



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Sociaal Jaarverslag Rijk 2010



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting Sociaal Jaarverslag Rijk 2010</b>	<b>3</b>
<b>1 Organisatie</b>	<b>6</b>
1.1 Het Rijk in cijfers	7
1.2 Topformatie afgenomen	8
1.3 Organisatieontwikkeling	8
<b>2 Personeelsbeleid</b>	<b>9</b>
2.1 Personeelsontwikkeling en loopbaanbeleid	10
2.2 Gevarieerd personeelsbestand	11
2.3 Gezond en prettig werken	14
2.4 Maatschappelijk Verantwoord Werkgeverschap	15
2.5 Algemene Bestuursdienst	15
<b>3 Werken bij het Rijk</b>	<b>18</b>
3.1 Rijkspersoneel in beeld	19
3.2 Arbeidsmarktcommunicatie	21
3.3 Traineeprogramma's	23
3.4 Stages	23
<b>4 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie</b>	<b>24</b>
4.1 Nieuwe rijksbrede regelingen	25
4.2 Cao-onderhandelingen	25
4.3 Medezeggenschap	26
4.4 Sociaal flankerend beleid	26
4.5 Functiegebouw	26
4.6 Integriteit	27
4.7 Bezwaarschriften en conflictbemiddeling	28
4.8 Extra beloningen	28
4.9 Gebruik regelingen	31
<b>Kwaliteitsagenda voor het Rijk: investeren in kwaliteit</b>	<b>33</b>
<b>Minder werkdruk</b> - 'Mensen die niet te hanteren zijn, komen hier'	35
<b>Balans werk-privé</b> - 'Collega's omarmen de flexibiliteit'	37
<b>Senior medewerkers</b> - 'Dit instrument verkoopt zichzelf'	38
<b>Gevarieerd personeelsbestand</b> - 'Vacatures toeschrijven naar de doelgroep'	39
<b>Loopbaancoaching</b> - 'Ik had een schop onder mijn kont nodig'	40
<b>Vaardigheden leidinggevend</b> - 'Door de taakstellingen staan alle leidinggevend voor dilemma's'	41
<b>Werkvervangingsplaatsen</b> - 'Zonder werk gaat je eigenwaarde eraan'	42
<b>Werkvervangingsplaatsen</b> - 'Practise what you preach'	43
<b>Vakbonden bij het Rijk: Kwaliteitsagenda waardevol traject voor werkgever, werknemer en bonden</b>	<b>44</b>

# Samenvatting Sociaal Jaarverslag Rijk 2010

2010 is het derde jaar van Vernieuwing Rijksdienst. Er is hard gewerkt aan de bijbehorende taakstellingen en maatregelen die moeten leiden tot een krachtige, efficiënte overheid. Daarnaast is een nieuwe taakstelling gekomen die in de komende jaren verder wordt uitgewerkt.

Het Sociaal Jaarverslag bestaat uit de vaste onderdelen Organisatie, Personeelsbeleid, Werken bij het Rijk en Arbeidsvoorwaarden. Dit jaar komt het verslag voor de tiende en laatste keer uit. Volgend jaar is het onderdeel van de Jaarrapportage Bedrijfsvoering.

Daarnaast besteedt dit verslag extra aandacht aan de Kwaliteitsagenda voor het Rijk. In 7 interviews wordt een aantal voorbeelden uit de praktijk belicht. Uit de verhalen blijkt dat aandacht voor zaken als werkdruk, loopbaanontwikkeling en omgaan met agressie en geweld hard nodig is. Juist in tijden van bezuiniging.

### Rijksbrede bedrijfsvoering: P-direkt

Op de rijksbrede bedrijfsvoering is voortgang geboekt. De bundeling van salaris- en personeelsadministraties in P-direkt vordert gestaag. Alle ministeries moeten in 2011 aangesloten zijn. De meerwaarde van P-direkt werd zichtbaar tijdens de herindeling van de ministeries in de laatste maanden van 2010. Tegelijkertijd maakte het duidelijk dat er veel verschillen zijn tussen regelingen op ministeries. Hiermee heeft de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden een impuls gekregen. Ook zijn stappen gezet in het bij elkaar brengen van de 8 expertisecentra van de Werkmaatschappij in 1 Expertisecentrum Organisatie & Personeel. Dit moet leiden tot verdere samenwerking binnen de P&O-dienstverlening.

### 1 functiegebouw

De bouw en ontwikkeling van 1 functiegebouw voor het Rijk is in december 2010 afgerond en vastgesteld. Circa 30.000 afzonderlijke functiebeschrijvingen zijn teruggebracht tot 8 functiefamilies en 52 functiegroepen. Hiermee is de eerste stap gezet richting vernieuwing van de HRM-instrumenten. Het zorgt ervoor dat het Rijk meer als eenheid gaat werken en draagt naar verwachting bij aan meer interne mobiliteit doordat medewerkers gemakkelijker kunnen overstappen naar andere ministeries. Het functiegebouw moet uiterlijk in 2012 door alle ministeries zijn ingevoerd.

De vervolgstappen zijn:

- implementatie functiegebouw
- harmonisatie gesprekscyclus
- transparante loopbaanpaden

### Bijzondere beloning beperkt

Dat het Rijk minder geld te besteden heeft, is ook zichtbaar bij bijzondere beloningen. Net als in 2009 hebben vooral medewerkers in hogere schalen minder vaak een toeslag gekregen, waardoor de verdeling over de verschillende salarisoniveaus evenwichtig is gebleven. In dit verslag wordt voor het eerst uitgebreid verslag gedaan van bijzondere beloning. Aanleiding hiervoor is het beleidskader dat de secretarissen-generaal in het najaar 2010 hebben aanvaard om terughoudend te zijn met extra beloning. In 2010 kreeg 14,7% van de rijksambtenaren een bijzondere beloning (een

eenmalige of periodieke toeslag). Voor 12,5% van de medewerkers waren dat eenmalige toeslagen. Dat is vergelijkbaar met 2009.

### Samenwerking met de vakbonden

Er was eind 2010 geen nieuwe cao, maar tegelijkertijd was er wel samenwerking met de vakbonden binnen de kwaliteitsagenda. In dit verslag geven Maurits Hoenders en Jan Hut van de CMHF hun visie op goed werknemers- en werkgeverschap. Professionele ruimte en beroepstrots zijn voor de CMHF belangrijke onderdelen in de Kwaliteitsagenda.

### Minder vacatures

Met het oog op de taakstellingen en economische crisis zijn in 2010 nauwelijks vacatures opengesteld. Investing in imago blijft nodig, omdat het Rijk vanaf 2014 weer een beroep moet doen op de arbeidsmarkt. Vanaf dat jaar gaan relatief veel ambtenaren met pensioen. Veranderingen op de arbeidsmarkt en in de organisatie gaan steeds sneller. De uitdaging voor de toekomst is om te zorgen dat medewerkers mobiel zijn en blijven. Dat is een verantwoordelijkheid van zowel de werknemers als van de organisatie. Direct leidinggevenden moeten toegerust worden voor het begeleiden van werknemers zodat zij optimaal kunnen presteren. Het risico op vastlopen wordt anders groot, vooral onder ouderen, terwijl het Rijk juist nu elke werknemer hard nodig heeft. Gezien de grote uitstroom wordt dat na 2014 nog prangender. Daarom moeten ook oudere werknemers actief en vitaal blijven.

### Thema

#### Kwaliteitsagenda voor het Rijk: investeren in kwaliteit

Juist in deze tijd van taakstellingen is het belangrijk te investeren in de kwaliteit van medewerkers. Medewerkers zijn de kritische factor in de dienstverlening van de overheid, nu en in de toekomst.

Om de ambities waar te maken, is een extra impuls nodig. In 2010 hebben bonden en werkgever daarom vanuit deze gedeelde visie de Kwaliteitsagenda voor het Rijk opgesteld. De rode draad is gedeelde belangen van werknemers en werkgever, van medewerkers en leidinggevenden. Het voornaamste doel: kwaliteiten van medewerkers benutten. De kwaliteitsagenda is onder meer gericht op de aanpak van agressie en geweld, gezond werken en het versterken van de rijksbrede mobiliteit.

Ondanks directe urgentie van door- en uitstroom, zijn er zeker positieve voorbeelden van investeren in kwaliteit. De kwaliteitsagenda haalt deze naar boven. De interviews in dit jaarverslag laten zien hoe diverse rijksorganisaties werken aan een prettig en gezond werkklimaat en ontwikkelingsmogelijkheden. De kwaliteitsagenda zorgt ervoor dat aanpakken en instrumenten die zich hebben bewezen, breed toegankelijk zijn binnen het Rijk.

## **Achtergrond**

Het Rijk en de bonden hebben in 2010 voorbereidingen getroffen om samen invulling te geven aan de wens tot verdere professionalisering. Medewerkers kunnen regelmatig wisselen van functie of werkomgeving en krijgen de ruimte om kwalitatief hoogstaand werk te leveren. Daarmee investeren ze in een gezond en veilig werkklimaat waarin alle medewerkers hun werk goed kunnen doen.

Voor het Rijk is de uitdaging om ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te blijven, waar medewerkers met (beroeps)trots werken. Nu zijn er weinig vacatures, maar vanaf 2014 gaan veel medewerkers met pensioen en moeten kwalitatief hoogstaande medewerkers kunnen worden aangetrokken. Een deel van de oplossing ligt overigens in het programma Compacte Rijksdienst dat onder andere als doel heeft beleid te ontwikkelen dat minder arbeidsintensief is, waardoor de vervangingsvraag kleiner wordt.

## **Voorgeschiedenis**

De basis van de kwaliteitsagenda ligt in 2009 toen de bonden en de werkgevers Rijk een gezamenlijke visietraject hebben afgerond met het boekje en de film 'Welkom bij de rijksdienst van de toekomst'.

De kwaliteitsagenda werkt deze visie uit in concrete projecten op de volgende thema's:

- gezond en veilig werken
- opleiding en talentontwikkeling
- relatie medewerker-leidinggevende
- professionele ruimte

# 1 Organisatie

Om de crisis het hoofd te bieden en de overheidsfinanciën op orde te brengen, moet de rijksoverheid fors bezuinigen. Het kabinet Rutte-Verhagen heeft besloten, bovenop de nog niet geheel ingevulde taakstelling van het kabinet Balkenende IV, bijna € 1,8 miljard te bezuinigen op de rijksdienst onder de titel 'krachtige, kleinere en dienstverlenende overheid'. Dit bedrag betreft een taakstelling bij het Rijk (inclusief zelfstandige bestuursorganen) als onderdeel van een ombuiging van in totaal € 6 miljard in de periode 2011-2015.

Hiermee stond 2010 voor de organisatie van de rijksdienst in het teken van voorstellen en maatregelen die gericht zijn op meer efficiency, synergie en bezuiniging.

Besparingsvoorstellen voor de bedrijfsvoering zijn vooral gericht op samenwerking, bundeling en standaardisering van werkzaamheden. Met zijn aantreden nam het kabinet Rutte-Verhagen meteen een belangrijk besluit: het aantal ministeries werd teruggebracht van 13 naar 11.

Informatie over de bedrijfsvoering van het Rijk en de herindeling van de ministeries is te vinden in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering.

## 1.1 Het Rijk in cijfers

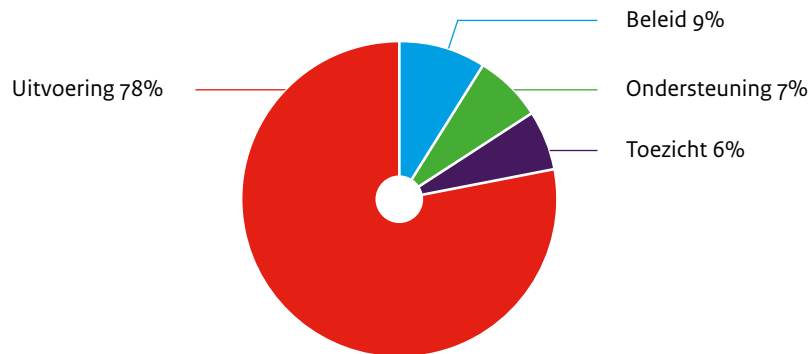
Van de 122.600<sup>1</sup> werknemers in de sector Rijk (de ministeries, exclusief Defensie en zonder de zelfstandige bestuursorganen) werkt 78% in uitvoeringsorganisaties. De rest (22%) is verdeeld over beleid, ondersteuning (bedrijfsvoering) en toezicht. Onderstaande afbeelding toont de verdeling op basis van de organisatieonderdelen van de ministeries. De uitvoering concentreert zich bij de Ministeries van Justitie<sup>2</sup>, Financiën en Verkeer en Waterstaat; samen nemen zij 85% van de uitvoering voor hun rekening. Het gaat daarbij onder meer om de Dienst Justitiële Inrichtingen, de Kinderbescherming, de Immigratie- en Naturalisatiedienst, de Belastingdienst en Rijkswaterstaat. In 2010 is het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verantwoordelijk voor 3% van de uitvoering. Dit komt door de samenvoeging van CFI en de

IB-groep (voormalig zelfstandig bestuursorgaan met ruim 1.500 werknemers) tot de Dienst Uitvoering Onderwijs. De beleidsdirecties en ondersteuning zijn redelijk gelijk verdeeld over de ministeries. De Ministeries van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hebben omvangrijkere ondersteunende diensten, omdat daar de rijksbrede bedrijfsvoering is ondergebracht. Het gaat om de Rijksgebouwendienst en de groeiende organisaties P-Direkt en Werkmaatschappij. Dit verklaart de relatief hoge percentages voor ondersteuning.

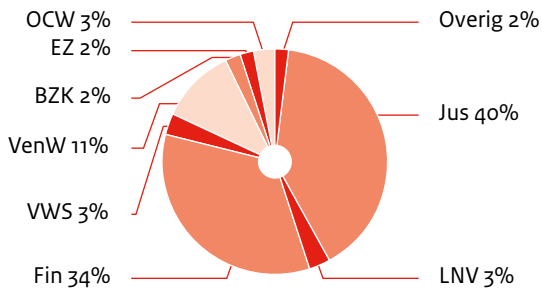
<sup>1</sup> De personele bezetting bedroeg eind 2010 ruim 114.000 FTE, zie Jaarrapportage Bedrijfsvoering.

<sup>2</sup> In het SJV is de verdeling van de departementen gehanteerd zoals deze begin 2010 was.

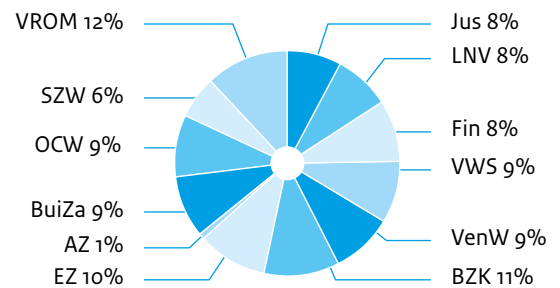
### Samenstelling Rijk (2010)



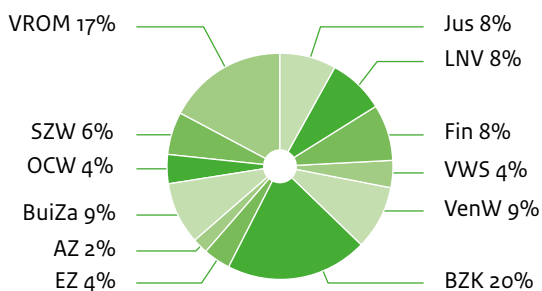
#### Uitvoering



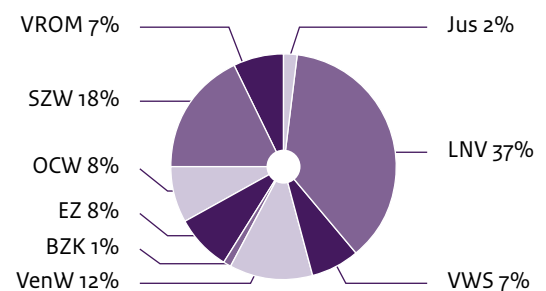
#### Beleid



#### Ondersteuning



#### Toezicht



## 1.2 Topformatie afgenomen

Op de peildatum in juli 2010 rapporteerden de ministeries 810 topfuncties (schaal 16 en hoger). Dat zijn er 21 minder dan in 2009. Ruim de helft van de functies betrof schaal 16 en eenderde betrof schaal 17.

In 2011 zal het beeld over de topformatie waarschijnlijk flink gewijzigd zijn, gezien de departementale herindeling.

Het ministerie van BZK houdt toezicht op de topstructuur en topfuncties bij de ministeries. De ministeries mogen binnen de grenzen van het Kader Topstructuur en Topfuncties 2007 grotendeels zelf de niveau-indeling van de top vaststellen. Jaarlijks rapporteren ze hierover aan het Ministerie van BZK, dat de uitkomsten toetst en gebruikt om de departementale kaarten te actualiseren.

## 1.3 Organisatieontwikkeling

### Vergemakkelijken overstap binnen het Rijk

In 2010 is het programma Flexibilisering & Administratieve Lastenverlichting Rijk afgerond. Het doel was het vergroten van de wendbaarheid van het Rijk, zodat het zich op korte termijn sneller en beter kan aanpassen aan veranderende eisen vanuit politiek en maatschappij. De departementale herindeling maakte de behoefte aan flexibele inzet nog groter dan daarvoor.

Een ambtenaar kon altijd al overstappen binnen de rijksdienst met behoud van spaarloonregeling en pensioen. Sinds 2010 hoeft geen nieuwe loonbelastingverklaring en identiteit meer te worden vastgesteld en zijn er geen nadelige fiscale effecten meer. Dit scheelt de ministeries administratie. De ervaring die is opgedaan met het programma Flexibilisering & Administratieve Lastenverlichting Rijk krijgt de komende jaren vervolg binnen het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksoverheid, dat moet leiden tot 1 (administratieve) werkgever Rijk.

