met de uitvoering van beleid. In een aantal gevallen zijn daarvoor aparte eenheden gecreëerd die al dan niet ook aparte (boekhoudkundige) regelgeving kennen (zoals agentschappen). Daarnaast zijn er zelfstandige bestuursorganen of organisaties met een publieke taak. Ook kunnen publieke uitvoeringswerkzaamheden opgedragen worden aan particuliere organisaties.

Uitvoeringsorganisaties met een heel specifiek karakter zijn: de krijgsmacht en de politie. Ook het OM is een bijzondere uitvoeringsorganisatie. Veel uitvoering, ook van rijksbeleid, vindt plaats door gemeenten en provincies.

Grofweg onderscheid ik de volgende soorten uitvoering:

a. Geldoverdrachten.

Het kan daarbij gaan om het uitkeren van geld, zoals subsidies, uitkeringen, toeslagen, en ook bijvoorbeeld garanties. Of om het incasseren van geld: belastinginning, incasso. Binnen ministeries is dit op uiteenlopende wijze georganiseerd. Soms is het onderdeel van het werk van een beleidsafdeling. Soms is het ondergebracht in een aparte dienst, zoals de Dienst RVO van EZ, de Belastingdienst, de Dienst Toeslagen, DUO, CJIB. Soms is het opgedragen aan een ZBO: de UWV en de SVB, ZON-MW. Kenmerk: geld gaat van A naar B, met alle specifieke administratieve kenmerken van dien. Veelal gaat het om grote aantallen, forse budgetten, veel informatie en veel digitalisering. De overheid hanteert voor uitgaven een uiterst strenge rechtmatigheidsnorm (1%) waardoor ingewikkelde bureaucratische procedures onvermijdelijk zijn. Dat vergroot de kans op fouten. Fraude en misbruik zijn ook belangrijke kenmerken van geldoverdrachten. Het tegengaan daarvan gaat dikwijls gepaard met strenge regels en controlemaatregelen.

b. Registratie, vergunningen, licenties etc.

Hieronder vallen de werkzaamheden van organisaties als: het Kadaster, de Kamers van Koophandel, de RDW, het CBR, het Agentschap Telecom, de RIG, het CIBG, het CBG, sommige inspecties. Ook de IND en consulaten kan men hiertoe rekenen. Het CBS en DNB zijn enigszins bijzondere organisaties in deze categorie. Kenmerk van het werk: grootschalige administratieve processen, gereguleerde procedures, strakke criteria. Vaak moet een tarief betaald worden. Voor een deel lijkt het op het werk onder a, inclusief de noodzaak evenwicht te vinden tussen enerzijds dienstverlening en maatwerk en anderzijds strenge toepassing van regels en het bewaken van gelijke behandeling. Ook hier geldt dat een deel van de justitiabelen soms om welke reden dan ook een onjuiste voorstelling van zaken geeft.

c. Controle, toezicht, zorg, handhaving, dwang, geweldtoepassing.

Hieronder vallen de al genoemde krijgsmacht en de politie, alsmede het OM. Andere uitvoeringsorganisaties op dit vlak zijn: DJI en andere uitvoeringsorganisaties in het justitiële domein: reclassering, Raad voor de Kinderbescherming, centra voor behandeling van daartoe door de overheid aangewezen personen. Ook vallen hieronder: inspectiediensten met een sterk handhavende taak, zoals de Arbeidsinspectie, de NVWA, de Inspectie Leefomgeving. De Douane is eveneens een bijzondere organisatie in deze categorie. Kenmerk is dat er vaak sprake is van direct contact met burgers, die in veel gevallen ook een vorm van correctie of beperking ondervinden. Een

deel van het werk in deze categorie vindt zijn basis in werkzaamheden als genoemd onder 1 en 2. Evident is dat vooral bij correctie weerstand van de betrokkene mogelijk is.

d. Realisatie, beheer, operationele werkzaamheden.

Voorbeelden: Rijkswaterstaat, ProRail, SBB, de Luchtverkeersleiders. En: het Rijks Vastgoed Bedrijf, het Rijksarchief, ICTU alsmede facilitaire organisaties: schoonmaakbedrijf, shared service centra. Kenmerk: sterk technisch en/of objectgericht, goed vergelijkbaar met activiteiten in de particuliere sector. Directe contacten met burgers zijn er niet zoveel.

e. Voorlichting, kennisoverdracht, onderzoek, advies.

