Gemeente Amsterdam

Bezoekadres
Amstel 1
1011 PN Amsterdam

Postbus 202
1000 AE Amsterdam
Telefoon 14 020
amsterdam.nl

Retouradres: Postbus 202, 1000 AE Amsterdam

Aan het GMT

Datum	30 juni 2021
Behandeld door	Kernteam R&E Hervormen & Besparen
Kopie aan	Programmateam Hervormen & Besparen (hervormen.besparen[redacted])
Bijlage	
Onderwerp	Inbreng cluster Ruimte & Economie uitvraag Hervormen & Besparen

Beste GMT-collega's,

Hierbij bied ik jullie de inbreng aan voor de uitvraag Hervormen & Besparen van het cluster Ruimte & Economie (R&E). Het directieteam van R&E heeft gezamenlijk een mooi proces doorlopen waarmee we ons committeren aan hervormen vanuit de opgaven van de stad. R&E voegt graag de daad bij het woord en gaat actief aan de slag met opgavegericht werken, flexibiliteit en het vertrouwen op elkaars vakmensschap met een open en innovatieve insteek. Wij hebben daarom de inbreng voor de begrotingsprogramma's 2, 3, 4, 9 en 10 gebundeld[1], in samenwerking met onze programmapartners binnen en buiten de gemeente.

Hervormen voorop
We zien 'Hervormen' als de kern van de opdracht 'Hervormen & Besparen' en zien hierin kansen om onze samenwerking binnen maar ook buiten ons cluster verder te optimaliseren. Voor alle bovengenoemde programma's geldt dat het komen tot een sluitende begroting per programma elk jaar een grote opgave is. De middelen zijn beperkt en de stad groeit. Fundamenteel is en blijft Amsterdam een magneet en zal het blijven groeien in economisch en demografisch opzicht[2]. We hebben in afgelopen jaren veel opgelost door meer met minder te doen, en zeer kritisch te prioriteren en temporiseren.

Gevolgen voor doelen en productie
We zijn nu op een punt aangekomen dat het vet van de botten is en er scherpe keuzes moeten worden gemaakt, met aanzienlijke hervormingen in onze organisatie, die zeker ook effect zullen hebben op politieke doelen en productie. Daarbij speelt dat de aangemelde meerjarige

[1] Voor programma 11 volgt een separate reactie, via programmadirecteur Sjoukje Alta.
[2] Uit: *Wat had Sam gedaan*, OTT 2020

investeringen groter zijn dan de (verwachte) beschikbare investeringsplafonds. Het verminderen van de investeringscapaciteit zal voor R&E ook grote organisatorische gevolgen hebben, die optellen bij de keuzes die we nu maken. Dit vergt een fundamenteel gesprek met het college.

Drie sporen R&E
In deze memo schetsen we op hoofdlijnen welke noodzakelijke hervormingen we voor ogen hebben, op welke termijn en onder welke voorwaarden ze te realiseren zijn, en welke van die hervormingen ons inziens besparingen opleveren. Daarbij maken we onderscheid in drie sporen:

- Doelgericht
- Slimmer werken
- Bedrijfsvoering

We lopen de beoogde hervormingen per spoor kort langs. Na de keuze in het GMT werken we de kansrijk geachte hervormingen verder uit.

Doelgericht R&E

De snelheid van veranderingen in de stad, de nieuwe opgaven en de beperkte middelen vragen om een andere manier van werken. Om de kosten van uitvoering te beperken en scherpere keuzes te kunnen maken voor de stad, hanteren we gezamenlijke standaarden als Puccini. We laten het bouwbesluit uitgangspunt zijn.

Bij de (voorbereiding van de) uitvoering maken we onderscheid tussen wettelijke en bovenwettelijke eisen. We maken de kosten van bovenwettelijke eisen transparant. Als we uitgaan van *alleen wettelijke eisen, tenzij…*, wat zijn dan de opgaven in de stad van 2040 en wat is het ambitieniveau?

We zoeken naar innovatieve manieren om het bestuur en de burger te bedienen, zoals een bestuurlijke 'strippenkaart' voor een beperkt aantal uitzonderingen op de regel waar het gaat om bovenwettelijke eisen. We blijven sturen op ambities en participatie, maar hanteren nadrukkelijk de beschikbare middelen als buitengrens en passen zo nodig onze ambities daar op aan. Dit levert financiële en personele besparingen op.