### Expertisecentrum Organisatie & Personeel

In 2010 is besloten om 8 expertisecentra van De Werkmaatschappij onder te brengen in 1 Expertisecentrum Organisatie & Personeel (O&P). In december 2010 werden alle medewerkers van de expertisecentra hiervan op de hoogte gesteld. In 2012 moeten er drie clusters zijn:

- Organisatie, bestaand uit Arbeidsjuridische zaken, Formatieadvies en Rijksadvies
- Mobiliteit, bestaand uit Arbeidsmarktcommunicatie, Mobiliteitsorganisatie en Flexchange
- Gezondheid, bestaand uit Arbeid & Gezondheid en Bedrijfsmaatschappelijk werk

### Werken in interdepartementale projecten en programma's gemeengoed

BZK heeft drie leidraden opgesteld om het organiseren van de samenwerking tussen ministeries nog beter te faciliteren. Steeds vaker is sprake van samenwerking die de ministeries overstijgt, bijvoorbeeld in interdepartementale project-directies, rijksbrede pools en shared service centra. Maatschappelijke vraagstukken zijn namelijk niet langer te organiseren binnen een 'departementale koker'. We kunnen zelfs steeds vaker spreken van kabinetsprioriteiten die een rijksbrede aanpak vragen.

De leidraden zijn gebaseerd op verworven inzichten bij ministeries en zijn rijksbreed digitaal beschikbaar. Hiermee hebben ministeries handvatten gekregen om de samenwerking in een concrete situatie vorm te geven.

### Het Nieuwe Werken

Veel rijksorganisaties zijn bezig met invoering van Het Nieuwe Werken (HNW). Dit containerbegrip staat voor nieuwe werkwijzen waarin mensen en maatschappelijke thema's centraal staan. Meestal is plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken een belangrijk onderdeel van HNW. Andere onderdelen zijn: flexibel gebruik van werkplekken en samenwerken door slim gebruik van ICT en sociale media. De P&O-directeuren van de ministeries hebben in 2010 een programma gestart om de ministeries te ondersteunen bij de invoering van HNW, met een focus op plaats- en tijdonafhankelijk werken en slim gebruik van ICT. HNW is in veel situaties in het belang van zowel de werkgever als de werknemer. Voor de werknemer geeft het meer werkplezier doordat HNW een betere balans tussen werk en privé mogelijk maakt. Bovendien presteren werknemers het best als zij zelf bepalen hoe, waar, wanneer en met wie ze werken. Dat is ook in het belang van de werkgever, want hierdoor verbetert de dienstverlening aan burgers en politiek. Daarnaast nemen de huisvestingskosten af doordat mensen minder op kantoor werken. Een ander voordeel van HNW is dat verkeersdrukte afneemt doordat medewerkers minder naar kantoor reizen. Zo draagt HNW bij aan duurzame ontwikkeling.

# 2

# Personeelsbeleid

De rijksoverheid wordt kleiner en compacter. Het belang van (interne) mobiliteit en transparantie in vraag naar en aanbod van werk binnen het Rijk neemt daardoor toe. Een groot aantal inspanningen is daarop gericht. Daarnaast wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van het personeel.

## 2.1 Personeelontwikkeling en loopbaanbeleid

### Interne mobiliteit

De directeuren P&O hebben in 2010 gezamenlijk geconcludeerd dat de interne arbeidsmarkt van het Rijk transparanter moet worden. Zij zien dit als noodzakelijke voorwaarde voor succesvol loopbaanbeleid. Omdat lege plekken in de organisaties niet altijd zichtbaar in de mobiliteitsbank zijn, moet in een vroeger stadium duidelijk zijn waar plekken vrijkomen (uit- en doorstroom) en hoe die worden opgevuld. Ook moet bekend zijn waar plaatsen verdwijnen. Het in 2010 opnieuw ingerichte Functiegebouw Rijk zal naar verwachting bijdragen aan mobiliteit, doordat vergelijkbare functies herkenbaarder zijn geworden.

### Best practices

Er zijn voorbeelden van verschillende rijksonderdelen die de interne mobiliteit in hun organisatie stimuleren en makkelijker maken. Rijkswaterstaat is bijvoorbeeld heel succesvol. Daar is een eigen mobiliteitscentrum, dat goede begeleiding biedt bij herplaatsingen en vrijwillige mobiliteit. In 2010 zijn bij Rijkswaterstaat 335 mensen uitgestroomd vanuit hun huidige plek.

### Harmoniseren functioneringsgesprekencyclus

In 2010 hebben de directeuren P&O afgesproken dat zij de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken willen harmoniseren. Dit houdt in dat er een minimummodel komt voor de inhoud en aanpak van gesprekken. Overigens blijft er naast het minimummodel ruimte voor eigen invulling van functioneringsgesprekken binnen de ministeries. Ministeries zullen hieraan werken in 2011.

### Gesprekken over functioneren (2007-2010)

Ministerie	2007	2008	2009	2010
AZ	75,5%	79,4%	80,6%	86,4%
BuiZa	98,2%	99,2%	94,5%	74,0%
BZK	76,2%	78,4%	71,0%	<sup>4</sup> -
EZ	93,7%	92,0%	90,0%	90,0%
FIN	65,5%	90,0%	92,9%	<sup>5</sup> 75,2%
Jus	62,9%	72,3%	40,1%	37,0%
Rechtspraak	-	-	65,0%	60,0%
LNV	77,3%	82,2%	86,9%	80,0%
OCW	69,2%	73,1%	79,2%	<sup>4</sup> -
SZW	82,0%	79,7%	76,1%	82,0%
VenW	84,8%	<sup>1</sup> 73,5%	70,5%	<sup>4</sup> -
VROM	66,7%	<sup>2</sup> 56,8%	<sup>2</sup> -	80,0%
VWS	76,2%	<sup>3</sup> 61,1%	72,3%	<sup>4</sup> 63,0%
<b>Totaal</b>	<b>71,3%</b>	<b><sup>1</sup> 79,8%</b>	<b>70,7%</b>	<b>63,2%</b>

<sup>1</sup> De gesprekken vinden sinds december 2008 in december, januari en februari plaats. De cijfers over 2008 zijn hier gecorrigeerd.

<sup>2</sup> Het percentage daadwerkelijk gehouden gesprekken in 2008 ligt hoger, maar de registratie laat te wensen over. In 2009 zijn registratieproblemen de reden van geen opgave van VROM.

<sup>3</sup> Een gewijzigd registratiesysteem veroorzaakt een incompleet cijfer, het aantal gesprekken wijkt niet af van 2007.

<sup>4</sup> Diverse ministeries ondervonden problemen met de registratie van de gesprekken en kunnen daardoor de aantallen gesprekken niet of niet goed reproduceren.

<sup>5</sup> De Belastingdienst heeft voor het jaar 2010 de definitie voor de gesprekken gehanteerd zoals die voor de gehele Rijksoverheid geldt. Met diezelfde definitie zou in 2008 een percentage van 57% zijn behaald en in 2009 een percentage van 62,1%.

Bron: enquête

### Rijkstalencentrum

In 2010 is bij een aantal ministeries het Rijkstalencentrum live gegaan. Dit is een platform voor rijksmedewerkers die hun loopbaan verder willen ontwikkelen. Het Expertisecentrum MobiliteitsOrganisaties (EC MO) heeft de ministeries voorgelicht over de mogelijkheden van het Rijkstalencentrum en uitgelegd hoe medewerkers er gebruik van kunnen maken. Ambtenaren vinden er tests en oefeningen, achtergrondinformatie, leestips en een link naar de Mobiliteitsbank waarin vacatures en stages binnen het Rijk zijn te vinden. Managers kunnen het Rijkstalencentrum gebruiken om op een positieve manier in gesprek te raken met hun medewerkers. Allemaal onder het motto: Je talent kent geen grenzen.

### Essentieprogramma

Het Essentieprogramma is een tweedaags programma voor startende beleidsambtenaren in schaal 10-14. Zij maken in die dagen kennis met de essentie van het vak van rijksambtenaar. In 2010 waren er circa 90 deelnemers. Het programma wordt sindsdien structureel maandelijks uitgevoerd door de Rijksacademie voor de Bedrijfsvoering.

### Bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar

Met opleidingen en trainingen worden kennis en vaardigheden bij de tijd gehouden. In 2010 zijn de uitgaven aan scholing en opleiding wel gedaald tot € 1.369 per arbeidsjaar.

### Bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar (2007-2010)

Ministerie	gemiddeld bedrag per arbeidsjaar			
	2007	2008	2009	2010
AZ	1.115	1.472	1.223	1.018
BZK	1.252	1.673	1.656	1.263
BuiZa	1.363	1.420	1.587	1.805
EZ	2.041	1.917	2.132	2.150
Fin <sup>1</sup>	977	857	743	593
Jus <sup>2</sup>	1.350	1.417	1.980	1.591
LNV	1.243	1.254	1.100	2.120
OCW	1.464	2.044	1.992	2.634
SZW	2.130	2.061	2.028	2.698
VenW	1.525	1.511	2.025	1.464
VROM	1.363	1.244	1.734	1.514
VWS	1.401	1.347	1.344	1.328
<b>Totaal</b>	<b>1.297</b>	<b>1.302</b>	<b>1.410</b>	<b>1.369</b>

<sup>1</sup> De cijfers van de Belastingdienst betreffen de uitgaven aan externe partijen en niet de kosten van het eigen opleidingsinstituut. De Belastingdienst zal de administratie zo inrichten dat vanaf het jaarverslag over 2011 de integrale kosten van de opleidingen worden weergegeven, conform de definitie die voor de hele Rijksoverheid wordt gehanteerd.

<sup>2</sup> Dit is het totaal inclusief Rechtspraak. Afzonderlijke cijfers: Rechtspraak € 1.277 en Jus, excl. Rechtspraak € 1.670.

Bron: enquête

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage blijft constant, maar daalde dit jaar toch nog een beetje en komt uit op 5,4%.

### Ziekteverzuimpercentage incl. verzuim langer dan 1 jaar, excl. zwangerschaps- en bevallingsverlof (2007-2010)

Ministerie	2007	2008	2009	2010
AZ	4,7%	4,5%	<sup>1</sup> -	4,1%
BuiZa	3,4%	3,4%	3,9%	3,6%
BZK	4,5%	4,9%	4,9%	4,9%
EZ	4,3%	4,3%	4,2%	4,0%
FIN	5,9%	5,9%	5,8%	5,9%
Jus	6,5%	6,6%	6,3%	6,4%
LNV	4,7%	4,8%	4,7%	4,3%
OCW	5,5%	5,8%	5,3%	4,6%
SZW	5,1%	5,1%	4,9%	4,5%
VenW	4,9%	4,4%	4,2%	3,9%
VROM	4,9%	4,8%	4,9%	4,7%
VWS	4,1%	4,2%	4,4%	4,6%
<b>Totaal</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,4%</b>

<sup>1</sup> van AZ zijn in verband met systeemproblemen geen opgaven ontvangen

Bron: enquête

### Kwaliteitsagenda voor het Rijk

Het Rijk wil samen met de vakbonden investeren in goed werknemer- én werkgeverschap. In 2010 zijn daarom de voorbereidingen gestart voor het samen met de bonden uitvoeren van de Kwaliteitsagenda voor het Rijk. Deze agenda geeft invulling aan de wens om een professionele organisatie te zijn waarin medewerkers regelmatig kunnen wisselen van functie of werkomgeving en waarin iedereen de ruimte krijgt om kwalitatief hoogstaand werk te leveren. Om deze ambities waar te maken, is een extra impuls nodig. Daarom initieert de kwaliteitsagenda een aantal projecten op 12 speerpunten. De financiering komt van het Arbeidsmarkt + Ontwikkelingsfonds Rijk. De 12 speerpunten:

- 1 Aanpak agressie en geweld
- 2 Gezond werken (met name de aanpak van werkdruk)
- 3 Balans werk-privé
- 4 Senior programma
- 5 Behoud en doorstroom van een gevarieerd personeelsbestand
- 6 Rijksbrede invoering loopbaanlijnen en leerlijnen
- 7 Versterking rijksbrede mobiliteit
- 8 Versterking van de secretaressefunctie
- 9 Mediation en conflictbemiddeling
- 10 HR-vaardigheden van leidinggevendenden
- 11 Professionele ruimte
- 12 Sociale re-integratie

Projectbeschrijvingen (in de vorm van interviews met medewerkers en leidinggevendenden) leest u op pagina 31-39.

## 2.2 Gevarieerd personeelsbestand

De rijksoverheid wil naar een evenwichtige opbouw van het personeel in geslacht, leeftijd en culturele achtergrond. Een gevarieerd personeelsbestand draagt bij aan de kwaliteit en de herkenbaarheid van het overheidsbeleid.

### Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk

In 2010 hebben zeventien ambassadeurs met duopartners met een biculturele achtergrond zich ingezet in het Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk. Zij hebben acties uitgevoerd en maatregelen geformuleerd om diversiteit in hun organisatie te bevorderen. Te denken valt aan bijscholing van middenmanagers en coaching van bicultureel talent. Ook is er samengewerkt met opleidingen om diverse starters voor hun organisatie te interesseren. Op 18 november is na 2 jaar het ambassadeursnetwerk ten einde gekomen. De resultaten zijn te vinden op het Kennisweb Diversiteit Rijk, in het Rijksportaal.

## Diversity Award/MNR

Op 18 november reikte het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren (MNR) tevens zijn jaarlijkse Diversity MNR Award uit. Dit jaar ging deze naar Rijkswaterstaat voor zijn inspanningen om het middenmanagement te trainen in het benutten van diversiteit.

## Recruitment

In de recruitmentactiviteiten voor rijkstrainees en stagiaires heeft het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk zich op een zo gevarieerd mogelijke doelgroep gericht. Zo zijn er banners geplaatst op websites voor uiteenlopende doelgroepen. Ook zijn er voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd.

## Inbedding

Het nieuwe kabinet voert geen voorkeursbeleid gericht op vrouwen en biculturele Nederlanders. Dit betekent dat er in tegenstelling tot de vorige kabinetsperiode geen kwantitatieve doelstellingen meer worden gehanteerd voor de gewenste samenstelling van het personeelsbestand. Inclusiviteit blijft een aandachtspunt voor het personeelsbeleid binnen de rijksoverheid. Het is ingebed in de reguliere HR-instrumenten, de arbeidsmarktstrategieën en de managementontwikkeling binnen het Rijk. Zo heeft het overleg van secretarissen-generaal besloten dat in alle onderzoeken naar medewerkertevredenheid (MTO) voortaan gevraagd wordt naar de mate van inclusiviteit van de organisatiecultuur. Zo moet duidelijk worden of iedere rijksambtenaar het gevoel heeft 'erbij te horen', en of hij of zij daardoor op een goede manier een bijdrage kan leveren. Daarom zullen alle ministeries een aantal standaardvragen over dit onderwerp opnemen in hun MTO. Ook de projecten van de kwaliteitsagenda zijn gericht op het behouden en benutten van een gevarieerd personeelsbestand.

## Algemene Bestuursdienst

De Algemene Bestuursdienst (ABD) streeft naar een groter aandeel vrouwen. In 2010 is veel extra aandacht gegeven aan de in- en doorstroom van vrouwelijke leidinggevendenden. Hiermee is in het verslagjaar de doelstelling van het vorige kabinet bereikt: meer dan 24% in de ABD is vrouw. De resultaten op een rij:

- Het aandeel vrouwen in de ABD (inclusief de topmanagementgroep) steeg in 2010 met 1 procentpunt naar 25,9%.
- Het aandeel vrouwen in de topmanagementgroep daalde in 2010 licht met 0,2 procentpunt naar 21,2%.
- Het aandeel vrouwen in de nieuwe jaargang van het ABD-kandidatenprogramma (een ontwikkelprogramma voor topmanagers van morgen) is 51%. Over de afgelopen 5 jaar is het aandeel vrouwen in het kandidatenprogramma gemiddeld 50%. Hiermee is doorstroom van getalenteerde vrouwelijke managers naar ABD-functies gewaarborgd.

- Het Programma Leiderschap Externe Inroom (PLEX) heeft 18 deelnemers, van wie 6 vrouw zijn en 4 een biculturele achtergrond hebben.

## Vrouwen in de ABD (2010)

	Basis- waarde 2002	Waarde 2007	Waarde 2008	Waarde 2009	Streef- waarde 2010	Realisatie 2010
Vrouwen in de ABD	12,00%	18,20%	20,20%	24,90%	24%	25,9%

Bron: ABD

## Ontwikkeling gemiddelde leeftijd per ministerie

Het rijkspersoneelsbestand veroudert steeds verder. Ten opzichte van 2009 is de gemiddelde leeftijd toegenomen met 0,8 jaar tot 45,1. Ruim 37% is 50 jaar of ouder. Het aantal jongeren tot 30 jaar daalt verder en vormt in 2010 nog maar 8% van het personeelsbestand.