Voorbeelden: het KNMI, TNO, de KB, de Dienst Publiek en Communicatie, het NFI, het RIVM, het CBS. Veel van hun activiteiten bestaan uit dienstverlening aan burgers of bedrijven. De Dienst RVO zit ook in deze categorie, net als bijvoorbeeld consulaten. Het accent ligt op dienstverlening. Onderzoeksinstituten zoals de planbureaus en vergelijkbare kennisinstituten hebben in deze categorie weer een eigen karakter. Soms verrichten zij ook uitvoeringswerkzaamheden, zoals monitoring.

### 3. Kwaliteit van de uitvoering

De kwaliteitseisen zullen per uitvoeringsorganisatie nogal uiteenlopen. De effecten van tekortschietende kwaliteit zullen sterk uiteenlopen en ook zeer verschillende gevolgen hebben. Van belang zijn ook de mate waarin sprake is van direct contact met burgers en de vraag of er sprake is van een 'gunst' of van een 'correctie'.

Over het algemeen is de kwaliteit van de uitvoering heel behoorlijk. Er zijn -in relatie tot het grote volume- niet zoveel klachten, uit klanttevredenheidsonderzoeken blijkt een redelijke tevredenheid. Maar zo nu en dan manifesteren zich ernstige gebreken. Die kunnen vele gedaanten hebben: projecten mislukken, budgetten worden overschreden, er is sprake van onrechtmatige besteding of van andere onregelmatigheden. Of mensen wordt ten onrechte onthouden waar zij recht op hebben. Ook kan het misgaan in de dienstverlening of in de bejegening: mensen moeten te lang wachten, worden van kastje naar muurtje gestuurd, worden te hard of onbeleefd aangepakt, krijgen onvoldoende uitleg et cetera. In mijn boek 'Dat had niet zo moeten!' heb ik geanalyseerd wat daarvan zoal oorzaken kunnen zijn. Die kunnen zeer uiteenlopen, en doen zich ook vaak voor in een combinatie van op zichzelf niet fatale factoren. Ik noem hier een aantal.

Een vaak voorkomende factor is dat er sprake is van 'disconnect' tussen beleid en de uitvoering: de uitvoering sluit niet goed aan op het beleid, zowel qua functionele eisen, qua instrumenten, qua middelen en organisatie als qua tijd. Hier wreekt zich ook nogal eens de dominantie van beleid. De aandacht bij de overheid gaat in sterke mate naar het beleid, het politieke proces wordt gedomineerd door beleidsvraagstukken die vaak gericht zijn op het treffen van nieuwe maatregelen. Het invoeren van beleid, het daadwerkelijk uitvoeren, het nagaan of de resultaten overeenstemmen met de wensen en het eventueel afschaffen van beleid krijgen veel minder aandacht. Die dominantie van het beleid wordt eveneens zichtbaar in de kwaliteit van de bemensing: de beste mensen worden gerekruteerd voor het beleid, de rangen in het beleid zijn ook structureel hoger dan in de (veel grotere) uitvoering. De specifieke eisen die de uitvoering nu eenmaal stelt, worden snel als hinderpalen gezien die afbreuk doen aan de snelheid waarmee beleidsmakers resultaat willen zien.

Meer in het bijzonder is dit zichtbaar bij de tijd die een uitvoeringsorganisatie krijgt om de uitvoering goed voor te bereiden, om adequate organisaties en bemensing te realiseren, systemen te bouwen, de uitvoering te onderwerpen aan testen. Onderschat wordt bovendien stelselmatig de behoefte aan 'redundancy': een zekere overcapaciteit die nodig is om te komen tot goede uitvoering. Het pak waarin de uitvoering wordt gekleed is meestal heel erg krap, mist zo her en der knopen, kent allerlei nog niet afgewerkte rafels en knapt bij de eerste de beste buiging. Er wordt te vaak maar alvast begonnen, in de hoop dat men al improviserend de problemen het hoofd kan bieden. De ambtelijke organisatie speelt hierbij zelf ook een rol: nieuwe taken zijn uitdagend, men zal niet graag 'nee' zeggen, ook uit vrees dat het werk dan niet doorgaat. Men is loyaal en vindt het vervelend de principaal te moeten teleurstellen. Het management van uitvoeringsorganisaties wordt ook zo nu en dan onder druk gezet: 'Dat kun jij met je dienst toch wel!?'

De factor 'tijd' speelt ook een rol bij tussentijdse beleidswijzigingen. Daarvan wordt vaak te snel aangenomen dat die snel verwerkt kunnen worden. De talloze jaarlijkse aanpassingen van de belastingregelingen zijn daarbij een goed voorbeeld. Wat dat aangaat kent de sociale zekerheid inmiddels iets meer rust, wat de kwaliteit van de uitvoering sterk heeft bevorderd.