We kiezen voor 'Just enough' monitoring en koppelen dat aan de doelen in de begroting. We willen hiermee voorkomen dat stedelijke ambities op het gebied van ontschotten en doelgericht werken, in praktijk leiden tot meer bureaucratie en inefficiëntie. We kiezen voor eenvoud, overzicht en efficiënte analyse, waarbij we het doel voor de stad altijd voor ogen houden. We richten ons financieel beheer zo in dat we overzicht en sturingsinformatie hebben. We willen af van de complexiteit die de kosten omhoog drijft. We willen een helder antwoord kunnen geven op de vraag waarom we bepaalde kosten maken voor de projecten in onze stad.

Programma[3]	**Concrete toepasbaarheid**	**Voorwaarden**	**Doorlooptijd**	**Indicatie besparing**
Gemeentebreed	Ambities huidige college goed doorspreken en passend maken met het budget en de organisatie die ervoor nodig is.	Fundamentele keuze – gesprek college.	<1 jaar	NNTB

[3] In de tabellen bij de drie hervormingssporen zijn ook eerder geïnitieerde hervormingen opgenomen die bij de vorige besparingsronde (€ 51 mln.) niet zijn ingeboekt.

Overstijgend	Herijken doelen en opgave voor de stad t.b.v. minimale, wettelijk vereiste inzet (m.i.v. multiplier effecten).	Input voor onderhandeling nieuw college. Vergt bestuurlijke keuzes, strategisch personeelsbeleid en financieel inzicht.	2 jaar	NNTB
Overstijgend	Transitieambities (duurzaamheid e.d.) terugbrengen naar het landelijk minimum.	Fundamentele keuze – gesprek college.	2 jaar	NNTB
2	Kosten beheer- en ontwikkelfase projecten beter op elkaar afstemmen. Puccini-ontwerpmethode hanteren voor alle onderhoud, waar mogelijk.	Visie op ontwikkeling stad en beheer en onderhoud.	2 jaar	NNTB
2	Alleen groot onderhoud volgens Puccini wanneer een straat technisch toe is aan vervanging.	Duurt langer voordat de stad 'Puccini-proof' is – vergt een gesprek met het college.	<1 jaar	0,3 mln. vanaf 2022
2	Aannemers langdurig verbinden aan de stad voor aanbestedingsvoordeel.	Langjarige financiering	5 jaar	NNTB
2	Kosten voor participatie terugbrengen[4] en veel vanuit standaarden werken.	Vergt goede inrichting over de directies heen & gesprek met college: participeren wordt hiermee aan (goed uitlegbare) banden gelegd.	2 jaar	NNTB
2	Terugbrengen huur parkeerplekken vergunninghouders.	Fundamentele keuze – gesprek college. Ambities Autoluw worden minder snel gerealiseerd.	<1 jaar	1,8 mln. vanaf 2022
2	Procentuele verhoging tarieven vergunninghouders.	Fundamentele keuze – gesprek college. De consequenties zijn dat autobezitters meer gaan betalen voor een parkeerplek in een steeds duurder wordende openbare ruimte.	<1 jaar	5 mln. vanaf 2022
3	Stopzetten subsidies voor ondernemerscollectieven.	Risicoanalyse wat de gevolgen zijn van deze besparing op andere beleidsdoelen zoals vitale binnensteden en herstel van de economie	<1 jaar	0,25 mln. vanaf 2022
3	Verminderen subsidie straatmanagement.	Risicoanalyse wat de gevolgen zijn van deze	<1 jaar	0,2 mln. vanaf 2022

[4] Zie ook Slimmer werken: digitale participatie binnen esthetisch ontwerpstandaarden.

		besparing op andere beleidsdoelen zoals vitale binnensteden en herstel van de economie		
4	Verlagen subsidie OBA, lokale omroep (POA/AT5).	Niet-wettelijke taken maar wel wettelijk bepaalde minimale bijdragen o.b.v. zorgplicht: bibliotheek en lokale omroep. Vergt analyse en gesprek met college.	2 jaar	NNTB
4	Verder bezuinigen op het Kunstenplan	Fundamentele keuze – gesprek college	4 jaar (volgende Kunstenplan start in 2025[5])	NNTB
4	Bezuiniging op AFK projectsubsidies, cultuureducatie en cultuurparticipatie.	Fundamentele keuze – gesprek college.	2 jaar	NNTB
9	Taakstelling omgevingsdienst op het gebied van niet-wettelijke eisen.	Fundamentele keuze – gesprek college.	2 jaar	NNTB
10	Opties via hogere verdiencapaciteit[6], in programmering, in ambities rond duurzaamheid	Fundamentele keuze – gesprek college.	3 jaar	NNTB

R&E werkt slimmer

We beschouwen programma's (zoals duurzame mobiliteit, fiets, ontwikkelbuurten) als onze 'buitenboordmotoren' en hanteren een maximale levensduur. Na deze termijn gaan ze terug in de lijn. Horizonfinanciering en sturen op vooraf bepaalde output helpt ons hierbij.