## Ontwikkeling gemiddelde leeftijd per ministerie (2007-2010)

Ministerie	2007	2008	2009	2010
AZ	41,9	42,2	41,9	43,1
BUIZA	45,0	45,6	45,6	47,0
BZK	42,1	42,7	43,0	43,7
EZ	42,3	42,7	43,0	43,8
FIN	45,5	46,3	47,0	47,9
Jus	40,2	40,6	41,2	42,1
Rechtspraak	40,3	40,8	40,9	41,4
LNV	43,7	44,2	45,0	46,0
OCW	45,4	46,1	46,4	46,3
SZW	45,4	46,2	46,4	46,7
RWS	45,3	45,5	45,9	46,2
VenW	43,5	44,3	44,9	45,8
VROM	45,3	46,2	47,0	47,6
VWS	43,4	44,1	44,2	44,8
HCvS <sup>1</sup>	44,0	44,9	44,3	44,4
<b>Totaal</b>	<b>43,2</b>	<b>43,8</b>	<b>44,3</b>	<b>45,1</b>

<sup>1</sup> De Hoge Colleges van Staat zijn geen ministerie, maar horen bij de sector Rijk

Bron: salarisadministraties

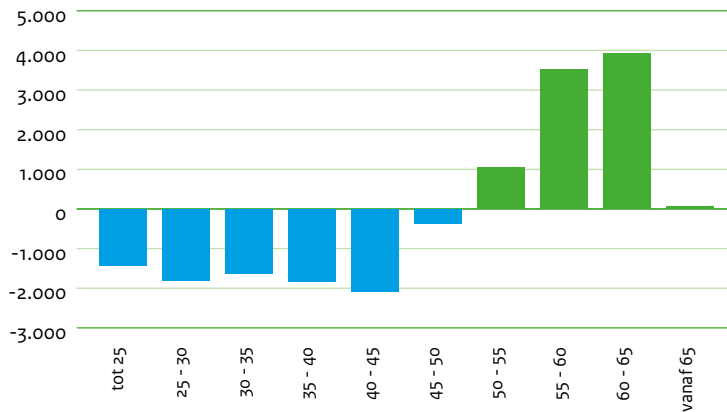
## Aandeel per leeftijdscategorie (2007-2010)

Leeftijd	2007	2008	2009	2010
tot 30	10,5%	10,0%	9,4%	7,9%
30-40	25,6%	24,6%	23,7%	22,9%
40-50	33,6%	32,9%	32,2%	31,8%
50 en ouder	30,3%	32,5%	34,7%	37,4%

Bron: salarisadministraties

## Ontwikkeling leeftijdssamenstelling 2007-2010

### Ontwikkeling gemiddelde leeftijd per ministerie (2007-2010)

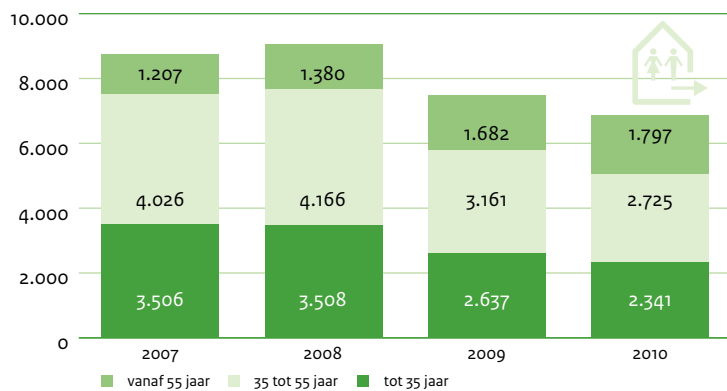


Bron: salarisadministraties

### Uitstroom naar leeftijd

In 2010 vertrokken 6863 medewerkers, opnieuw minder dan in eerdere jaren. Van de vertrekkende medewerkers was ruim 26% 55 jaar of ouder.

### Aandeel per leeftijdscategorie (2007-2010)



Bron: salarisadministraties

### Verdeling mannen en vrouwen naar schaalniveau

Het aantal vrouwen bij de rijksoverheid neemt gestaag toe, tot inmiddels 42,7% in 2010. Ook in de hogere schalen is sprake van een duidelijke toename.

### Verdeling mannen en vrouwen naar schaalniveau (2007-2010)

Schaal	2007		2010	
	mannen	vrouwen	Mannen	vrouwen
Schaal 01-04	60,5%	39,5%	64,6%	35,4%
Schaal 05-09	51,9%	48,1%	50,5%	49,5%
Schaal 10-13	64,4%	35,6%	62,7%	37,3%
Schaal 14-16	78,4%	21,6%	76,1%	23,9%
Schaal 17+	83,9%	16,1%	79,8%	20,2%
<b>Totaal</b>	<b>58,3%</b>	<b>41,7%</b>	<b>57,3%</b>	<b>42,7%</b>

Bron: salarisadministraties

### Aandeel vrouwen in de in- en uitstroom naar schaalniveau

Van de ingestroomde medewerkers is meer dan de helft vrouw. Voor alle schaalniveaus geldt, dat het aandeel vrouwen in de uitstroom hoger is, dan het aandeel vrouwen dat bij de overheid werkt.

### Aandeel vrouwen in de in- uitstroom naar schaalniveau (2010)

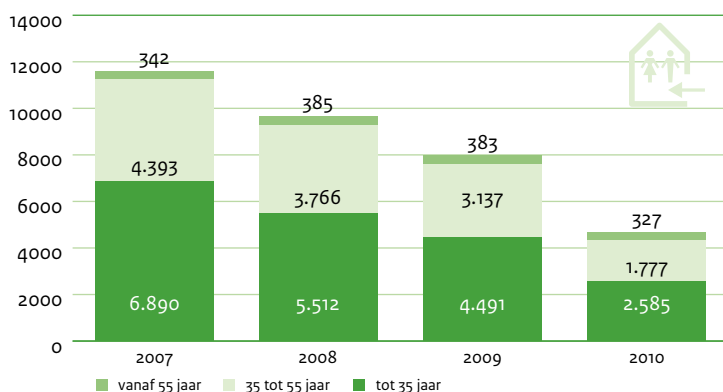
Schaal	Instroom	Uitstroom
Schaal 01-04	46,4%	54,3%
Schaal 05-09	63,6%	53,8%
Schaal 10-13	52,4%	44,7%
Schaal 14-16	36,3%	22,3%
Schaal 17+	30,3%	22,4%
<b>Totaal</b>	<b>55,8%</b>	<b>48,7%</b>

Bron: salarisadministraties

### Instroom naar leeftijd

In 2010 traden er 4689 medewerkers in dienst, veel minder dan in eerdere jaren. Van de intredende medewerkers was ruim 55% jonger dan 35 jaar.

### Instroom naar leeftijd (2007-2010)



Bron: salarisadministraties

## 2.3 Gezond en prettig werken

Om kwaliteit te kunnen leveren, is het van belang dat iedere rijksambtenaar in staat wordt gesteld om op een gezonde, prettige manier te werken. Daarom is er in 2010 op verschillende manieren aandacht besteed aan dit onderwerp. Zo is de Arbocatalogus Rijk uitgebreid en is een campagne gestart om de balans tussen werk en privé te verbeteren. Hierin staan werkdruk, senioren en agressie en geweld op de werkvloer centraal.

### Arbocatalogus Rijk

In 2010 is met de vakbonden verder gewerkt aan de Arbocatalogus Rijk. De onderdelen beeldschermwerk en agressie en geweld zijn goedgekeurd door de Arbeidsinspectie. Verder zijn de voorbereidingen gestart voor de nieuwe onderdelen van de Arbocatalogus: werkdruk en psychosociale belasting.

### Agressie en geweld

De secretarissen-generaal van de ministeries vinden de aanpak van agressie en geweld tegen ambtenaren uiterst belangrijk. Om die reden hebben zij in april 2010 een gezamenlijke verklaring ondertekend om agressie en geweld aan te pakken. Een belangrijk onderdeel is de invoering van het registratiesysteem ARO. Door incidenten te registreren moet het onderwerp goed op de agenda komen. De invoering van het systeem is in 2010 bijna afgerond. De meeste rijksonderdelen met een verhoogd risico op agressie en geweld beschikken over het systeem, op 2 onderdelen na. Deze volgen in 2011. In het kader van de kwaliteitsagenda werkt BZK met de vakbonden aan een rijksactieprogramma voor de aanpak van agressie en geweld.

### **Werkdruk**

In 2010 zijn 9 pilots afgerond om de werkdruk aan te pakken. Deze werden bij verschillende rijksonderdelen gesubsidieerd door het A&O-fonds Rijk. Hieruit blijkt dat ambtenaren die meer invloed krijgen op het regelen van hun eigen werkdruk, beter kunnen functioneren. Daarnaast vraagt de disbalans tussen de 'belasting' en 'belastbaarheid' van de medewerker om een interventie van de leidinggevende. De pilots resulteerden in 6 'good practices' om werkdruk effectief aan te pakken. In de publicatie 'Het kan ook anders' zijn projectbeschrijvingen te vinden, maar ook handreikingen en instrumenten om werkdruk zelf aan te pakken. Het Rijk en de bonden geven hieraan een vervolg in de kwaliteitsagenda.

### **Balans werk-privé**

In 2010 is de campagne 'Werken in balans' gestart. De bewustwordingscampagne laat zien hoe werk goed te combineren is met de zorg voor kinderen of anderen in je omgeving. Medewerkers kunnen informatie inwinnen op het speciale telefoonnummer dat in 2010 is geopend. Verder wil het Rijk bijdragen aan een betere balans tussen werk en privé door maatwerkoplossingen te bieden, bijvoorbeeld door medewerkers ruimte te bieden om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Daarnaast worden workshops gegeven en publicaties verspreid.

### **Aandacht voor senioren**

In 2010 zijn 4 pilots voor duurzame inzetbaarheid van 50-plussers afgerond. Deze pilots werden gesubsidieerd door het A&O-fonds Rijk. De leerpunten daaruit worden meegenomen in het seniorenprogramma, dat samen met de vakbonden in het kader van de kwaliteitsagenda wordt ontwikkeld. Gezien het grote aantal oudere werknemers is het voor het Rijk cruciaal dat deze groep gemotiveerd en vitaal kan werken tot aan pensionering. Het is de bedoeling dat via 1 loket de verschillende instrumenten en andere goede voorbeelden sectorbreed worden aangeboden.

## **2.4 Maatschappelijk Verantwoord Werkgeverschap**

De rijksoverheid wil een maatschappelijk verantwoorde werkgever zijn. Zo probeert ze werkplekken te bieden aan mensen die moeilijk op eigen kracht een baan kunnen vinden. Het gaat om mensen in de Wet arbeidsgeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong), Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (Wia).

### **Plan 1.000 werkervaringsplaatsen gehaald**

Het vorige kabinet stelde zich ten doel om 1.000 werkervaringsplaatsen te bieden aan groepen met een afstand tot arbeidsmarkt. Deze doelstelling is in 2010 ruim gehaald.

### **250 werkervaringsplaatsen Wajong en Wsw**

Daarnaast was het doel om 250 extra plekken te bieden aan Wajongers en Wsw'ers in de periode 2009-2010: 150 extra plaatsingen van Wajongers en 100 extra plaatsingen van Wsw'ers. Het Expertisecentrum Arbeid en Gezondheid (EC AG) nam de uitvoering op zich, met als uitgangspunt een minimale plaatsingsduur van 6 maanden. Eind 2010 zijn in totaal 114 Wajongers en 84 Wsw'ers bij de werkgevers Rijk geplaatst. Daarnaast zijn nog 25 werkervaringsplaatsen gerealiseerd, waarvan niet duidelijk is hoe de verdeling over Wajongers en Wsw'ers is geweest. In totaal zijn er dus 223 plaatsen bij de werkgevers Rijk gerealiseerd. Verder zijn er in 2010 via afspraken met ingehuurde dienstverleners rijksbreed circa 70 personen geplaatst.

## **2.5 Algemene Bestuursdienst**

De ambtelijke leiding heeft een toonaangevende rol bij het bevorderen van de kwaliteit van het Rijk. De Algemene Bestuursdienst (ABD) investeert daarom structureel in management development: werving, selectie en ontwikkeling van leidinggevenden op strategische posities van het Rijk. Alle managers bij het Rijk vanaf schaal 15 met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen maken deel uit van de ABD.

### **ABD Kandidatenprogramma**

Ken jezelf, ken je vak, ken de wereld. Dat is het devies van het ABD Kandidatenprogramma, het ontwikkelprogramma voor topmanagers in spé. September 2010 is de negende route gestart, de Martin Luther Kingroute. Aan deze route nemen 28 kandidaten deel: 14 mannen en 14 vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 42 jaar. Deelnemers van de voorgaande lichter, de Max Havelaarroute, zijn hun tweede jaar ingegaan.

Na 9 succesvolle routes is in 2010 begonnen met de herijking van het ABD Kandidatenprogramma. In de loop van 2011 wordt bepaald hoe het ABD Kandidatenprogramma vanaf 2012 vorm gaat krijgen.

### **Permanente leeromgeving**

In 2010 heeft Bureau ABD een projectteam aangesteld dat aan de slag gaat met een permanente leeromgeving voor managers vanaf schaal 17. Dit idee is afkomstig uit het overleg van secretarissen-generaal. Er komt een vast en verplicht curriculum, aangevuld met 'capita selecta'. In het vaste programma zitten 6 kennisgebieden, cruciaal voor het vak van topambtenaar. De bedoeling is dat een deelnemer elk jaar aan 1 domein deelneemt. De eerste 3 kennisgebieden liggen al vast:

- rechtstatelijk, constitutioneel en democratisch bewustzijn
- informatietechnologie en informatiemanagement
- Europa en internationaal

### **Seminars**

Er zijn ingrijpende bezuinigingen en allerlei veranderingen gaande binnen de rijksoverheid. Daarom organiseert Bureau ABD een reeks bijeenkomsten voor de ABD-(interim-)manager: seminars, workshops en bijeenkomsten voor intercollegiale consultatie. In december 2010 vond de eerste seminar plaats.

### **Programma Managementleerlijnen**

Het programma Managementleerlijnen wil management development rijksbreed aanpakken. In 2010 is aandacht en actie gevraagd voor meer concerndenken en gerichte mobiliteit in alle lagen van de rijksoverheid. Zo krijgen (aankomende) managers meer zicht op hun loopbaanmogelijkheden. In 2010 zijn binnen het programma de volgende producten opgeleverd:

- Het Essentieprogramma, inclusief een Europese module.
- De brochure 'De volgende stap' over loopbaanperspectieven bij de overheid. De brochure moet eigen regie in loopbaanontwikkeling stimuleren bij rijksambtenaren tussen schaal 10 en 14.
- Toelatingscriteria voor toelating tot de ABD. Hiermee is voor iedereen die een hoge managementfunctie binnen de rijksoverheid ambieert, helder wat van hem of haar wordt verwacht.

### **Leiders van buiten het Rijk**

In 2010 is het Programma Leiderschap Externe Instroom (ABD-PLEX) gestart. Het helpt leidinggevendenden van buiten het Rijk om zich snel de politiek-bestuurlijke omgeving eigen te maken en daarin succesvol te functioneren. Tegelijkertijd besteedt PLEX aandacht aan de kwaliteiten en het netwerk van de nieuwe leidinggevendenden.

PLEX heeft op dit moment 18 deelnemers, afkomstig van 8 verschillende ministeries. Het gaat om 6 vrouwen en 12 mannen, van wie 4 een biculturele achtergrond hebben. De samenstelling is als volgt:

- 7 directeuren
- 9 afdelingshoofden
- 2 personen met een andere (management)functie

### **Interim-opdrachten en consultancy**

De tendens van toenemende flexibilisering in leidinggevende taken zet ook door in het management bij het Rijk. Met ABD Interim levert Bureau ABD overheidsorganisaties een tijdelijke topmanager. ABD Interim beschikt over een vaste en een virtuele pool met professionele interim-managers. De vaste pool bestaat uit 9 interim-managers, die in dienst zijn van Bureau ABD. De virtuele pool bevat ongeveer 150 interim-managers, afkomstig uit de rijksdienst en andere overheden. In 2010 zijn er 110 interim-opdrachten van ABD Interim succesvol vervuld. Dit leverde rijksbreed een besparing op van circa € 7 miljoen, afgezet tegen marktconforme prijzen.

Ook is in 2010 een start gemaakt met ABD TOP Consultants: de consultancy- en interim-managementgroep voor de overheid. TOP staat voor Tijdelijke Opdrachten, Projecten en Programma's. Op het hoogste niveau kunnen overal binnen de rijksoverheid adviseurs en managers tijdelijk worden ingezet. ABD TOP Consultants werkt nauw samen met ABD Interim. De senior consultant kan via ABD Interim snel de juiste ondersteuning krijgen van een interim-manager op directieurniveau.

### **Topspin**

Uitstroom van managers binnen de ABD is noodzakelijk. Niet alleen vanwege bezuinigingen, maar ook met het oog op brede(re) inzetbaarheid van managers en hun permanente ontwikkeling. Om de arbeidsmarkt voor ABD-managers te verbreden, is het project Topspin gestart. Dit geeft managers de kans om elders aan de slag te gaan, bijvoorbeeld buiten het Rijk of in een project. De pilot Verzilvering maakt nu ook onderdeel uit van Topspin. Deze pilot maakt het mogelijk dat managers op andere manieren langer en gemotiveerder worden ingezet.

### **Internationaal leiderschapsprogramma**

De ABD bood ook in 2010 het internationale leiderschapsprogramma GEN (Global Engagement Network) aan directeuren aan. GEN is een innovatief, internationaal programma dat leiders in de publieke sector verrijkt met inzichten, instrumenten en strategieën die nodig zijn in een complexe mondiale context.

## Benoemingen

In 2010 waren er in totaal 110 benoemingen in de Algemene Bestuursdienst. Het betrof:

- 67 managers die al een ABD-functie bekleedden (doorstroom)
- 26 managers die zijn doorgewoerd naar een ABD-functie (instroom van onderen)
- 17 managers van buiten de overheid (instroom van buiten)

Voor 2010 had het ABD een streefwaarde van 6:3:1 in de verhouding tussen deze drie groepen. Deze waarde is voor het grootste deel gerealiseerd.