Een andere factor is dat de uitvoering vaak opgezaaid wordt met veel te ingewikkelde regelingen die regelmatig ook onderling tegenstrijdige regels bevatten. Vaak gaat het om teveel doelstellingen tegelijk, en is niet goed doordacht wat de consequenties zijn van eis A voor eis B. Men probeert in de regelgeving te voorzien welke concrete problemen zich allemaal kunnen voordoen en wil daarvoor in de regels al een oplossing bieden. Bij ingewikkelde regelingen kunnen mensen of organisaties gemakkelijk gebruik maken van mazen in de wet of al dan niet met de beste bedoelingen proberen een voor hen gunstige voorstelling van zaken te geven. Vaak zijn ook ingewikkelde procedures ingevoerd om de kansen op onrechtmatige besteding van het budget te beperken en de fraude en misbruik tegen te gaan. Daarbij is dikwijls sprake van risicoanalyses. Die zijn op zichzelf al buitengewoon lastig en gaan bovendien vaak gepaard met differentiaties die men om andere redenen ongewenst acht. Soms wil men mogelijkheden creëren om ongemak voor de burger te voorkomen, waardoor echter weer nieuwe complicaties ontstaan. Voorbeeld: het geven van voorschotten komt bij geldoverdrachten nogal eens voor, en is dikwijls vragen om moeilijkheden. Bevoorschotting is administratief ingewikkeld, terugvordering eveneens en gaat bovendien vaak gepaard met hetzij tegenstand hetzij praktisch onvermogen tot terugbetaling.

Gevolg van de ingewikkeldheid van beleid en de gecompliceerde administratieve organisatie is ook dat de uitvoeringsorganisaties niet veel speelruimte hebben om ad hoc tot maatwerk te komen. Hun vrije beleidsruimte is over het algemeen zeer beperkt. Gebrek aan vertrouwen speelt daarbij ook een rol. Daarbij ontstaat een lastige paradox: enerzijds geldt als principe '*rules are rules*'. Maar strikte toepassing van dat principe stuit in andere opzichten weer op onbegrip. Voor de uitvoerder op de werkvloer is dat lastig hanteerbaar. Het is een kenmerkend verschil tussen ons regime bij geldoverdrachten en de vergelijkbare regimes in Angelsaksische landen waar '*rules are rules*' een veel dominantere rol speelt.

Er is ook sprake van een andere venijnige paradox: omdat de kwaliteit van de overheid zo goed is, bestaat zowel bij het beleid als bij de uitvoering soms het idee dat men zelfs het onmogelijke wel kan realiseren. De verregerende digitalisering van het werk vormt daarbij ook nog een extra paradox: enerzijds ongekende nieuwe mogelijkheden, anderzijds vaak ernstige onderschatting van de

moeilijkheden en onvoldoende kwaliteit om de zeer lastige digitaliseringsvragen adequaat aan te pakken.

Een volgende factor is: overschatting van de administratieve competentie van de burger en onvoldoende rekening houden met de enorme variëteit in de wijze waarom burgers reageren op beleid. Bij veel beleidsmakers heerst soms weinig inzicht in de burger en diens vermogen om om te gaan met de complicaties van beleid en beleidsregelingen. Hier manifesteert zich ook wat wel eens wordt aangeduid als: *social disconnect*. Men heeft geen goed onderzoek gedaan naar wat een doelgroep precies motiveert. Het speelt vooral een rol als er te weinig tijd is genomen voor een goede voorbereiding, inclusief maatregelen om goed na te gaan wat werkt en waar extra inzet van communicatie en service nodig is.

Soms worden voorzieningen getroffen om de burger te helpen de weg te vinden. De Belastingtelefoon is een goed voorbeeld. Prima, maar men onderschat hoeveel werk het kost om dat echt goed vorm te geven. Werkt de voorziening suboptimaal, dan is het effect eerder negatief dan positief.

Een laatste, vaak enigszins onderbelichte factor is: slecht management. Sommige diensten doen het goed, terwijl vergelijkbare diensten falen. Verklarende factor is vaak: de kwaliteit van het management. Zie bijvoorbeeld de RDW vergeleken met het CBR. De werkzaamheden van deze diensten zijn functioneel gezien redelijk vergelijkbaar. Maar de een doet het beter dan de ander. De verklaring ligt vooral in de kwaliteit van het management. Daar wordt regelmatig te lichtvaardig mee omgegaan. Soms wordt ook voor de uitvoering van een bepaald beleid een organisatie ingeschakeld die goed was in een bepaald type werk maar niet goed in een ander type. Voorbeeld: de Belastingdienst die ook toeslagen moest gaan doen (wat naar zijn aard een heel andere functie is dan inning), de SVB die goed was in de eenvoudige, grootschalige AOW maar faalde bij de kleine, fijnmazige PGB, met zijn nagenoeg onhanteerbare voorschotsystematiek.