We leren onszelf en onze medewerkers kostenbewust te werken. Opties die voorgelegd worden aan het college kunnen binnen de beschikbare middelen uitgevoerd worden, dan wel oud voor nieuw. Ook zijn we ons bewust van de werkelijke kosten, waarbij we de optelsom maken van onze eigen inzet en die van anderen.

Met onze partners in de opgave kijken we hoe we de opgave efficiënt en effectief kunnen oppakken en drempels tussen programma's kunnen wegnemen. We eigenen ons de opgave of het programma niet toe, maar bouwen op en met elkaar. We verwijderen schotten tussen programma's en organisatieonderdelen die efficiëntie in de weg staan. Overkoepelende ketens, zoals groen en water, willen we beter inrichten en in de regio breder organiseren.

Digitale innovatie biedt kansen om efficiënter en effectiever te werken in de stad. Het digitaliseren van de organisatie kan een besparing op personeel opleveren[7] en ons werk beter, makkelijker en

[5] Bezuinigen op Kunstenplan kan eens in de 4 jaar, eerder openbreken betekent substantiële frictie- en juridische kosten.

[6] Programma 10 is een atypisch programma, omdat het geen kostengestuurd onderdeel is en 150 mln. afdraagt aan de algemene middelen. Er zijn geen opties om te besparen zonder productieverlies. Meer inkomsten realiseren is wel een optie, mits er andere bestuurlijke keuzes worden gemaakt. Kostenbesparende effecten van eventuele efficiëntiemaatregelen kunnen niet als structureel effect voor de algemene middelen worden ingeboekt.

[7] Digitalisering kan een negatieve impact hebben op laaggeschoold personeel. Stadsbreed zal hiervoor een visie en werkwijze moeten worden ontwikkeld.

slimmer maken[8]. Tegelijkertijd is ook innovatie – en de mate van innovatie – nadrukkelijk een keuze. Daarbij is onze ervaring met digitalisering dat het regelmatig extra inzet vergt, omdat *one size fits all* oplossingen alsnog lokaal maatwerk vergen[9], of omdat we het inzetten als oplossing voor de hogere intensiteit van gebruik van onze groeiende stad[10]. De invoering van het Digitaal Stelsel van de Omgevingswet zal tot digitalisering van een flink aantal processen in onze ketens leiden, zonder zicht op besparing. We zijn medeverantwoordelijk voor de (extra) kosten van het systeem.

Door slimmer te werken, ons bewust te zijn van de kosten van onze eigen inzet, te kijken naar output en te vertrouwen op de inzet van partners, kunnen we beleidstaken ontdubbelen, de beleidscyclus verbeteren en besparen op de beleidskolom. We willen een aantal ketens (zoals groen en water) analyseren en herorganiseren, om verspilling tegen te gaan en waarde toe te voegen. Daarbij merken we op dat operaties als deze over het algemeen een flink beslag op de organisatie leggen (de kost gaat voor de baat uit) en er een risico is dat nieuw opgevoerde hervormingsmogelijkheden dubbelen met de operaties die reeds in gang zijn gezet.

Daarbij zijn keuzes in besparen op beleid en beleidsrealisatie al snel bestuurlijke keuzes. Het beleid van R&E vloeit op dit moment bovenal voort uit bestuurlijke ambities[11]. Ook maken we steeds minder zelfstandig beleid en steeds meer beleid om de uitvoering mogelijk te maken[12], omdat de druk uit de stad groter wordt. In de uitvraag die nu voorligt, lijkt de aanname te zitten dat er beleid 'om het beleid' wordt gemaakt. We willen bij R&E kritisch kijken naar de vorm van het (beleids)product dat we maken en het proces dat we daarvoor kiezen[13]. Kan dat slimmer, beknopter en goedkoper dan we het nu doen? Dit vraagt wel om verwachtingsmanagement bij het bestuur. Onze ervaring is dat college en raad eerder om meer dan om minder beleid vragen.