### In- en doorstroom ABD (2010)

	Waarde 2007	Waarde 2008	Waarde 2009	Streef- waarde 2010	Realisatie 2010
Ratio voor door- stroom, instroom van onderen en instroom van buiten	6:3:1	6:3:1	6:3:1	6:3:1	6:2:1

Bron: ABD

# 3

## Werken bij het Rijk

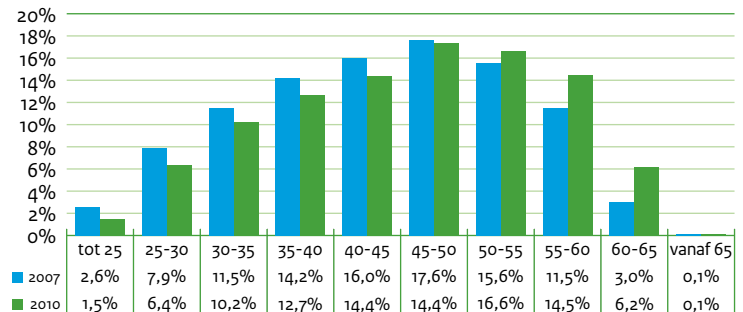
Aan de bestaande taakstelling heeft het nieuwe kabinet in 2010 de ambitie toegevoegd van een kleine, krachtige en dienstverlenende overheid. Dit betekent minder ministeries, minder ambtenaren en anders werken. De komende jaren ligt daarom de nadruk op de bevordering van gerichte door- en uitstroom van personeel. Daarnaast blijft het nodig om te investeren in het imago van het Rijk als aantrekkelijk werkgever. Over enkele jaren immers begint de 'grote uittocht' van de grote groep ouderen die met pensioen gaat. Om die reden is het ook belangrijk om als werkgever zichtbaar te blijven voor jongeren. Daarin spelen de traineeprogramma's en de stagebank een belangrijke rol.

### 3.1 Rijks personeel in beeld

#### Instream, uitstroom en stand naar leeftijd

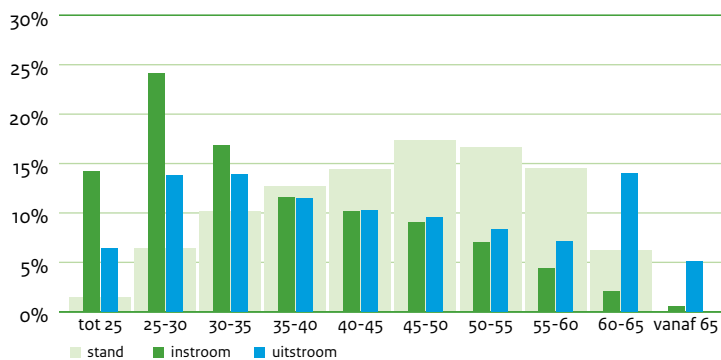
In absolute zin is de in- en uitstroom vergeleken met afgelopen jaren fors afgenomen. In tijden van economische crisis, gecombineerd met een kabinetsopdracht tot personeelsreductie, neemt de mobiliteit van de werknemers duidelijk af. Afgezien van 'overheveling' van personeel bij taakverschuivingen binnen de rijksdienst, is ongeveer 12% van de ingestroomde werknemers afkomstig van andere departementen. De instroom wordt voornamelijk veroorzaakt door werknemers tot 35 jaar. De uitstroom bestaat verhoudingsgewijs voor een groot deel uit medewerkers van 60 jaar en ouder. Van het aantal uittreeders is 5% 65 jaar of ouder.

#### Ontwikkeling leeftijdssamenstelling (2010)



Bron: salarisadministraties

#### Instream, uitstroom en stand naar leeftijd (2010)



Bron: salarisadministraties

Het personeelsbestand van het Rijk wordt gekenmerkt door 3 trends:

- vergrijzing: het personeel veroudert gestaag
- feminisering: het aandeel vrouwen stijgt
- verkleuring: de etnische diversiteit neemt toe

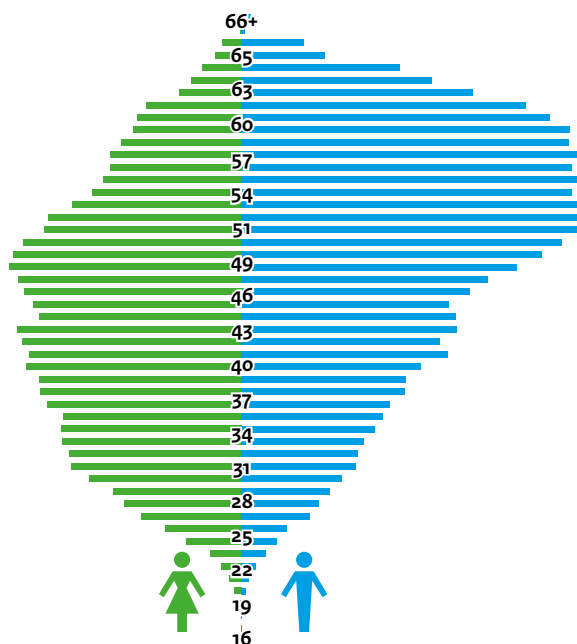
#### Vergrijzing: ontwikkeling leeftijdssamenstelling 2007-2010

Het personeelsbestand van de rijksoverheid veroudert. Aan het einde van 2010 was 37% 50 jaar of ouder. Steeds minder werknemers kunnen vervroegd uitreden met een aantrekkelijke regeling. Langer doorwerken wordt gestimuleerd. Het aandeel van de werknemers van 60 jaar en ouder neemt dan ook toe.

### Feminisering: man-vrouw verdeling naar leeftijd

Oudere mannen zijn in het personeelsbestand van het Rijk zoals onderstaand plaatje laat zien duidelijk goed vertegenwoordigd, maar ook de feminisering is onmiskenbaar zichtbaar.

#### Man-vrouwverdeling naar leeftijd (2010)



### Verkleuring

Het aandeel van niet-westerse allochtonen in dienst van de rijksoverheid is in 2010 praktisch gelijk gebleven op ruim 8%. Het gaat om circa 10.000 medewerkers.

#### Aandeel allochtonen in dienst bij de ministeries (2006-2010)

Ministerie	2006	2007	2008	2009	2010
AZ	9,1%	8,5%	7,9%	8,1%	8,1%
BZK	8,7%	9,6%	10,0%	10,2%	11,5%
BuiZa	8,0%	8,5%	8,1%	7,9%	7,7%
EZ	7,1%	7,3%	7,5%	7,9%	7,9%
FIN	5,6%	6,6%	6,7%	6,9%	6,8%
JUS	9,8%	10,2%	10,8%	11,0%	10,7%
LNV	4,6%	4,9%	5,2%	5,6%	5,3%
OCW	7,3%	7,6%	7,7%	8,3%	6,6%
SZW	9,9%	9,8%	9,7%	10,3%	10,2%
VenW	5,1%	5,3%	5,5%	5,7%	5,9%
VROM	7,0%	7,5%	7,5%	7,7%	7,6%
VWS	6,6%	6,6%	6,1%	6,7%	6,9%
HCvS <sup>1</sup>	10,1%	10,1%	10,5%	10,7%	10,1%
<b>Totaal</b>	<b>7,4%</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,3%</b>

<sup>1</sup> De Hoge Colleges van Staat zijn geen ministerie, maar horen bij de sector Rijk

<sup>2</sup> Het verschil met 2009 wordt veroorzaakt door de uitbreiding van OCW met DUO-Groningen (voormalig ZBO)

Bron: BZK-DGBK-APS

Naar schaalniveau is het aandeel van niet-westerse allochtonen in de eerste twee schalen sterk gedaald. Door het geringe aantal functies op dit niveau bij het Rijk, ontstaan snel schommelingen in cijfers. In de schalen 3-5 bedraagt de daling 0,8 procentpunten. In de overige schalen is sprake van een lichte stijging.

#### Aandeel allochtonen naar schaalniveau (2008-2010)

Schaal	2008	2009	2010
schaal 1-2	26,3%	20,3%	12,1%
schaal 3-5	15,9%	16,1%	15,3%
schaal 6-8	11,0%	11,4%	11,4%
schaal 9-11	5,3%	5,9%	6,2%
schaal 12-14	2,8%	3,1%	3,2%
schaal 15 en hoger	1,3%	1,3%	1,4%

Bron: BZK-DGBK-APS

De instroom van personeel in de sector Rijk als geheel daalt sterk. Van de gekrompen instroom is het aandeel van niet-westerse allochtonen van ruim 15% naar 14% gedaald. Deze daling wordt vooral bepaald door de leeftijdscategorieën tot 39 jaar. Het cijfer over de groep 60-65 jarigen wordt sterk bepaald door het zeer geringe aantal instromers in die categorie.

### Aandeel alloctonen in de instroom naar leeftijd (2008-2010)

Schaal	2008	2009	2010
tot 25 jaar	19,0%	17,4%	18,1%
25-29	17,0%	19,1%	18,5%
30-34	15,8%	17,8%	15,3%
35-39	12,7%	15,1%	13,7%
40-44	12,3%	9,5%	11,4%
45-49	9,7%	8,1%	7,8%
50-54	6,6%	5,6%	7,1%
55-59	6,8%	4,3%	6,4%
60-64	5,7%	14,8%	3,2%
<b>Totaal</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,2%</b>	<b>14,0%</b>

Bron: BZK-DGBK-APS

### Uitstroom ouderen

In april 2010 verscheen het rapport 'De grote uittocht', een gezamenlijke toekomstverkenning van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) en de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO). De grote uitstroom van de babyboomgeneratie begint bij het Rijk wat later dan bij enkele andere overheidssectoren. Dit komt door de zogeheten Remkesregeling, waarmee in 2004 en 2005 een grote groep rijksambtenaren van 57 jaar en ouder vervroegd is uitgetreden.

### Arbeidsmarktmonitor

In 2010 zijn de resultaten verschenen van het personeels- en mobiliteitsonderzoek uit 2009. De resultaten worden gebruikt voor de Arbeidsmarktmonitor Rijk 2009. Het definitieve rapport verschijnt in 2011, maar enkele hoofdlijnen zijn al aan te geven.

Zo is het vooruitzicht van inhoudelijk interessant werk voor instromers bij het Rijk de meest genoemde reden om de nieuwe baan aan te nemen. 59% van de respondenten geeft aan dat deze reden heeft meegespeeld in het aannemen van de baan, voor 28% was het de belangrijkste reden. Bij de uitstromende rijksambtenaren zijn 'geen uitdaging meer in het werk' en 'uitgekeken op het werk' de belangrijkste redenen om te vertrekken. Ook zij noemen 'inhoudelijk interessant werk' het vaakst als motief voor de keuze van hun nieuwe baan. Voor 26% van de respondenten speelde dit mee, voor 12% was het de belangrijkste reden. Van het zittende rijkspersoneel geeft 57% aan dat inhoudelijk interessant werk een belangrijk aspect is van de functie. Het is ook een van de aspecten waarover de respondenten het meest tevreden zijn.

Meer informatie over de arbeidsmarkt van het Rijk is te vinden in de Arbeidsmarktanalyse openbaar bestuur 2010. Dit rapport gaat ook in op de arbeidsmarkt voor zelfstandige bestuursorganen, gemeenten, provincies en waterschappen.

## 3.2 Arbeidsmarktcommunicatie

Het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk (EC AMC) is verantwoordelijk voor de rijksbrede arbeidsmarktcommunicatie. Het EC AMC presenteert de rijksoverheid als aantrekkelijke werkgever en werft gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. In de komende jaren zal naast imago en werving ook de inhoud van het werk bij de rijksoverheid steeds meer aandacht krijgen.

### Nieuwe strategie

Begin 2010 is een nieuwe strategie geformuleerd voor de arbeidsmarktcommunicatie van de rijksoverheid. Hiermee is de campagne 'Werken bij het Rijk' aangepast aan de veranderingen op de arbeidsmarkt en bij de rijksoverheid. Werving en imago gaan voortaan hand in hand. Hoewel er, net als het afgelopen jaar, de komende jaren minder vacatures bij het Rijk zijn, blijft werving nodig. Ondanks de recessie blijven er vacatures die moeilijk te vervullen zijn. Ook zullen er in de toekomst weer functies vrij komen vanwege de vervangingsvraag.

Investeren in het imago blijft noodzakelijk, omdat het Rijk op de lange termijn weer een beroep moet doen op de arbeidsmarkt. Vanaf 2014 zal het aantal ambtenaren dat met pensioen gaat, jaarlijks flink stijgen. Als het Rijk nu niet herkenbaar blijft als aantrekkelijk werkgever, vergt het in de toekomst een grote investering om dit imago opnieuw op te bouwen.

In de vernieuwde campagne verschuift de aandacht van print en massamedia, zoals billboards en tv-spotjes, naar digitale en doelgroepgerichte media. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van sociale netwerken. In de campagne staat centraal wat werken bij de rijksoverheid inhoudt. De vacaturesite werkenbijhetrijk.nl wordt daarom uitgebreid tot een platform waar bezoekers hiermee interactief kunnen kennismaken.

In een gesegmenteerde aanpak krijgt elke doelgroep, zoals juristen, auditors enzovoort, een eigen benadering. Met deze doelgroepen wordt bovendien een relatie opgebouwd, bijvoorbeeld door contact te houden met mensen die online of op carrièrebeurzen belangstelling hebben getoond voor een baan bij de rijksoverheid.

De nieuwe strategie is samen te vatten in 5 v's:

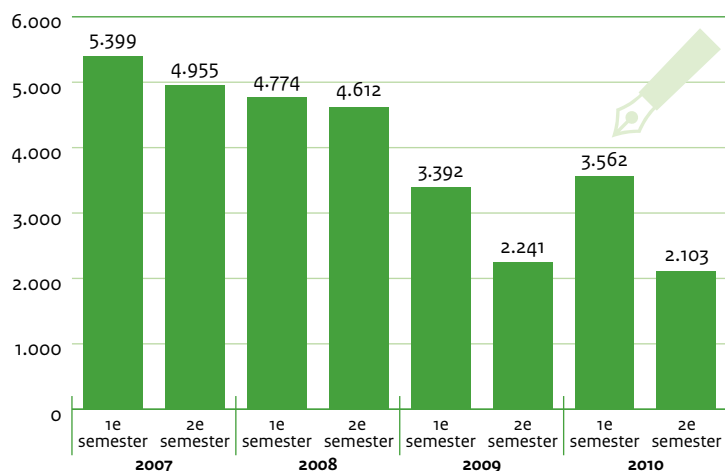
- verdiepen: laten zien wat het inhoudt om voor de rijksoverheid te werken
- verpersoonlijken: gesegmenteerde aanpak
- verbreden: naast hbo'ers en wo'ers ook mbo'ers
- vernieuwen: gebruik van digitale en doelgroepgerichte media, die interactie op maat mogelijk maken
- verjongen

Naast het benaderen van de externe arbeidsmarkt zal de nadruk komen te liggen op de interne arbeidsmarkt.

## Vacatures

Er zijn in 2010 5665 vacatures opengesteld bij het Rijk. Dat is iets meer dan in 2009, toen er 5633 vacatures ontstonden, maar nog steeds ruim minder dan in de jaren 2008 en eerder. De taakstellingen zijn de oorzaak van de beperking van de vacatures.

### Ontwikkeling interne en externe vacatures Rijk (2007-2010)



Bron: EC-AMC

Het aantal unieke bezoekers op werkenbijhetrijk.nl daalde, met 16% naar 1.660.856. Het aantal bezoekers van de vacaturesite daalde minder sterk dan het aantal externe vacatures. Dat komt waarschijnlijk doordat veel mensen op zoek waren naar werk, ook vanuit het bedrijfsleven. Werken bij het Rijk wordt kennelijk nog steeds gezien als werk met zekerheid.

Vorig jaar werd abusievelijk het aantal 'bezoeken' vermeld alsof het om het aantal (unieke), 'bezoekers' ging. Onderstaande cijfers laten zich dan ook niet goed vergelijken met 2009, maar de trend 2010 ten opzichte van 2009 is, dat het bezoek aan de sites [www.werkenbijdeoverheid.nl](http://www.werkenbijdeoverheid.nl) en [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl) licht is gestegen. Het bezoek aan [www.mobiliteitsbank.nl](http://www.mobiliteitsbank.nl) is licht gedaald. Op de wervings-sites staan gemiddeld tussen de 14.000 en 15.000 cv's.

### Bezoekersaantallen vacaturesites (2010)

Website	Gemiddeld aantal bezoekers per maand
-Mobiliteitsbank.nl (interne site Rijksoverheid)	25.286
-Werkenbijhetrijk.nl (externe site Rijksoverheid)	136.405
-Werkenbijdeoverheid.nl (externe site totale overheid)	182.596
<b>Totaal</b>	<b>344.287</b>

Bron: EC-AMC

### Speerpuntdoelgroepen

Het EC AMC bekijkt samen met de ministeries welke groepen werknemers lastig te vinden zijn. Voor deze zogenoemde speerpuntdoelgroepen zijn extra inspanningen nodig. In 2010 ging het om juristen, ICT'ers, financieel specialisten en inkopers. Het Expertisecentrum heeft 35 evenementen bezocht of georganiseerd die gericht waren op deze doelgroepen. Dat waren onder meer bedrijvendagen op universiteiten en in house dagen bij de ministeries. Daar konden bijvoorbeeld juristen een beeld te krijgen wat er op hun vakgebied bij het Rijk te doen is.

### Strategische personeelsplanning

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is in 2010 begonnen samen met andere departementen een methode te ontwikkelen voor strategische personeelsplanning. Hiermee kan de hele rijksoverheid in kaart krijgen welk personeel nodig is en wanneer. Zo kan een goede verbinding worden gemaakt tussen organisatie en personeelsontwikkeling. Een rijksbreed overzicht kan bijvoorbeeld signaleren dat bij de ene organisatie mensen over zijn aan wie elders op korte termijn behoefte ontstaat.