#### 4. Wat te doen?

Hieronder een aantal suggesties om problemen in en met de uitvoering terug te dringen.

a. Voorkom dat beleid tot stand komt dat niet goed uitvoerbaar is. Een belangrijke factor daarbij is de consistentie in de regelgeving. Voorkomen moet worden dat er tegenstrijdige zaken in de regelgeving zitten. Of dat onduidelijkheden in de regelgeving blijven zitten, in de hoop dat het in de praktijk wel meevalt. Een stringenter controle op de uitvoerbaarheid van regelgeving is wenselijk. De Raad van State zou in zijn advisering daar meer op moeten letten en dat harder moeten signaleren, bijvoorbeeld door standaard een aparte, letterlijk en figuurlijk vooraanstaande rubriek 'uitvoerbaarheid'. Uitvoerbaarheid sneeuwt nu vaak onder in inhoudelijke of juridische beschouwingen, en wordt ook nogal eens geruststellend behandeld in de reactie van de regering op het advies. De capaciteit van de Raad van State om dit goed te kunnen beoordelen zou moeten worden versterkt. Het tijdig en goed horen van deskundigen op het gebied van de uitvoering zou hier ook een rol kunnen spelen. Dat zou eveneens een expliciete rol moeten krijgen bij de Kamerbehandeling. Zet in het algemeen een rem op de totstandkoming van nieuw beleid en van ingewikkelde regelgeving. De Commissie-Dijsselbloem heeft in haar eindrapport<sup>1</sup> een aantal

---

<sup>1</sup> Parlementair Onderzoek Onderwijsvernieuwingen, Kamerstukken II 2007/2008, 31007, nr. 6.

voortreffelijke voorstellen gedaan voor verbetering van het beleidsproces. Daar is weinig van terecht gekomen. Het zou nuttig zijn een tweede poging te doen.

b. Geef prioriteit aan de uitvoering. In de uitvoering wordt het publieke belang zichtbaar en ondervindt de maatschappij de werkelijke betekenis van beleid. De uitvoering wordt echter stelselmatig ondergewaardeerd. De uitvoeringsdiensten worden zeer krap bemand, met een hoog beroep op hun vermogen tot efficiency. De Nederlandse overheid is in vergelijking met andere landen als totaal niet zo groot, maar wel als het gaat om het beleidsdeel en de *overhead*. Het uitvoeringsdeel is naar verhouding klein. De rangen in de uitvoering zijn ook relatief laag. Uitvoeringsmedewerkers die carrière willen maken, moeten naar het beleid. Beleidsmakers worden op hun beurt onvoldoende geselecteerd op hun uitvoeringservaring. Politieke sensitiviteit is in toenemende mate een factor bij hun benoeming. Management van de uitvoering stelt bijzondere eisen. Daar moet meer aandacht aan worden gegeven. De managementkwaliteit van de uitvoering van de overheid is slechter dan die van vergelijkbare functionele werkzaamheden in de particuliere sector.

c. Ga niet te snel mee in de hand over hand toenemende neiging van het beleid om 'bovenop' de uitvoering te zitten en de banden met de uitvoering strak aan te halen. Vaak wordt dit gepropageerd met het argument van verbeterde afstemming en informatievoorziening. Maar het gaat dikwijls gepaard met toenemende bureaucratie en controle, en erodeert de eigen verantwoordelijkheid van uitvoeringsdiensten. Een behoorlijke zelfstandigheid is op basis van een goed onderscheid tussen beleid en uitvoering bevorderlijk voor de emancipatie en kwaliteit van de uitvoering. De praktijk in de Scandinavische landen laat dat zien.

d. Geef uitvoeringsdiensten zekerheid op langere termijn over hun taak en hun budget. Niets is zo lastig als telkens wisselende prioriteiten en budgetaanpassingen. Een uitvoeringsdienst functioneert beter bij een wat lager, maar zeker en meerjarig kader dan bij telkens wisselende budgetten.