Programma	**Concrete toepasbaarheid**	**Voorwaarden**	**Doorlooptijd**	**Indicatie besparing**
Gemeentebreed	Sturingsfilosofie passend maken bij opgavegericht werken, resultaatgericht werken en 'just enough' monitoring. Mandaat bij de directies en dichter bij de medewerker leggen, zodat deze onze bewoners en ondernemers in praktijk sneller kunnen helpen.			
Gemeentebreed	Vereenvoudigen begroting: indelen op opgave- en doelgericht werken, met	Excellente sturing & expertise op	2 jaar	NNTB

[8] Denk hierbij bijvoorbeeld aan de mogelijkheden tot het verder digitaliseren en professionaliseren van het subsidiebeheersysteem (SBS) als ondersteunend systeem voor ons werk.
[9] Denk aan de extra inzet die nodig is voor het gemeentelijk klachtencoördinatiesysteem omdat een deel van de afhandeling extern ligt en de systemen niet op elkaar aansluiten. Ook is bijvoorbeeld het subsidieproces van het Kunstenplan niet meegenomen in de huidige tender voor het nieuwe subsidiebeheerssysteem, waardoor het maatwerk vergt.
[10] Denk hierbij aan Crowdmanagement, milieuzone luchtkwaliteit, digitale toegang, handhaving belasting bruggen en kademuren.
[11] Denk hierbij bijvoorbeeld aan de (regulering van de) (nieuw-)bouw/woningbouwprogrammering, of het erfpachtbeleid. Voor dat laatste is het afgelopen jaar de organisatie met ca. 70 fte gegroeid om de enorme opgave in goede banen te leiden. In de loop van 2022 zal de (incidentele) overstaporganisatie worden afgebouwd en het blijvende deel worden geïntegreerd in de reguliere organisatie.
[12] Denk hierbij aan beleid rondom de 7,5 tonszone, verlagen parkeerdruk, verordening gehandicaptenparkeren, verlagen kosten werven.
[13] Denk hierbij bijvoorbeeld aan de 'groene driehoek'.

	ontschotting voor goedkoper (en integraler) beleid. Belemmeringen van huidige begrotingsstructuur wegnemen.	bedrijfsvoering ten behoeve van het primair proces.		
Gemeentebreed/ Overstijgend	Vereenvoudiging P&C-cyclus, met als nadrukkelijk doel het aantal betrokkenen te verkleinen en ketensturing te stimuleren.	Excellente sturing & overkoepelende inhoudelijke + bedrijfsmatige expertise		
Gemeentebreed	Digitaliseren ondersteunende systemen die ons werk beter, makkelijker en slimmer maken: subsidiebeheersysteem, digitale PVB-dossiers, inspraakmodule, management informatie voor leidinggevenden (AFS/AMI), Wabo-advies dossiers op één plek, CRM-systeem.	Excellente sturing & expertise op het gebied van digitalisering, CRM, het primaire proces en veranderkunde.	2-5 jaar	NNTB
Overstijgend	Werken in de regio: hervormingsopgave om versnippering tegen te gaan	Excellente samenwerking & sturing op basis van gedeelde waarden en doelen	2-5 jaar	NNTB
Overstijgend	Organisatie van de groenketen hervormen	Excellente sturing & analyse	2 jaar	NNTB
Overstijgend	Organisatie van de waterketen hervormen	Excellente sturing & analyse	2 jaar	NNTB
Overstijgend	Integraal Ontwerp Openbare Ruimte: investeren in de methodiek leidt tot lagere kosten in uitvoering en beheer.	Herschikking van de programmabudgetten (investering en opbrengst zitten in verschillende programma's). Middelen, steun, ruimte – pilot in 3 gebieden.	2 jaar	NNTB
Overstijgend	Ketensamenwerking P2 P9, P4 en P11. Koppel ontwerpen, bouwen en beheer. Op orde brengen basis, maar ook kijken naar uitvoerbaarheid langjarig.	Uitstekende sturing en samenwerking – niet alleen tussen de betrokken directies, maar ook met centraal F en DMC. Amsterdam beter inrichten in de begroting.	5 jaar	NNTB
Overstijgend	Volledig digitaal participatieproces bij esthetisch ontwerp volgens standaarden als Puccini	Fundamentele keuze – gesprek college.	3 jaar	NNTB
Overstijgend	Keten groen en keten water breder in de regio organiseren.	Eigenaarschap & excellente sturing.	5 jaar	NNTB
Overstijgend	Inrichten nieuwe werkwijze: kostenbewust, professioneel, datagestuurd.	Goede data-architectuur, gerichte		