### Specialistische programma's

Naast het Rijkstraineeprogramma bestaan nog andere, meer specialistische traineeprogramma's. Rijkswaterstaat heeft bijvoorbeeld 2 eigen programma's opgezet met een regionaal karakter. De Ministeries van Economische Zaken, Financiën en Justitie richten zich op specialisten in het eigen werkveld.

### Traineeprogramma's en instroom trainees (2010)

Traineeprogramma	Coördinerend ministerie	Instroom trainees 2010
Beleidsmedewerker diplomatieke dienst	Buitenlandse Zaken	17
Beroepsopleiding financieel-economisch beleidsmedewerker	Economische Zaken	22
Financial traineeship	Financiën	14
Audit traineeship	Financiën	10
Academie voor Wetgevingsjuristen	Justitie	13
Academie voor Overheidsjuristen	Justitie	11
Civiel technisch traineeprogramma (Rijkswaterstaat)	Verkeer en Waterstaat	10
Rijkswaterstaat traineeprogramma	Verkeer en Waterstaat	39

## 3.3 Traineeprogramma's

### Rijkstraineeprogramma

Het Rijkstraineeprogramma biedt pas afgestudeerde academici, na een selectie, de mogelijkheid om in 2 jaar kennis te maken met verschillende onderdelen binnen het Rijk. In 2010 meldden zich hiervoor 2854 gegadigden. 155 van hen begonnen in september als de 13e lichter van rijkstrainees. Van hen is 47% vrouw en 53% man. 27% is niet-westers allochtoon. Van de in 2008 gestarte trainees is 75% doorgestroomd naar een reguliere functie. Voor 54% van hen gaat het om een tijdelijke plaats. De bedoeling is dat trainees doorstromen, maar de huidige taakstellingen maken het moeilijk om jong talent duurzaam te laten instromen bij het Rijk.

In 2010 is het Rijkstraineeprogramma geëvalueerd. De kracht van het programma is dat het een goede bijdrage levert aan de verjonging van het personeelsbestand en aan de instroom van biculturelen en vrouwen. Ook versterkt het programma het imago van het Rijk als aantrekkelijke werkgever. Doordat de opleiding rijksbreed is, draagt het programma bovendien bij aan de ontkokering van het Rijk. Het behoud van trainees door hen te laten doorstromen naar een reguliere baan, blijft ook in tijden van bezuiniging een aandachtspunt. Anderzijds biedt het traineeprogramma talentvolle universitair geschoolde starters twee waardevolle jaren. Zij doen werkervaring op, worden opgeleid en kunnen zich breed oriënteren bij het Rijk. Het traineeprogramma vergroot hiermee hun kansen op een baan bij het Rijk of elders.

## 3.4 Stages

Het StageServicePunt van het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk werft stagiairs voor de rijksoverheid. Het doel is het Rijk als aantrekkelijk werkgever te presenteren aan studenten uit mbo, hbo en wo. Zij kunnen tijdens een stage ervaren wat werken bij de rijksoverheid inhoudt. Ook wordt zo een relatie opgebouwd met deze doelgroep. Dat kan uiteindelijk leiden tot instroom van jongere medewerkers in het personeelsbestand. Studenten kunnen op de stagebank van [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl) direct solliciteren op een stageplek of zich als belangstellende aanmelden voor de database van het StageServicePunt. De doelstelling van 1.000 stagiairs is in 2010 ruimschoots gehaald: er zijn ruim 3900 stagiairs geplaatst. Daarvan was 39% man en 61% vrouw.

# 4 Arbeids- voorwaarden en rechtspositie

Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie stonden in 2010 met name in het teken van de uitvoering van het sociaal flankerend beleid en de start van de nieuwe cao-onderhandelingen. Tevens is vooruitgang geboekt bij het stellen van rijksbrede kaders.

## 4.1 Nieuwe rijksbrede regelingen

Om de doorstroom bij het Rijk te vereenvoudigen, is het belangrijk om arbeidsvoorwaarden en rechtspositie te harmoniseren. In 2010 zijn rijksbrede kaders opgesteld voor de volgende onderwerpen:

- buitenlandvergoedingen
- terugkeer ambtenaren uit de politiek
- detachering
- extra belonen, zie paragraaf 4.7

### Buitenlandvergoedingen

In 2010 is een nieuwe rijksbrede beleidslijn uitgebracht over vergoedingen voor rijksambtenaren die gedetacheerd worden bij een internationale volkenrechtelijke organisatie.

Aanleiding voor de nieuwe circulaire was het onderzoek uit 2009 van de Algemene Rekenkamer naar de vergoedingen aan Nederlandse gedetacheerde rijksambtenaren tussen 1 januari 2002 en 1 juni 2008. De conclusie was dat er geen eenheid in beleid is tussen verschillende ministeries. De Rekenkamer deed dit onderzoek op verzoek van de Tweede Kamer. De nieuwe circulaire vervangt 4 oude regelingen. De belangrijkste thema's zijn:

- **Pensioen:** de opbouw van het ABP-pensioen wordt voortgezet. In geval van buitengewoon verlof betaalt de ambtenaar de volledige pensioenpremie. De werkgever kan de ambtenaar schadeloos stellen wanneer er een onredelijke situatie zou ontstaan. Ook kan de werkgever het restant kwijtschelden wanneer de vertrekpremie van de internationale organisatie ontoereikend is.
- **Partnerverlof:** wanneer een ambtenaar in het buitenland wordt gedetacheerd, kan de partner - als die ook ambtenaar is - onbetaald verlof krijgen voor maximaal 4 jaar.
- **Ambtsjubileum:** als het ambtsjubileum in het verlof valt, krijgt de ambtenaar de gratificatie pas bij terugkeer.
- De noodzaak om goed vast te leggen waarom en welke vergoeding wordt toegekend.

### Terugkeer ambtenaren uit de politiek

Diverse ministeries hebben behoefte aan een duidelijke richtlijn voor het omgaan met ambtenaren die terugkeren uit de politiek. Daarvoor is in 2010 een richtlijn opgesteld.

Alle rijksambtenaren die op een ministerie werken, hebben na het verlaten van de Tweede Kamer of het Europees Parlement recht op terugkeer naar het oorspronkelijke departement. In de nieuwe circulaire is een richtlijn gegeven op basis van de Wet Incompabiliteiten Staten-Generaal en Europees Parlement.

Dit zijn de uitgangspunten:

- Rijksambtenaren kunnen na 1 termijn in de Tweede Kamer of het Europees Parlement terugkeren naar het ministerie. Wanneer de eerste termijn korter duurt dan 2 jaar, is verlenging met 1 termijn mogelijk.
- Blijft iemand na 1 termijn lid van de Tweede Kamer of het Europees Parlement (behalve in uitzonderingsgevallen) dan krijgt hij eervol ontslag. Er is geen terugkeergarantie.

### Rijksbrede detacheringsovereenkomst

In 2010 is een rijksbrede detacheringsovereenkomst vastgesteld. De overeenkomst maakt het makkelijker om medewerkers flexibel in te zetten. Ook regelt het rechten en plichten van de betrokken partijen. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- De overeenkomst is bruikbaar voor zowel detacheringen binnen als buiten het Rijk.
- De overeenkomst kan als checklist worden gebruikt bij detacheringen op basis van vrijwilligheid, of als de externe contractpartij een eigen overeenkomst heeft

Er is gekozen voor de term 'detachering' omdat die in verschillende sectoren (ook in de private) wordt gebruikt. Deze term geeft daarom de minste kans op verwarring. De overeenkomst is te vinden in het Rijksportaal.

## 4.2 Cao-onderhandelingen

In november 2010 zijn de cao-onderhandelingen voor rijksambtenaren gestart. De huidige cao loopt van 2007-2010.

Belangrijke agendapunten in de nieuwe cao zijn:

- loon
- werkgelegenheid/sociaal flankerend beleid
- reisregelingen
- harmonisatie van arbeidsvoorwaarden
- persoonlijke ontwikkeling
- loopbaanpaden

### 4.3 Medezeggenschap

In 2010 hebben de secretarissen-generaal (SG's) uitgesproken dat zij een rijksbrede Tijdelijke Ondernemingsraad voor de Bedrijfsvoering (TOR-Bedrijfsvoering) willen introduceren. Dit is nodig voor medezeggenschap in de nieuwe rijksbrede voorzieningen, zoals 1 digitale werkomgeving. Met de voornemens om te komen tot een compacte rijksdienst, zal de betekenis van deze rijksbrede medezeggenschap in belang toenemen. In een TOR krijgt de SG van BZK het mandaat om namens alle bestuurders het overleg te voeren.

Medezeggenschap zou een belangrijk deel van haar betekenis verliezen als ze geen invloed heeft in de besluitvorming op rijksbreed niveau. Een TOR-Bedrijfsvoering is een randvoorwaarde om te kunnen opereren als 1 werkgever Rijk voor personeelsvoorzieningen. Daarom hebben de SG's in de tweede helft van het jaar de departementale ondernemingsraden geraadpleegd over dit voornemen. Een groot deel van de departementale ondernemingsraden is positief, een deel neutraal en een deel is negatief over het plan. In 2011 wordt de TOR daadwerkelijk ingesteld

### 4.4 Sociaal flankerend beleid

In het algemeen is het van belang dat medewerkers zich oriënteren op hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Voor 2 categorieën medewerkers is het van belang om zich ook te oriënteren op mogelijkheden op korte termijn:

- Herplaatsingskandidaten. Van deze medewerkers is de functie in verband met een reorganisatie opgeheven.
- Medewerkers in fase 2 van een reorganisatieproces. Dit houdt in dat er zicht is op krimp in een functiegroep. Zonder maatregelen zal de reorganisatie leiden tot overtolligheid of gedwongen standplaatswijziging.

Met de bonden heeft het Rijk afspraken gemaakt over de begeleiding van werk naar werk van deze medewerkers. Deze zijn vastgelegd in het sociaal flankerend beleid. Rijksambtenaren die een loopbaanstap dienen te maken, kunnen gebruikmaken van voorzieningen uit het sociaal flankerend beleid. Enkele voorbeelden:

- loopbaanheroriëntatietrajecten
- begeleiding van medewerkers van werk naar werk ondersteuning bij het starten van een eigen bedrijf

De departementen hebben geïnvesteerd in mobiliteitsvoorzieningen waar medewerkers terecht kunnen met vragen en waar ze loopbaanondersteuning kunnen krijgen. Deze mobiliteitsondersteuning is dichtbij en erg toegankelijk voor managers en medewerkers. Een voorbeeld van zo'n voorziening van mobiliteit is er bij Rijkswaterstaat. Deze is heel succesvol in het begeleiden van medewerkers van werk

naar werk, zowel bij herplaatsingen als ook bij vrijwillige mobiliteit. In 2010 zijn bij Rijkswaterstaat 335 mensen uitgestroomd vanuit hun huidige plek. Ook de andere grote uitvoeringsorganisaties, zoals Belastingdienst, DJI en IND, kennen zo'n eigen mobiliteitsvoorziening. Daarnaast ondersteunt de Mobiliteitsorganisatie (EC-MO), onderdeel van de Werkmaatschappij, specifiek een aantal departementen. Ook biedt het producten aan die rijksbreed worden afgenomen, zoals trainingen.

Dat de mobiliteitscentra zo succesvol zijn in loopbaanoriëntatie en het begeleiden van werk naar werk, is onder andere zichtbaar in het feit dat er zo weinig herplaatsingskandidaten zijn. Eind 2010 hadden bij de ministeries slechts 246 werknemers de status van herplaatsingskandidaat. De gemiddelde herplaatsingsduur was 17 maanden, maar daarbij is ook de tijd meegerekend waarin men tijdelijke werkzaamheden verricht. Veelal zijn medewerkers dus al begeleid naar ander werk voordat de status van herplaatsingskandidaat is bereikt.

### 4.5 Functiegebouw

De bouw van 1 functiegebouw voor het Rijk is in december 2010 afgerond en vastgesteld in het overleg van Directeuren Personeel & Organisatie (ICOP). Hiermee zijn circa 30.000 afzonderlijke functiebeschrijvingen teruggebracht tot 8 functiefamilies en 52 functiegroepen. De implementatie van het functiegebouw Rijk start in 2011.

De functieprofielen geven inzicht in de resultaten die medewerkers dienen te halen en welk gedrag daarbij succesvol is. Daarnaast geeft het inzicht in de bagage die de medewerker nodig heeft om zijn functie uit te oefenen: benodigde kennis, vaardigheden, ervaring en opleidingen. De profielen zijn ontwikkeld door medewerkers uit de verschillende functiegroepen zelf, zodat ze herkenbaar zijn voor medewerkers.

Op 28 oktober 2010 is een akkoord bereikt met de vakbonden over vorm, opzet en gebruik van het functiegebouw Rijk. Tevens is een rijksbreed implementatieplan op- en vastgesteld door de ICOP. In dit plan wordt onder andere beschreven:

- Hoe bestaande functies worden ingedeeld in 1 van de 52 functieprofielen van het functiegebouw Rijk.
- Hoe de implementatie bij de ministeries op hoofdlijnen dient plaats te vinden en hoe de managers en medewerkers hierbij ondersteund worden, bijvoorbeeld door trainingen.
- De periode waarin de implementatie afgerond moet zijn: ultimo 2012 (de Belastingdienst heeft zich later aangesloten en krijgt hierdoor de tijd tot eind 2014).

In 2010 is tevens gestart met de ontwikkeling van een digitale tool Functiegebouw Rijk. Hiermee wordt het functiegebouw

Rijk inzichtelijk gemaakt. Ook helpt de tool bij het voeren van functioneringsgesprekken door de leidinggevende met de medewerker over resultaten, ontwikkeling en loopbaan.

## 4.6 Integriteit

Integriteit is een basiscompetentie van elke ambtenaar. Als er spanningen en onduidelijkheden zijn over het behoud van banen, is het extra belangrijk om integer met elkaar om te (blijven) gaan. De registratie van schendingen is daarom in 2010 verbeterd.

### Onderzoek integriteitsbeleid

In 2010 heeft de Algemene Rekenkamer het rapport 'Stand van zaken integriteitszorg Rijk 2009' uitgebracht. De Algemene Rekenkamer concludeerde daarin dat het merendeel van de ministeries vooruitgang heeft geboekt bij de invulling van integriteitszorg. De bekendheid van medewerkers met de integriteitsregeling laat nog te wensen over. De Rekenkamer adviseerde om juist in tijden van bezuinigingen extra aandacht te besteden aan integriteit.

### Meldingen van klokkenluiders

De vernieuwde klokkenluidersregeling trad op 1 januari 2010 in werking. Gedurende het jaar is hierover voorlichtingsmateriaal verspreid.

### Schendingen van integriteit

De registratie van mogelijke integriteitschendingen is ten opzichte van 2009 verder verbeterd. Vanaf 2010 worden ook de vermoedens van integriteitschendingen geregistreerd omdat het vertrouwen van de burger in de (integriteit van) de overheid mede wordt beïnvloed door een correcte afhandeling van signalen van (vermoedelijke) schendingen. Daarom is het belangrijk dat ook vermoedelijke schendingen worden geregistreerd. Zelfs als dit tot de conclusie leidt dat er geen sprake is gebleken van een schending.

### Aard geconstateerde schendingen van integriteit (2010)

Type schending	aantal vermoedelijke	aantal geconstateerde
financiële schendingen	138	118
misbruik positie en belangenverstengeling	59	27
lekken en misbruik van informatie	71	44
misbruik van bevoegdheden	27	22
misbruik van geweldsbevoegdheid	7	4
ongewenste omgangsvormen	188	54
misdragingen in de privé-sfeer	55	39
oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/ overschrijding interne regels	408	257
misstand volgens de klokkenluidersregeling	6	1
<b>Totaal</b>	<b>959</b>	<b>566</b>

Bron: enquête

Van de 959 vermoedelijke schendingen van integriteit zijn er in 2010 566 integriteitsschendingen vastgesteld<sup>4</sup>. Ten opzichte van de 530 geconstateerde schendingen in 2009 is er sprake van een lichte stijging. Een mogelijke verklaring hiervoor is de verbetering van de registratie.

### Aard schendingen

De meest voorkomende typen (geconstateerde) schendingen in 2010 zijn oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/overschrijding van de interne regels en misdragingen in de privésfeer. Dit eerste type was in 2009 ook 1 van de meest voorkomende typen schendingen. Het aantal geconstateerde financiële schendingen en ongewenste omgangsvormen is ten opzichte van 2009 afgenomen.

<sup>4</sup> Een melding over een betrokkene kan over meerdere typen schendingen gaan. Alle schendingen worden geregistreerd.

## Disciplinaire sancties

In 2010 is het aantal opgelegde disciplinaire sancties met 51 sancties gestegen naar 346. De meeste disciplinaire sancties zijn onvoorwaardelijk opgelegd (289). Van de 97 strafontslagen is er in 20 gevallen voorwaardelijk strafontslag aangezegd.

### Meest gehanteerde disciplinaire sancties (2010)

Type sanctie	Aantal
schriftelijke berisping	132
strafontslag	97
vermindering vakantie	40
financiële afdoening	48
verplaatsing	14
overig	15
<b>Totaal disciplinair</b>	<b>346</b>

Bron: enquête

## 4.7 Bezwaarschriften en conflictbemiddeling

Het Expertisecentrum Arbeidsjuridisch (EC AJ) ondersteunt managers en P&O-adviseurs binnen het Rijk op arbeidsjuridisch gebied. Het centrum geeft advies en verleent bijstand bij procesvertegenwoordiging in personele aangelegenheden. Ook bemiddelt EC AJ van de meeste ministeries en Hoge Colleges van Staat bij conflicten in de arbeidsfeer via het Loket Conflictbemiddeling Rijk.