e. Waardeer goede uitvoering en laat dat ook merken. Het accent ligt nu vooral op vaak sterk uitvergroete uitvoeringsincidenten. Daarbij wordt heel snel de vraag gesteld naar de politieke verantwoordelijkheid. Ambtenaren worden daarbij nogal eens in het openbaar als zondebok aangewezen. Te gemakkelijk wordt gesteld dat politieke verantwoordelijkheid (en het opstappen van bewindslieden als gevolg daarvan) zou werken als 'gesel over de ambtelijke dienst'. Het om vooral politieke redenen doen van aangifte tegen ambtenaren of een ambtelijke dienst is funest voor het gevoel van uitvoeringsdiensten dat ze een belangrijke rol vervullen. In de ambtelijke regelgeving ligt het accent sterk op integriteit, met daarbij een negatieve insteek: 'gij zult niet'. Vervang deze negatieve insteek door bijvoorbeeld meer accent te geven aan ambtelijke waarden ('gij zult wel'), en versta onder die ambtelijke waarden ook dat men open, hoffelijk, eerlijk en dienstvaardig met het publiek omgaat. Eis van het management dat die waarden ook worden uitgedragen.

f. Investeer in kennis over de uitvoering. Elke sector heeft een behoorlijke kennisinfrastructuur: een planbureau of overkoepelend kennisinstituut. Maar niet het openbaar bestuur. Kennis over de uitvoering wordt maar in zeer beperkte mate verzameld en geanalyseerd, de prioriteit ligt bij 'beleid maken'. Er is weinig inzicht in de voorwaarden voor goede uitvoering en in de productiviteit van overheidsdiensten. Het leervermogen van de overheid is slecht, dat kan en moet beter. Met een relatief bescheiden investering in een kennisinstituut kan de kennis van de uitvoering sterk verbeteren.

g. Geef meer aandacht aan de prestaties van de overheid. Vraag aan de uitvoeringsdiensten een goede jaarlijkse verantwoording met daarin ook stelselmatig aandacht voor de klantcontacten. Veel jaarverslagen zijn wel mooi maar geven weinig aanknopingspunten voor een kritische analyse. Beleg als Kamer ook daadwerkelijke hoorzittingen met die uitvoeringsdiensten en vraag de desbetreffende managers om hun inzichten, niet de minister. Geef ook daadwerkelijke aandacht aan de uitvoering door bezoeken aan uitvoeringsdiensten.

## 5. Slotopmerking

We hebben een goede overheid, met ook goede uitvoeringsdiensten. Maar in sommige opzichten niet goed genoeg, terwijl het wel beter kan. Overhaasting en complexiteit enerzijds en onderwaardering en slecht management anderzijds zijn daarbij belangrijke (elkaar soms versterkende) factoren. U vraagt expliciet naar 'de menselijke maat' en hoe die terug kan komen bij de uitvoering van beleid. 'Terug' suggereert dat die vroeger groter was dan nu. Ik denk dat dat niet zo is, althans dat het ingewikkelder is. Grootschalige stelsels gaan naar hun aard gepaard met bureaucratie, met alle gevolgen van dien. Verregaande automatisering heeft er enerzijds toe geleid dat de dienstverlening en efficiency sterk zijn verbeterd. Maar anderzijds zijn door die mogelijkheden ook de stelsels steeds verder verfijnd en uitgebreid. Het is een fatale spiraal die uiteindelijk leidt tot ontevredenheid bij zowel de burger als bij het beleid. Betere communicatie, betere dienstverlening, *call centres*, coulancregelingen en wat dies meer zij, zijn prima maar vaak lapmiddelen. Ze maskeren ook de weg naar echte verbetering, en die bestaat uit drastische reductie en uitdunning van de stelsels.



## Lijst met afkortingen

CBG	College Beoordeling Geneesmiddelen
CBR	Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CIBG	Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg (alleen als afkorting in gebruik)
CJIB	Centraal Justitieel Incasso Bureau
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DNB	De Nederlandse Bank
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EZ	Economische Zaken
ICTU	ICT Uitvoeringsorganisatie
IND	Immigratie- en Naturalisatie Dienst
KB	Koninklijke Bibliotheek
KNMI	Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut
NFI	Nederlands Forensisch Instituut
NVWA	Nederlandse Voedsel- en Waren Autoriteit
OM	Openbaar Ministerie
RDW	Rijksdienst voor het Wegverkeer
RIG	Rijksdienst voor Identiteitsgegevens
RIVM	Rijksinstituut Volksgezondheid en Milieu
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
SBB	Staatsbosbeheer
SVB	Sociale Verzekeringsbank
TNO	Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek
UWV	Uitvoeringsorganisatie Werknemers Verzekeringen
ZBO	Zelfstandig bestuursorgaan
ZON-MW	Zorgonderzoek Nederland-Medische Wetenschappen