		financiële overzichten, excellente sturing.		
Overstijgend	Horizonfinanciering & kader programma's als buitenboordmotoren.	Analyse en sturing.	1 jaar	NNTB
Overstijgend	Digitaliseringstrajecten R&E om zo veel mogelijk met dezelfde programma's te werken (Projectwise, DWP, UPA, BIM).	Goede data-architectuur, goede IV-ondersteuning, eigenaarschap & excellente sturing.	3 jaar	NNTB
Overstijgend	Digitalisering van offertetrajecten	Herschikking van de programmabudgetten (investering en opbrengst zitten in verschillende programma's).	3 jaar	NNTB
Overstijgend	Clusterbreed komen tot een gedeelde definitie van beleid. Concreet maken wat minder beleid en focus op de uitvoering in de dagelijkse praktijk van het cluster betekent.	Goede sturing, heldere analyse, gezamenlijk uitgangspunt MT R&E, excellente communicatie	<1 jaar	NNTB
2	Vereenvoudiging beleid invoering betaald parkeren (bij besluitvorming veel ruimte voor details en afwijkingen, met als gevolg dat het veel tijd/capaciteit kost om dit uitvoering te maken).	Goede sturing, gesprek college.	<1 jaar	NNTB
3	Verstevigen samenwerking met MRA en Asterdam Economic Board en ontdubbelen taken	Eigenaarschap & goede sturing.	2 jaar	NNTB
10	Meer kostenbewustzijn bij opdrachtnemende directies: hebben we alles wat gevraagd wordt ook nodig.	Eigenaarschap & excellent opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.	2 jaar	NNTB
10	Bundelen van grote projecten.	NNTB	5-10 jaar	NNTB

Bedrijfsvoering op orde

We stoppen met formatiesturing en kiezen voor budgetsturing. Met goed overzicht en de juiste digitale sturingsinformatie prikkelen we onszelf aan de voorkant om het goed te regelen. Ook hierbij hanteren we 'Just enough'. We vertrouwen op elkaars vakmensschap, vanuit lef en veiligheid. Ook brengen we hiërarchie aan in de verschillende financiële sturingslijnen: project, programma, portefeuille en directie.

We willen af van stijgende (percentages van) overheadkosten[14], die in praktijk zorgen voor een opeenstapeling van bezuinigingen. We leggen het gebruik van R&E naast de kosten van de

[14] Denk hierbij aan de implementatie decentrale overhead van vorig jaar, en ook de taakstelling nominaal, om het tekort op de nominale ontwikkelingen voor 2020 te compenseren. Dit zorgt in praktijk voor miljoenenverschillen bij de verschillende directies van R&E, waar vooraf geen rekening mee is gehouden.

overhead. We bepalen als cluster welke dienstverlening we nodig hebben en waarom. Aan de hand van de analyse bepalen we of we het juiste krijgen, waar we geen gebruik van maken en wat er samen kan. We willen de kosteninzichtelijkheid van overhead-producten verhogen en willen concernbreed werken met tarieven op uurbasis. De vraag is of een deel van de producten facultatief kan worden aangeboden.

Voordat we een besparingsvraag met bijbehorend percentage kunnen beantwoorden, hebben we overzicht nodig van de efficiëntie en effectiviteit van producten die tegenover de overhead staan. Voor de centrale overhead geven we specifiek aandacht voor de onderdelen Personeel & Organisatie[15], Financiële dienstverlening en Bestuur & Organisatie. Voor de decentrale overhead geven we aandacht aan het ontdubbelen en normeren van het huidige maatwerk per directie.

We willen voorkomen dat we de overhead-discussie oversimplificeren, door naar het onderdeel te wijzen dat de meeste kosten genereert. We bekijken de discussie over (de kosten van) decentrale en centrale bedrijfsvoering daarom vanuit een brede blik op de bedrijfsvoering binnen een complexe organisatie. Complexe vraagstukken vergen 'en-en'-oplossingen, geen of-of-keuzes. We werken binnen Amsterdam binnen een bandbreedte van standaard oplossingen tot maatwerk. We hebben centrale kaders nodig én decentraal maatwerk. Laten we hiervoor concernbreed structurele oplossingen zoeken, gebaseerd op een professionele dialoog en heldere cijfers.