In 2010 zijn bij het EC AJ 874 bezwaarschriften tegen personele beslissingen ingediend. Het aantal zaken waarvoor een beroepsprocedure is ingesteld bedroeg 201. De Belastingdienst, die op dit punt geen gebruikmaakt van het EC AJ, registreerde respectievelijk 587 bezwaarschriften en 101 beroepszaken. Veel bezwaren hebben te maken met zaken rondom taakstelling en reorganisaties.

### Mediation

Soms is het goed om een oplossing buiten juridische kaders te zoeken. Bijvoorbeeld door meer te focussen op de arbeidsrelatie. In dat geval kan mediation een waardevolle bijdrage leveren. Door het hele land is er een pool van 35 rijksmediators. In 2010 heeft het Rijk met de bonden afgesproken dat mediation meer aandacht verdient. Goed omgaan met conflicten en goede arbeidsrelaties waarborgen, is namelijk gunstig voor de kwaliteit van de rijksorganisatie. Daarom staat het onderwerp mediation ook op de kwaliteitsagenda.

De bezwaarschriften in personele aangelegenheden komen bij EC AJ terecht. De indiener kan na een intakegesprek met een adviseur kiezen uit:

- een gesprek tussen partijen onderling
- gesprek tussen partijen onder begeleiding van een eerstelijns adviseur
- mediation

Een mediationstraject is succesvol afgerond wanneer mensen hun bezwaarschrift intrekken. Biedt een mediationstraject geen oplossing, dan volgt een juridische procedure.

## 4.8 Extra beloningen

Bij het Rijk is extra beloning boven het reguliere salaris mogelijk in 2 vormen:

- Eenmalige of maandelijks terugkerende toeslag op het salaris (bijzondere beloning). De redenen voor toekenning kunnen divers zijn: arbeidsmarktoverwegingen, bijzondere prestaties, bijzondere functiekenmerken en andere overwegingen.
- Salarisverhoging met meer dan 1 periodiek. Dit kan alleen wanneer de persoon meer dan voldoende tot uitstekend heeft gefunctioneerd.

### Afspraken over extra belonen

In het Sociaal Jaarverslag is tot nu toe alleen gerapporteerd over de toeslagen. Vanaf dit jaar doet BZK ook verslag van extra salarisverhogingen. Aanleiding hiervoor is het beleidskader dat de secretarissen-generaal in het najaar 2010 hebben aanvaard over extra beloning. Zij hebben afgesproken terughoudend te zijn bij het toekennen van beloningstoelagen en tevens een gelijkmatiger verdeling ervan na te streven. Dit was de uitwerking van de beleidslijn zoals beschreven in een brief aan de Tweede Kamer.

De belangrijkste afspraken van de secretarissen-generaal zijn:

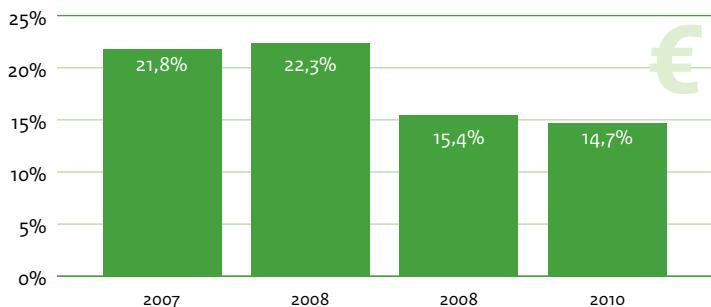
- Eenmalige toeslagen worden aan maximaal 25% van de medewerkers toegekend.
- Zowel een eenmalige als periodieke toeslag bedraagt maximaal 1 maandsalaris.
- Ministeries rapporteren jaarlijks aan hun medezeggenschapsorganen over extra beloningen.
- Afwijking van de afspraken is mogelijk onder het beginsel 'pas toe of leg uit'.

Het beleidskader voor extra beloning geldt voor 3 jaar. Reden daarvoor is dat soberheid in beloningen voor langere tijd noodzakelijk is. Het verslagjaar 2010 is een aanloopjaar.

### Bijzondere beloningen in 2010

In 2010 kreeg 14,7% van de rijksambtenaren een bijzondere beloning (een eenmalige of periodieke toeslag). Voor 12,5% van de medewerkers waren dat eenmalige toeslagen. Dat is vergelijkbaar met 2009.

#### Aandeel bijzondere beloning (2010)



Bron: salarisadministraties

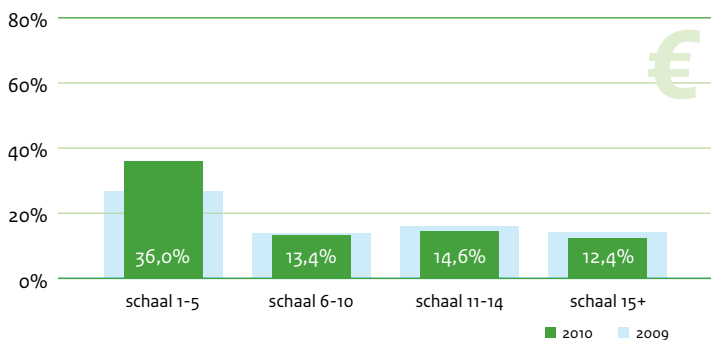
### Bijzondere beloningen naar schaalniveau

In de grafiek met de bijzondere beloningen naar schaalniveau zijn de categorieën aangepast.

In 2009 werden de schalen 1-4, 5-9, 10-13, 14-16 en 17+ gehanteerd. Vanaf nu is de schaalverdeling als volgt: schaal 1-5, schaal 6-10, schaal 11-14 en schaal 15+. Deze indeling doet meer recht aan de getalsverhoudingen in het personeelsbestand van het Rijk. Ook sluit deze indeling beter aan bij de grens voor overwerkvergoeding (die toegekend kan worden tot en met schaal 10) en bij de afbakening van de hogere functies door de ministeries (vanaf schaal 15).

De bijzondere beloningen liggen per categorie op ongeveer hetzelfde niveau als in 2009, met uitzondering van de schalen 1-5. Daarin zijn relatief meer toeslagen toegekend. Wanneer we het aandeel bijzondere beloningen in de oude schaalcategorieën plaatsen, is die in schaal 1-4 gestegen en in de overige gedaald.

#### Bijzondere beloningen naar schaalniveau (2010)



Bron: salarisadministraties

### Toeslagen bijzondere beloning naar soort toeslag (2007-2010)

Aantal toekenningen bijzondere beloning	2007	2008	2009	2010
Eenmalige toeslag	24.920	24.989	16.372	15.790
Periodieke toeslag	4.752	5.276	4.104	3.277
Overig	800	1.002	160	217
<b>Totaal bijzondere beloning<sup>1</sup></b>	<b>28.514</b>	<b>29.104</b>	<b>20.079</b>	<b>18.589</b>
Uitgaven bijzondere beloning (x €1.000)	46.189	48.860	36.391	33.851
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	1.620	1.679	1.812	1.821
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	407	428	316	299

<sup>1</sup> Door samenloop kan het totaal minder zijn dan de som der delen  
Bron: salarisadministraties

### Eenmalige toeslagen gedaald

Het aandeel medewerkers dat in 2010 een bijzondere beloning in de vorm van een eenmalige toeslag ontving, is in de schalen 14-16 gedaald van 18,4% naar 16,2%. In de schalen 17 en hoger is dat aandeel gedaald van 19,1% naar 18,8%. Deze daling is een voortzetting van de trend in het jaar ervoor. De beleidslijn heeft in 2009 en 2010 geleid tot een gelijkmatiger verdeling.

### Extra salarisverhoging

Naast toeslagen is extra beloning mogelijk in de vorm van extra salarisverhoging (meer dan 1 periodiek of periodiek in de volgende schaal). In 2010 waren de cijfers als volgt:

- 1,3% van de medewerkers kreeg meer dan 1 periodiek in de eigen schaal toegekend.
- 0,6% van de medewerkers kreeg een (extra) periodiek in de volgende schaal. Deze verhoging is mogelijk voor de mensen die op het maximum van de eigen schaal zitten.

### Beloningen van de Topmanagementgroep

De beloning van de Topmanagementgroep (TMG) bestaat uit de vaste beloning (schaalsalaris, vakantie- en eindejaarsuitkering) en de bijzondere beloning. De vaste beloning is afhankelijk van de werktijd.

### Verlenging werkweek bij TMG

76,5% van de Topmanagementgroep maakt gebruik van de mogelijkheid om de arbeidsduur te verlengen; 47% heeft een verlenging tot 40 uur per week.

### Verlenging werkweek bij TMG (2007-2010)

	2007	2008	2009	2010
Percentage TMG-leden	59,3%	70,1%	73,2%	76,5%

Bron: salarisadministraties

### Gemiddelde bijzondere beloning TMG

De gemiddelde bijzondere beloning is in 2010 voor het tweede achtereenvolgende jaar gedaald.

Een vijfde van de topmanagers kreeg een bijzondere beloning in de vorm van een eenmalige toeslag. Dit aandeel is ten opzichte van het jaar ervoor hetzelfde gebleven.

### Gemiddelde bijzondere beloning TMG (2007-2010)

	gemiddeld in €				min 2010	max 2010
	2007	2008	2009	2010		
Totaal	15.517	15.716	14.588	13.692	1.176	46.595

Bron: salarisadministraties

### Beloning boven ministersalaris

Jaarlijks wordt in het kader van de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT) gemeld hoeveel medewerkers een beloning ontvangen die uitstijgt boven het gemiddelde belastbare loon van de ministers. In 2010 is het gemiddelde belastbare jaarloon van de ministers vastgesteld op € 193.000. In 2010 hadden 17 leden van de Topmanagementgroep een beloning boven dit bedrag. Dit komt vanwege een langere arbeidsduur dan 36 uur en variabele inkomensbestanddelen.

## 4.9 Gebruik regelingen

### Deelname IKAP

Het gebruik van de regeling 'Individuele Keuzen in het Arbeidsvoorwaardenpakket' is nog steeds erg populair en groeit in 2010 verder, met name dankzij de mogelijkheid om de kilometervergoeding voor het woon-werkverkeer fiscaal aantrekkelijk aan te vullen. Ook de aanschaf van een fiets in ruil voor een deel van het loon blijft een veel gemaakte keuze, evenals de inzet van betaalde vakbondscontributie.

### Deelname IKAP (2007-2010)

	2007	2008	2009	2010
Totaal	26.935	29.615	48.634	54.796

Bron: salarisadministraties

### Deelname ouderschapsverlof

Net als in 2009 is in 2010 de belangstelling voor ouderschapsverlof weer gestegen. Het aantal gebruikers is in aandeel van het bestand weer op hetzelfde niveau als in 2007.

### Deelname ouderschapsverlof (2007-2010)

	2007	2008	2009	2010
aantal gebruikers ouderschapsverlof	8.077	6.952	7.356	8.014
aandeel van bestand	6,6%	5,6%	6,0%	6,6%

Bron: salarisadministraties

### Deelname PAS regeling

Er is ruime belangstelling om deel te nemen aan de Partijle arbeidsparticipatie seniorenregeling (PAS regeling). In 2010 maakte van de doelgroep, ambtenaren van 57 jaar en ouder, 40% gebruik van de mogelijkheid om de werktijd met 15,8% terug te brengen tegen inlevering van een deel (1 tot 5%) van het loon.

### Deelname levensloopregeling

De belangstelling voor de levensloopregeling vermindert ten opzichte van eerdere jaren. Wellicht dat de aangekondigde wijziging van de regeling naar een vitaliteitsregeling daar mede de oorzaak van is. De regeling wordt voornamelijk gebruikt door werknemers in de hogere schalen. Van de deelnemers is 62% man en 38% vrouw.

### Deelname levensloopregeling (2007-2010)

Ministerie	2007	2008	2009	2010
AZ	6,7%	6,8%	1,8%	2,5%
BuiZa	6,8%	6,0%	4,7%	4,2%
BZK	5,2%	6,4%	3,0%	2,7%
EZ	8,2%	11,4%	4,7%	4,5%
Fin	0,8%	5,7%	3,4%	3,4%
Jus	3,4%	4,8%	2,3%	1,5%
LNV	9,0%	10,0%	5,1%	4,7%
OCW	4,8%	7,9%	3,7%	3,6%
SZW	6,8%	7,9%	5,4%	4,0%
VenW	5,3%	6,9%	3,8%	3,6%
VROM	7,3%	9,2%	5,5%	4,9%
VWS	7,6%	7,7%	4,5%	3,9%

HCvS <sup>1</sup>	6,7%	4,6%	3,9%	3,8%
<b>Totaal</b>	<b>3,9%</b>	<b>6,2%</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,0%</b>

<sup>1</sup> De Hoge Colleges van Staat zijn geen ministerie, maar horen bij de sector Rijk

Bron: salarisadministraties

### Uitbreiding werktijd

Van de mogelijkheid om de werkweek uit te breiden tot 40 uur maakt 3,7% procent van de ambtenaren gebruik. Dat is een afname van 0,1 procent.

### Aantal medewerkers met arbeidstijd meer dan 36 uur (2007-2010)

Arbeidstijd	2007	2008	2009	2010
37	25	30	32	37
38	1.778	1.762	1.808	1.748
39	46	51	54	47
40 en meer	2.683	2.731	2.754	2.643
<b>Totaal</b>	<b>4.532</b>	<b>4.574</b>	<b>4.648</b>	<b>4.475</b>

Bron: salarisadministraties

### Medewerkers met een aanstelling van meer dan 36 uur (2007-2010)

Ministerie	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
AZ	14	15	18	19	2,9%	3,1%	3,6%	4,4%
BuiZa	523	367	221	113	16,3%	11,6%	7,2%	3,9%
BZK	311	359	394	408	8,7%	9,6%	9,6%	8,8%
EZ	127	169	196	198	3,2%	4,3%	4,9%	5,0%
Fin	559	524	512	488	1,6%	1,5%	1,5%	1,4%
Jus	1.571	1.672	1.787	1.723	3,8%	4,0%	4,3%	4,3%
LNV	227	223	200	197	3,1%	3,0%	2,7%	2,8%
OCW	48	46	51	45	1,6%	1,6%	1,7%	2,3%
SZW	248	241	235	235	8,6%	8,9%	9,1%	9,4%
VenW	586	657	724	690	4,7%	5,2%	5,7%	5,5%
VROM	164	148	162	152	4,1%	3,9%	4,5%	4,4%
VWS	125	126	123	116	2,9%	2,9%	2,6%	2,5%
HCvS 1	29	27	25	35	1,7%	1,5%	1,4%	2,0%
<b>Totaal</b>	<b>4.532</b>	<b>4.574</b>	<b>4.648</b>	<b>4.419</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,7%</b>

<sup>1</sup> De Hoge Colleges van Staat zijn geen ministerie, maar horen bij de sector Rijk

Bron: salarisadministraties

### Woon-werkverkeer met eigen vervoer en openbaar vervoer

Dat niet iedere werknemer gebruik kan of wil maken van het openbaar vervoer blijkt uit het gebruik van eigen vervoer. Met de fiets naar het werk is met een goede kilometervergoeding aantrekkelijk en wordt dan ook veel gedaan. Soms is openbaar vervoer niet doelmatig of, volgens de werknemer, niet doelmatig genoeg. In die laatste situatie laat men zich niet verhinderen door de lage kilometervergoeding om toch van eigen vervoer gebruik te maken.

### Gebruik eigen vervoer en openbaar vervoer (2010)

	Aantal
Hoge kilometervergoeding (gebruik van de fiets)	20.983
Hoge kilometervergoeding (doelmatig openbaar vervoer afwezig)	18.438
Lage kilometervergoeding (doelmatig openbaar vervoer aanwezig)	20.907
Lage kilometervergoeding (vervoer naar opstaphalte OV)	4.477

Bron: salarisadministraties

# Kwaliteitsagenda voor het Rijk: investeren in kwaliteit

Juist in deze tijd van taakstellingen is het belangrijk te investeren in de kwaliteit van medewerkers. Medewerkers zijn de kritische factor in de dienstverlening van de overheid, nu en in de toekomst.

Om de ambities waar te maken, is een extra impuls nodig. In 2010 hebben bonden en werkgever daarom vanuit deze gedeelde visie de Kwaliteitsagenda voor het Rijk opgesteld. De rode draad is gedeelde belangen van werknemers en werkgever, van medewerkers en leidinggevenden. Het voornaamste doel: kwaliteiten van medewerkers benutten. De kwaliteitsagenda is onder meer gericht op de aanpak van agressie en geweld, gezond werken en het versterken van de rijksbrede mobiliteit.

Ondanks directe urgentie van door- en uitstroom, zijn er zeker positieve voorbeelden van investeren in kwaliteit. De kwaliteitsagenda haalt deze naar boven. De interviews op de volgende pagina's laten zien hoe diverse rijksorganisaties werken aan een prettig en gezond werkklimaat en ontwikkelingsmogelijkheden. De kwaliteitsagenda zorgt ervoor dat aanpakken en instrumenten die zich hebben bewezen, breed toegankelijk zijn binnen het Rijk.

## Achtergrond

Het Rijk en de bonden hebben in 2010 voorbereidingen getroffen om samen invulling te geven aan de wens tot verdere professionalisering. Medewerkers kunnen regelmatig wisselen van functie of werkomgeving en krijgen de ruimte om kwalitatief hoogstaand werk te leveren. Daarmee investeren ze in een gezond en veilig werkklimaat waarin alle medewerkers hun werk goed kunnen doen.

Voor het Rijk is de uitdaging om ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te blijven, waar medewerkers met (beroeps)trots werken. Nu zijn er weinig vacatures, maar vanaf 2014 gaan veel medewerkers met pensioen en moeten kwalitatief hoogstaande medewerkers kunnen worden aangetrokken. Een deel van de oplossing ligt overigens in het programma Compacte Rijksdienst dat onder andere als doel heeft beleid te ontwikkelen dat minder arbeidsintensief is, waardoor de vervangingsvraag kleiner wordt.