Ook voor de externe inhuur geldt dat we de kosten naast de tarieven van interne inzet leggen, inclusief overhead en BTW. Ook hieraan ligt een complexe vraag ten grondslag, omdat externe inhuur voor een deel wordt ingezet vanwege een kwantiteitsbehoefte (bijvoorbeeld te weinig werk voor vaste medewerkers, of een kortdurende capaciteitsbehoefte), en voor deel vanwege een kwaliteitsbehoefte (specifieke kennis die niet verkrijgbaar is in de organisatie). Hiervoor geldt tevens dat we als organisatie moeten kunnen inspelen op (de onzekerheid en eindigheid van) bestuurlijke ambities, alsmede de strijdigheid tussen die ambities[16].

Programma	Concrete toepasbaarheid	Voorwaarden	Doorlooptijd	Indicatie besparing
Gemeentebreed	Werken aan producten op uurbasis	Excellente sturing, gezamenlijke uitgangspunten, heldere analyse en excellente uitvoering	2 jaar	NNTB
Overstijgend	Langdurige inhuur van personeel voor bodemtaken vervangen door inzet vaste medewerkers.	Goed eigenaarschap binnen keten IB, V&OR, stadsdelen. Betere afstemming,	2 jaar	NNTB

[15] Ook voor inzet op ziekteverzuim wordt gekeken naar het huidige gebruik versus de behoeftes van de verschillende directies met betrekking tot bijvoorbeeld voldoende (gedeconcentreerde) P&O capaciteit. Voor de inzet op langdurig verzuim zal gemeentebreed een nieuwe werkwijze moeten worden ontwikkeld, die de wettelijke kaders volgt én de lijnverantwoordelijken werkbare instrumenten geeft.

[16] Zo heeft voor PMB dit jaar per saldo een toename plaatsgevonden van de bezetting van 21,4 fte en een overbezetting van 15 fte, onder andere vanwege de substitutie van uitzendkrachten als gevolg van het collegebesluit om uitzendkrachten na 2 jaar in vaste dienst te nemen.

		bundeling en taakaansturing.		
Overstijgend	Analyse gebruik versus kosten, en terugbrengen kosten staf, overhead[17] en externe inhuur. Bepalen: wat willen directies van R&E afnemen?	Goede sturingsinformatie, uitvoerbare P&C cyclus, basis op orde bij F en de IV kolom.	>1 jaar	NNTB
3	Kritisch kijken naar het kostendekkend maken van onze werkzaamheden, denk hierbij aan de biz.	Goede sturing en heldere overzichten.	2 jaar	NNTB
4	Er valt winst te halen aan de 'achterkant' van het kunstenplan/beleid in de vorm van een acceptabele werkdruk, meer tijd voor diepgang en innovatie[18].	Goede sturing en heldere overzichten.	4 jaar (volgende Kunstenplan start in 2025)	NNTB

NB Een besparing op de bedrijfsvoering leidt voor programma 10 niet tot meer winstafdracht.

Tot slot het volgende. De snelheid van veranderingen in de stad, de nieuwe opgaven en de beperkte middelen vragen om een nieuw, gedragen, wenkend perspectief. Hoe hervormen we, blijven we sturen op kwaliteit voor de stad en besparen we op kosten? Dat vraagt om een andere manier van werken in de hele keten van beleid, participatie en uitvoering. De opgave staat daarbij centraal. Laten we die keten effectiever, efficiënter en transparanter inrichten.

Tijdens ons gesprek in het GMT verneem ik graag waar de behoefte aan verdere uitwerking van de verschillende keuzes en scenario's ligt. R&E zal voorts met een programmatische aanpak de verschillende lijnen in beweging zetten, gericht op het structurele hervormen van onze samenwerkingsketen.

Met hartelijke groet,

Mede namens het MT R&E en de programmadirecteuren van 2, 3, 4, 9 en 10,

Henk

[17] In de vorige besparingsrond (€51 mln.) is nog geen definitieve invulling gegeven aan het onderdeel 'reduceren/ ontdubbelen overhead' voor een bedrag van €1 mln. Dit betrekken we bij het hervormingsspoor Bedrijfsvoering.

[18] Onder voorwaarde dat het Kunstenplan met maatwerk onderdeel wordt van het nieuwe subsidiebeheersysteem.