## Voorgeschiedenis

De basis van de kwaliteitsagenda ligt in 2009 toen de bonden en de werkgevers Rijk een gezamenlijke visietraject hebben afgerond met de publicatie en de film 'Welkom bij de rijksdienst van de toekomst'.

De kwaliteitsagenda werkt deze visie uit in concrete projecten op de volgende thema's:

- gezond en veilig werken
- opleiding en talentontwikkeling
- relatie medewerker-leidinggevende
- professionele ruimte

**Naam:** Gerrie Gies (59) en Anita Brandsma (50)  
**Functies:** afdelingshoofd en Penitentiare Inrichtingwerker (PIW'er)  
**Organisatie:** PI Ooyerhoek in Zutphen



## Minder werkdruk

### ‘Mensen die niet te hanteren zijn, komen hier’

#### Minder werkdruk

Met verschillende pilots vanuit het A&O-fonds Rijk is de afgelopen tijd getest hoe werkdruk verminderd kan worden. In Penitentiare Inrichting Ooyerhoek in Zutphen deed afdeling D graag mee aan de pilot. 56 gedetineerden zitten hier maximaal 4 maanden. Een team van 14 Penitentiare Inrichtingwerkers deed mee aan de pilot.

#### Hoe komt de werkdruk bij jullie zo hoog?

**Gerrie:** We zijn met 5 PIW'ers tegelijk op 56 gedetineerden. Dat is krap. We krijgen er steeds meer taken bij en daardoor kom je niet eens aan de gewone begeleiding toe, terwijl PI Ooyerhoek daarin juist een goede naam hoog heeft te houden.

Daarnaast is er de laatste jaren veel onrust. Eerst waren we van Huis van Bewaring voor jongeren, later een regulier Huis van Bewaring en daarna werden we een gevangenis, wat om hele nieuwe werkprocessen vroeg. En nu is onze afdeling aangewezen om alle nieuwe gedetineerden binnen in PI Ooyerhoek een plek te geven, een zogenaamde inkomstenafdeling. Wij halen ze bij de ingang op, leggen de regels uit en wijzen ze een cel toe. Daarvoor moet dus steeds iemand van ons team de afdeling af, wat onrust geeft. Dat geldt ook voor bezoeken van gedetineerden aan de tandarts en de dokter. Wij moeten ze door de gevangenis begeleiden en met alle beveiliging kost dat veel tijd. Bovendien hebben deze gedetineerden veel hulpvragen, en is rust en dagritme hard nodig in de gevangenis.

#### Een goede naam, wat houdt dat in voor een gevangenis?

**Anita:** Mensen die niet te hanteren zijn, komen hier. Wij staan bekend om onze goede begeleiding. Dat is ingewikkeld, want enerzijds moet je streng zijn en regels handhaven. Maar als iemand verdriet heeft, bijvoorbeeld vanwege een sterfgeval, moet je ook een luisterend oor bieden. Onlangs kregen we een brief van iemand die nog 9 dagen moest uitzitten, en dat hier wilde gaan doen. Vanwege de manier waarop we met mensen omgaan. Dat geeft een boost. Maar de andere kant: 90% van de gedetineerden komt weer terug. Daar word je wel eens moedeloos van, wat niet motiveert als je zo druk bent.

#### Wat was de oplossing voor de werkdruk?

**Gerrie:** 3 PIW'ers maakten voor de pilot een top 10 van zaken die beter konden. In 5 bijeenkomsten hebben we dat concreet gemaakt. Uiteindelijk draait het om samenwerken, heldere afspraken maken en elkaar daar aan houden. Samenwerken klinkt heel simpel, maar de praktijk is best moeilijk. Ook moet iedereen doen waar hij goed in is. De een is beter met computers, de ander is een goed luisterend oor. Zo is er nu een

## ‘Uiteindelijk draait het om samenwerken, heldere afspraken maken en elkaar daar aan houden’

vast persoon die de inkomsten doen. Verder moet je tegen elkaar en tegen de ondersteunende diensten soms ‘nee’ zeggen. Een collega kan bijvoorbeeld niet zonder overleg van de afdeling af. Dan komt de veiligheid in het geding.

### Wanneer is het onveilig op de afdeling?

**Anita:** Soms is de sfeer extra gespannen, bijvoorbeeld rond Kerst en in de zomer. Gedetineerden voelen dan extra dat ze niet thuis zijn. Je hebt dan snel opstootjes, dus kan er niet zomaar een collega met een gedetineerde van de afdeling af. Maar eigenlijk voel ik me nooit onveilig. We hebben een pieper, dus als er wat is, zijn collega’s er altijd direct bij. En als vrouw kun je het beste op de mannenafdeling werken. Ik stond eens met mijn neus tegen de neus van een gedetineerde, die zei dat hij me wat zou aandoen. Meteen stonden andere gedetineerden in een cirkel om me heen. ‘Als hij je wat aandoet, krijgt ‘ie met ons te maken.’ Dan heb je zelf niks te vrezen.

### Hoe ingewikkeld is het om afspraken met je collega’s te maken?

**Anita:** Dit hele traject was best lastig. Je wilt niet de vuile was buitenhangen, bijvoorbeeld tegenover de directie. Maar door de veranderingen zijn we als team hechter geworden. Je moet ook gewoon eerlijk zijn tegen elkaar, want als er onderling problemen zijn, hebben gedetineerden dat direct door. Dan spelen ze je tegen elkaar uit. Dus uiteindelijk geeft het enorm veel winst als je eerlijk bent en de tijd neemt om dingen uit te praten. Je moet blindelings op elkaar kunnen vertrouwen.

**Gerrie:** We wisten eigenlijk wel wat eraan schortte, maar het is heel goed om dat samen vast te stellen en de afspraken ook met collega’s buiten de afdeling te maken. Punt is alleen dat het snel verwatert, door de waan van de dag. We moeten de goede samenwerking niet laten versloffen, het is een doorlopend proces. Ook de andere disciplines binnen de gevangenis en de directie moeten we daar opnieuw aan herinneren.

**Naam:** Sipko Müller (43)  
**Functie:** hoofd van de farmacotherapeutische groep nummer 3  
**Organisatie:** College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (CBG) en lid stuurgroep Het Nieuwe Werken (HNW)



## Balans werk-privé 'Collega's omarmen de flexibiliteit'

### Werk en privé beter in balans

Het is belangrijk dat rijksambtenaren hun werk en (zorg)taken thuis goed kunnen combineren. Daarbij helpt het als je kunt werken waar en wanneer je wilt. Het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (CBG) is in 2010 gestart met de invoering van Het Nieuwe Werken. Daarom is het CBG verkozen tot Overheidsorganisatie 2.0 van 2011.

### Wat is de filosofie achter Het Nieuwe Werken?

Of je nu op kantoor bent of thuis, in Nederland of Amerika: overal kun je werken. Je komt naar kantoor voor een afspraak of om samen te werken. Alle werkplekken op kantoor zijn gerelateerd aan een activiteit, zoals concentratie of overleg. Omdat lang niet iedereen altijd op kantoor zal zijn, is het voldoende om voor 65% van de werknemers een werkplek te hebben.

### Waarom haalt het CBG zich dit op de hals?

We willen een moderne werkgever zijn door medewerkers ruimte en vrijheid te geven, en

hiermee ook nieuwe collega's aantrekken. Met HNW worden we efficiënter, productiever en transparanter. De kwaliteit van ons werk gaat er naar verwachting op vooruit, omdat we de beoordelingen en besluiten zo veel mogelijk toetsen op actualiteit en wetenschappelijke normen van experts en instituten in de Nederlandse samenleving. Ook kunnen we beter de samenhang en consistentie bewaken in onze besluiten. HNW is dus een instrument om een beter imago te bewerkstelligen en onze 'klanten' beter te bedienen. In samenwerking met de Erasmus Universiteit gaan we de effecten ervan meten.

### Dat klinkt allemaal veelbelovend. Bereik je dat alleen met flexplekken?

Nee, HNW omvat bij ons 3 fasen: een fysieke verhuizing naar Utrecht met activiteitgerelateerde werkplekken, moderne technische mogelijkheden zoals smart phones en overal digitale toegang, en een mentale switch bij alle betrokkenen. De technische oplossingen zijn goed voor de transparantie: farmaceutische bedrijven kunnen online hun dossier volgen en experts kunnen inloggen om mee te discussiëren. Tot slot moeten we anders gaan communiceren en samenwerken. Multidisciplinair teamwork is een cruciaal deel van ons werk, dat door de nieuwe

kantooromgeving gestimuleerd wordt. Om geen los zand te worden hebben we golden rules: iedereen houdt z'n agenda bij, laat weten waar hij is en zorgt voor een maximale telefonische bereikbaarheid.

### U zit in de stuurgroep HNW. Niet echt uw gebruikelijke werk.

Ik ben niet opgeleid om architecten te selecteren en na te denken over kantoorinrichting. Maar het is ontzettend leuk om te doen! Ik vind het een groot avontuur om dit als collega's met elkaar mee te maken. En gelukkig hebben we genoeg expertise in de stuurgroep om hier een succes van te maken.

### Is iedereen zo enthousiast als u?

Natuurlijk is niet iedereen blij. Reizen naar Utrecht is voor sommigen slikken. En hoe is het teamgevoel straks? Hoe werkt timemanagement en aansturing door de leidinggevende? Maar de meeste collega's omarmen HNW, omdat werklocatie en werktijden flexibel zijn. Dat is handig rond bijvoorbeeld kinderopvang. Ook krijgen medewerkers veel vertrouwen en verantwoordelijkheid. Natuurlijk gaan we volop in gesprek. Iedereen krijgt een maatwerktraining om te zien hoe je in de nieuwe situatie het beste kunt werken.

**Naam:** Jos Mengers (49)  
**Functie:** HRM-beleidsadviseur  
**Organisatie:** Belastingdienst Centrum voor facilitaire dienstverlening



## Senior medewerkers 'Dit instrument verkoopt zichzelf'

### Aandacht voor senior werknemers

In de kwaliteitsagenda is speciale aandacht voor senioren, ervaren medewerkers. Het is belangrijk dat zij met plezier blijven werken en eventueel inzetten op een tweede carrière. De Belastingdienst heeft het Levensfasebewust Preventief Medewerkers Onderzoek (LPMO) ontwikkeld. Maar niet alléén voor ouderen: het instrument is in elke levensfase goed bruikbaar.

### Wat onderzoekt het Levensfasebewust Preventief Medewerkers Onderzoek?

Het is een online vragenlijst met zo'n 140 vragen in 7 hoofdcategorieën. Het vraagt naar gezondheid, taakeisen (zoals werk-privébalans), wat je energie geeft, ontplooiingsmogelijkheden, focus op het werk, inzetbaarheid en welzijn. Invullen kost een halfuur. Medewerkers én management zijn enthousiast.

### Waarom is het zo goed?

Je ziet direct het resultaat, met adviezen voor je inzetbaarheid. Dat vind ik heel

krachtig. Bovendien stimuleert het de dialoog: je hebt een mooi uitgangspunt in functioneringsgesprekken. Verder geeft het LPMO ook een rapportage met aanknopingspunten voor P&O-beleid. Het bundelt alle resultaten en laat zien waar de totale organisatie behoefte aan heeft. Dus niet alleen voor de oudere medewerkers, maar voor alle levensfaseproblematiek. Die handreiking is vooral in onze huidige reorganisatie heel welkom.

### Wat is uw rol hierin?

Vanuit mijn functie als HRM-beleidsadviseur was ik betrokken bij de ontwikkeling van het LPMO, in samenwerking met de Erasmus Universiteit en Achmea Arbo. Onze regio deed vervolgens mee aan de pilot in 2009. Ik heb de vragenlijst dus zelf ook ingevuld.

### Leverde het u persoonlijk eye-openers op?

In de meeste categorieën scoorde ik groen, dat is goed. Categorie werkdruk viel op: die was oranje. Mijn werkdruk gaat op en neer, en dat hoort bij een beleidsmedewerker. Soms moet iets af, en dan moet je even een tandje hoger. Verder zitten er ook een aantal moeilijk vragen in, bijvoorbeeld de stelling: 'Ik ben een goed persoon'. Dat is

nogal een on-Nederlandse vraag. Tot slot vind ik de vraag naar je BMI discutabel. Bij mij kleurde die rood – gevaarzone! Hoewel ik weet dat ik erop moet letten, zit ik met andere rekensommetjes niet in de categorie overgewicht. Maar verder neem ik de resultaten heel serieus...

### Hoe verder na de pilot?

In 2010 hebben we het instrument aangescherpt. Ik zou het LPMO nu een vaste plek willen geven in het loopbaanbeleid en het laten aansluiten op de medische check-up en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Dat is overzichtelijk voor de medewerkers, en we slaan 2 vliegen in 1 klap. De combinatie met het MTO is wel lastig, want die moet je over de jaren met elkaar kunnen vergelijken. Het zou mooi zijn als LPMO rijksbreed ingezet wordt. Bijvoorbeeld vanwege de rijksopdracht tot mobiliteit: dit instrument geeft inzicht in employability. Daarom zijn mijn collega's het LPMO aan het presenteren in andere rijksonderdelen. Ik denk echter niet dat het nodig is om aan te dringen; dit instrument verkoopt zichzelf.

**Naam:** Marc Sieval (38)  
**Functie:** afdelingshoofd  
Afdeling Planvorming en Advies  
**Organisatie:** Rijkswaterstaat,  
Dienst Noordzee



## Gevarieerd personeelsbestand 'Vacatures toeschrijven naar de doelgroep'

### Gevarieerd personeelsbestand

Rijkswaterstaat wil ruimte bieden aan al het talent op de arbeidsmarkt, zodat de organisatie ook in dat opzicht aansluit bij de maatschappij. Daarom is er sinds 2007 beleid om meer jongeren, vrouwen en biculturelen aan te trekken en te behouden. Het projectteam Diversiteit organiseert activiteiten die hieraan bijdragen. Zo hebben alle managers van Rijkswaterstaat in 2010 een bewustwordingstraining gevolgd, zodat zij nut en noodzaak zien van een gevarieerd personeelsbestand en weten hoe ze daaraan kunnen bijdragen. In 1 dagdeel leerden zij over begripsvorming, uitsluitingmechanismen en het benutten van de kracht van verschillen in een team.

### Hoe hebt u de training ervaren?

Voor mij was het een wake up call. En bovendien de meest resultaatgerichte training die ik tot nu toe heb gedaan: in 3 uur tijd weet je waar je op moet letten om diversiteit binnen de eigen organisatie voor elkaar te krijgen, bij wie je moet zijn en hoe collega's ermee omgaan.

### U bent ambassadeur diversiteit binnen Rijkswaterstaat. Wat houdt dat in?

De komende jaren zal er helaas weinig ruimte voor instroom zijn. Daarom zorgen we als ambassadeurs dat Rijkswaterstaat zichtbaar blijft. Anders hebben we over 3 jaar net zo hard weer een probleem. Wij profileren ons onder andere bij basisscholen, voortgezet onderwijs, hbo-opleidingen en universiteiten. Bijvoorbeeld door lesmateriaal aan te bieden en gastcolleges te geven. Want daar begint de diversiteit van de instroom. In tijden van bezuinigingen is het nog belangrijker om studenten via stageplekken kennis te laten maken met ons werk. Ook jonge instroom via traineeprogramma's is belangrijk. En nu dus een diversiteitstraining voor alle leidinggevendenden.

### De training werd speciaal op Dienst Noordzee toegespitst. Handig?

Ja, omdat je inzicht krijgt in de situatie binnen je eigen dienst. Vervolgens ga je zelf aan de slag en weet je waar je het concreet voor doet. Dienst Noordzee bestaat uit 3 directies met 14 afdelingen en de problematiek is per afdeling verschillend. Zo hebben wij bij de afdeling Planvorming en Advies op 19 fte 7 vrouwen, en hebben alle medewerkers heel diverse leeftijden. Maar

mensen met een biculturele achtergrond zijn er bijna niet. Bij andere afdelingen, zoals de markeerdienst, is er juist vooral gebrek aan vrouwen.

### Hoe hebt u de training handen en voeten gegeven?

Ik had 1 vacature, daar wilde ik iemand met een biculturele achtergrond voor aanemen. Ik heb de vacatureteksten met hulp van mijn collega's van HRM zo geschreven dat ze goed aansloten bij de doelgroep. De vacatures zijn uitgezet in netwerken voor biculturelen binnen de overheid en daarbuiten. Daardoor kregen we wel veel meer cv's en brieven binnen uit die hoek. Dat werkt dus echt.

### Maar geen positieve discriminatie?

Nee. Je kunt nog zoveel bedenken, maar uiteindelijk geldt: de juiste kandidaat op de juiste plek. 2 van de 3 personen die we selecteerden voor een vervolgesprek hadden een biculturele achtergrond. Toch is het de autochtone sollicitant geworden. We zochten voor deze functie naar een extravert persoon met een open vizier naar buiten en gevoel voor bestuurlijke verhoudingen. Deze vaardigheden zag ik niet bij de andere 2 kandidaten. Jammer, want hun cv's waren wel goed.

**Naam:** Henriëtte van Dijk (40)

**Functie:** directiesecretaris  
Internationale Milieuzaken

**Organisatie:** ministerie van  
Infrastructuur en Milieu



# Loopbaancoaching

## ‘Ik had een schop onder mijn kont nodig’

### Loopbaancoaching

Het Rijk wil stimuleren dat medewerkers aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

Departementen kunnen persoonlijke loopbaancoaching inkopen bij de MobiliteitsOrganisatie (MO).

De MO heeft daarnaast een digitaal zelfbedieningsinstrument gemaakt: het Rijkstalentencentrum.

Medewerkers kunnen tests en oefeningen doen, tips, inspirerende verhalen en vacatures bekijken.

### Hoe ziet je loopbaan eruit?

Ik werkte eerder in verschillende functies op projectbasis bij VROM, onder meer als adviseur voor P&O en later voor bedrijfsvoering. In 2010 kwam ik terug van ouderschapsverlof, na de geboorte van 2 kinderen, en wilde graag een switch maken. Op dat moment kon ik tijdelijk de directiesecretaris van Internationale Zaken vervangen, omdat die naar het buitenland ging. Een prachtige kans om het vak te leren! De directiesecretaris is de link tussen beleid en bedrijfsvoering: ik ben verantwoordelijk voor de hele begrotingscyclus

binnen de directie en maak deel uit van het managementteam.

### Wat zoek je in loopbaanadvies?

Deze functie is tijdelijk, tot 1 juli. Ik wilde graag met een adviseur bespreken of ik op de juiste weg zit en waar ik zo'n baan kan vinden. En belangrijker nog: ik zocht iemand die me ook echt een schop onder mijn kont kon geven om te gaan zoeken. Zo'n adviseur heb ik gevonden bij de MobiliteitsOrganisatie.

### Wat doe je om een nieuwe baan te vinden?

In totaal omvat het loopbaantraject 7 gesprekken. Ik leer hoe ik mezelf presenter, hoe ik mijn cv opbouw, wat ik kan doen met LinkedIn, hoe ik vacatures kan opvangen via Twitter. Ook moet ik netwerkgesprekken voeren met mensen die ik interessant vind. Je gaat dus echt de arbeidsmarkt op en dat blijf ik doen totdat ik een andere baan heb. De adviseur wees mij ook op het Rijkstalentencentrum. Daar heb ik een paar tests gedaan. Verder heb ik de opleiding voor overheidsfinanciën gevolgd bij de Rijksacademie voor Financiën. Binnen 2 maanden - zo intensieve dagen - leerde ik van alles over begrotingscycli, belastinginkomsten,

sociale zekerheid en het zorgstelsel. Ik ben erg tevreden over het loopbaantraject.

### Heeft het Rijkstalentencentrum je verder geholpen?

Ik vind het Rijkstalentencentrum interessant als aanvulling op persoonlijke loopbaancoaching. Het helpt me te oriënteren op alle mogelijkheden. En het is ook gewoon erg leuk om door de testjes en vacatures van anderen te klikken. Ik wist zelf niet dat het Rijkstalentencentrum bestond en ik vond het onduidelijk dat je voor meer begeleiding terecht kunt bij de MO. Ook laat de MO zich weinig zien bij departementen. Dat is een gemiste kans.

### En nu?

Op 1 juli loopt mijn detachering bij Internationale Zaken af. Ik heb dan nog wel een vast contract bij de overheid, maar het kan zijn dat ik herplaatser word vanwege de taakstellingen. Werk vinden in het bedrijfsleven is echter ook hartstikke lastig, zie ik bij vrienden. Gelukkig hebben herplaatsters wel wat tijd om iets anders te vinden. Ik zoek verder en maak me geen zorgen.

**Naam:** Cécile Goebel (35)  
**Functie:** plaatsvervangend directeur  
Publieke Gezondheid, hoofd afdeling  
Jeugdgezondheidszorg en Financieel Beleid  
**Organisatie:** ministerie van  
Volksgezondheid, Welzijn en Sport



## Vaardigheden leidinggevendend

### ‘Door de taakstellingen staan alle leidinggevendend voor dilemma’s’

#### Vaardigheden van leidinggevendend

Goede leidinggevendend zijn belangrijk. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport biedt een goed voorbeeld: zij stelde samen met ruim 80 leidinggevendend een leiderschapsprofiel op. Want leiderschap moet passen in de visie van het departement en in deze tijd. In de komende tijd krijgen alle leidinggevendend bij VWS een traject op maat aangeboden om hun leiderschapskwaliteiten uit te bouwen.

#### Hoe is het leiderschapsprofiel tot stand gekomen?

Zo’n 80 leidinggevendend hebben meegedacht over invulling van het leiderschapsprofiel. Ik ben zelf bij een lunchbijeenkomst geweest, waar we input konden leveren: wat zijn dilemma’s waar je als leidinggevendend tegenaan loopt, wat mag je van een leidinggevendend verwachten en wat heb je als leidinggevendend nodig? In vervolg op het profiel gaan alle leidinggevendend een leertraject leiderschap volgen. Daar zit ik nu middenin. Eén van de leuke dingen is:

dit traject is niet alleen voor het kerndepartement, maar ook voor de agentschappen, toezicht en raden, zoals de IGZ, het RIVM en de Gezondheidsraad.

#### Wat vindt u de meerwaarde van dat traject?

Het mooie aan dit leertraject vind ik dat het helemaal uit gaat van jouw behoeften. De ene leidinggevendend is van nature meer een verbinder, de ander een meer visionair persoon. Om dat maatwerk te leveren, is er naast enkele vaste bijeenkomsten een groot aanbod van trainingen en cursussen waar je uit kunt kiezen: colleges van bekende leiders, praktijkopdrachten, intervisie met collega’s, rollenspelen en een systeem lab over macht en invloed. Ook hebben we met 5 mensen een eigen leergroepje, waarin we onze leerdoelen met elkaar delen en tussentijds onze resultaten bespreken. Ik vind het heel goed dat VWS alle leidinggevendend dit traject aanbiedt. Want als je persoonlijke ontwikkeling alleen bij de mensen zelf laat, komt er door tijdgebrek en het stellen van andere prioriteiten vaak weinig van terecht. Ik vind het ook een cadeau dat VWS zo in onze ontwikkeling wilt investeren.

#### Hoe ziet uw persoonlijke ontwikkeling eruit?

Ik werk nu 9 jaar bij VWS, waarvan 4 jaar als leidinggevendend en 3 jaar als plaatsvervangend directeur. Ik ben zelf altijd al heel nadrukkelijk met persoonlijke ontwikkeling bezig en bezoek bijvoorbeeld af en toe een coach. Dat houdt me scherp. Daarom meldde ik me ook voor de pilotgroep die als eerste dit traject ging volgen. Ik heb een 360° feedback afgerond. 12 mensen uit mijn omgeving moesten een vragenlijst over mij invullen. De resultaten heb ik doorgesproken met een begeleider. En dit vormt weer de basis voor mijn persoonlijk ontwikkelplan. Heel waardevol! Zie je mogelijkheden met dit leiderschapsinstrument voor andere departementen? Ik denk dat dit instrument goed kan worden uitgerold binnen het hele Rijk. En zelfs daarbuiten. Door de taakstellingen en de hoge kwaliteitseisen is de druk hoog. Dat vraagt veel van leidinggevendend. Je ziet dat vrijwel iedereen met dezelfde dilemma’s zit. Dat is heel interessant en leerzaam. Juist in deze tijd moet je als leidinggevendend vertrouwen geven, het resultaat voor ogen houden en mensen verbinden. Ik vind het mooi dat VWS een voorloper is die goed leiderschap aanjaagt.

**Naam:** Sietse Buma (28) (rechts)  
**Functie:** communicatiemedewerker  
**Organisatie:** De Werkmaatschappij



## Werkervaringsplaatsen 'Zonder werk gaat je eigenwaarde eraan'

### Werkervaring geeft een betere positie op de arbeidsmarkt

Het vorige kabinet stelde het doel om 250 werkervaringsplaatsen binnen het Rijk te bieden aan mensen met een SW of Wajong-indicatie. Het Expertise-centrum Arbeid & Gezondheid van De Werkmaatschappij van het Rijk heeft het project in 2009 en 2010 uitgevoerd en ondersteunt de werkgevers van de sector Rijk bij het plaatsen van deze mensen. Bovendien plaatste De Werkmaatschappij zelf (als werkgever) ook SW-ers en Wajongers: op de repro, in een juridische functie, op een secretariaat en voor ondersteuning van een communicatieadviseur. Steeds voor minimaal 6 maanden. Hier leest u 2 kanten van het verhaal: van de communicatiemedewerker en de directeur.

**Sietse Buma werd 28 jaar geleden geboren met een visuele beperking. Hij is zeer afhankelijk van licht en contrast en heeft een geleidehond nodig. Dat levert nogal wat obstakels op: in de afgelopen 5 jaar solliciteerde hij zo'n 150 keer zonder resultaat. Toch laat hij zijn leven niet door tegenslagen bepalen. Afgelopen september kon hij aan de slag bij**

### De Werkmaatschappij op een werkervaringsplaats.

### Waren je verwachtingen hoog-gespannen?

Eerlijk gezegd: nee. Maar het kennismakingsgesprek was heel prettig. Er waren serieuze klussen voor me en ik kon direct komen. Dit is een buitengewoon goede kans om werkervaring op te doen, en een opstap voor mijn verdere carrière. Ook leer ik allerlei mensen kennen. Met mijn naaste collega's is het bovendien erg gezellig.

### Wat doe je voor werk?

Ik organiseer KoffieMet, discussiebijeenkomsten bij de Coffee Company tussen medewerkers van verschillende eenheden van De Werkmaatschappij. Ook heb ik een evaluatie uitgevoerd naar de re-integratie van Wajongers binnen het Rijk. Hoe ervaren ze dat? Waar zijn ze tevreden over, hoe is er voor hulpmiddelen gezorgd, hoe is de collegialiteit? Ik heb ongeveer 34 mensen gesproken. Erg interessant, want ik begrijp deze mensen natuurlijk erg goed.

### Voel je je geaccepteerd?

Mijn beperking vraagt van beide kanten begrip. Ik heb 2 honden, want de oudste - Dexter - is met 'pensioen'. Mijn nieuwe hond Focus neemt zijn taak over. Ik moet de honden goed in toom houden, want

sommige mensen zijn bang of allergisch voor ze. Maar ik krijg ook veel leuke reacties. Op mijn eerste dag kwam ik in de hal een jonge vrouw tegen die direct alles over Dexter wilde weten en vroeg of ze hem mocht aanhalen. Met haar ben ik goed bevriend geraakt.

### Wat heb je nodig om goed je werk te doen?

Een paar aanpassingen: een tv-loep, vergrotingssoftware en spraakondersteuning voor de pc. En in plaats van een vaste telefoon een mobiel met spraaksoftware. Niet veel dus, maar helaas ging het niet echt soepel. Die mobiele telefoon heb ik pas na een halfjaar gekregen. En het programma voor vergrotingssoftware was een trialversie, dus zonder licentie. Dat is irritant.

### Waar sta je nu?

Na de havo en een Communicatieopleiding was ik sinds eind 2006 werkzoekend. Mijn eigenwaarde ging eraan, ik had het idee dat ik alleen maar dommer werd. Dus deze kans is fantastisch. Ook heb ik een tweede halfjaarcontract gekregen. Maar ondanks dat zou ik heel graag uit de Wajongstatus willen. Ik werk nu 24 uur, maar pas als je 32 uur werkt doorbreek je die status. Ik volg nu een loopbaantraject waarin ik leer netwerken, dus ik hoop dat dat helpt.

**Naam:** Ab Warffemius (53) (links)  
**Functie:** directeur  
**Organisatie:** De Werkmaatschappij



## Werkervaringsplaatsen 'Practise what you preach'

**Ab Warffemius is directeur van De Werkmaatschappij. Hij besloot in 2010 de visueel beperkte Sietse Buma een werkervaringsplaats te geven als communicatiemedewerker in zijn team.**

### Kabinetsopdracht of eigen motivatie?

Er is natuurlijk een afspraak binnen de rijksoverheid. Maar ik geloof ook echt dat Sietse deze kans verdient. Ik wilde hem heel graag hier hebben. Hij is een plezierig persoon, heeft ambitie en een goede vooropleiding. En natuurlijk zijn we gelijk een goed voorbeeld voor de departementen, die we proberen te bewegen om hetzelfde te doen. Practise what you preach, vind ik.

### Wat voegt Sietse toe?

Hij pakt allerlei dingen op waar onze communicatieadviseur niet aan toekomt. Hij levert dus echt wat op. Voor ons en voor zichzelf. Met deze ervaring krijgt hij een betere positie op de arbeidsmarkt. Hij heeft nooit de kans gekregen om werkervaring op te doen. Daardoor kende hij de rechten én plichten van een arbeidsrelatie niet zo goed, zoals op tijd op je werk komen. Daar had hij in het begin wel eens moeite mee.

### Soms is het dus ook wel eens lastig?

Het kost eigenlijk vooral wat extra energie. De nieuwe geleidehond was Sietse bijvoorbeeld een keer kwijt. Hij rende op en neer door de gang en liet wel 7 hopen achter. Dan moet je even je handen uit de mouwen steken. Het is niet altijd makkelijk dat die 2 grote dieren hier rondlopen. Zo was het regenachtig weer geweest, en stonken de honden nogal. We hebben dat gewoon gezegd, en de volgende dag roken ze naar hondenshampoo.

### En als u de balans opmaakt?

Ik ben heel positief. We ontdekten onlangs een verborgen talent bij hem. Hij heeft namelijk een workshop 'Blind vertrouwen' gegeven voor alle collega's op de afdeling. Met een blinddoek om moesten we op aanwijzingen van anderen een parcours doorlopen. Zo kon iedereen even ervaren hoe het is om blind of slechtziend te zijn. Mijn ogen gingen er – figuurlijk – door open. Het lijkt ons een prachtige activiteit om uit te venten, bijvoorbeeld voor teambuildingsdagen. Ik ben heel blij met Sietse, het is een uitstekende match.

**Naam:** Jan Hut en Maurits Hoenders  
**Functie:** beleidsadviseurs voor de  
rijkssector van de CMHF. Jan Hut is tevens  
cao-onderhandelaar voor het Rijk  
**Organisatie:** CMHF en het Rijk



## Vakbonden bij het Rijk: Kwaliteitsagenda waardevol traject voor werkgever, werknemer en bonden

### Vakbonden bij het Rijk:

ACOP (FNV)  
CNV Publieke Zaken  
CCOOP (CNV)  
AC  
CMHF

**Het Ministerie van BZK en de vakbonden hebben dezelfde ambitie: zorgen dat het Rijk een eigentijdse werkgever is. In 2010 is de samenwerking aangehaald door gezamenlijk te werken aan de Kwaliteitsagenda voor het Rijk. In dit verslag klinkt de stem van de bonden bij monde van Jan Hut en Maurits Hoenders, beleidsadviseurs voor de rijkssector van de CMHF. Jan Hut is tevens cao-onderhandelaar voor het Rijk.**

### Welke kansen biedt de kwaliteitsagenda voor bonden en werknemers?

“Het is goed om los van de cao-problematiek van dit moment met z’n allen te kijken naar de stip op de horizon. Een waardevol traject, waarin we een gedeelde visie van vakbonden en werkgever hebben neergezet. Ondanks de verschillen van mening over de cao hebben we de handen ineen geslagen voor een toekomstbestendige rijksdienst. Dat is in het belang van werknemer en werkgever.

In deze tijd van taakstellingen moeten we investeren in de kwaliteit van de medewerker: dat is immers het grootste kapitaal van de rijksdienst. Het afgelopen jaar

hebben we de stap van visie naar uitvoering gezet. Diverse werkgroepen brengen succesvolle pilots uit de rijksdienst bij elkaar en starten nieuwe, kleinschalige projecten. De uitdaging voor de toekomst is om pilots die succesvol blijken te zijn, te implementeren bij de ministeries.”

### Welke opvallende stappen zijn in 2010 gezet in rijksbrede mobiliteit?

“De constructie van 1 functiegebouw is een mooie stap. Vergelijkbare functies zijn nu herkenbaarder en zowel werkgever als werknemer krijgen meer inzicht, zeker als het digitale tool beschikbaar komt. Het is de basis waarop de loopbaan- en leerlijnen kunnen worden gebouwd. Als medewerker wil je graag weten wat je moet doen om voor een bepaalde functie in aanmerking te komen, evenals hoe je je binnen je huidige functie kunt ontwikkelen. Daarnaast speelt ook cultuur een rol. Om mobiel te zijn, moet je als ambtenaar over je eigen schutting heen kunnen kijken. Binnen de Haagse ministeries is dat gebruikelijker dan binnen de uitvoeringsinstellingen. Dit kun je stimuleren door loopbaaninstrumenten beter bekend te maken. Dat dit nuttig is, lezen we ook in het interview met Henriëtte van Dijk

## ‘Het is goed om met z’n allen te kijken naar de stip op de horizon’

(ministerie Infrastructuur en Milieu) over het Rijkstalentencentrum. Ze wist niet dat ze voor meer begeleiding terecht kon bij de mobiliteitsorganisatie. Een loopbaanadviseur zette haar op het spoor en ze bleek veel te hebben aan de Mobiliteitsorganisatie. Dat gun je iedereen.”

### **Wat is nodig om gezond en prettig te werken?**

“Een gezonde, veilige werkplek is natuurlijk essentieel. Bonden en werkgever hebben het afgelopen jaar samen gewerkt aan de arbocatalogus. Het opgestelde Agressie-registratiesysteem (Aro) laat zien dat de overheid agressie en geweld serieus neemt en dit niet tolereert. Dit is een positief signaal; de ambtenaar verdient respect.

Ook ervaren veel medewerkers werkdruk, zeker gezien de taakstelling van het kabinet Balkenende die erop was gericht hetzelfde werk efficiënter te doen. Door binnen bepaalde kaders professionals de ruimte te geven hun werk zelf te regelen, kan die werkdruk afnemen. Het afgelopen jaar is hiermee een goede stap gezet door tijd- en plaatsonafhankelijk werken te introduceren. Dat geeft medewerkers niet alleen de ruimte om werk en zorgtaken te

combineren, maar ook meer professionele ruimte, ofwel: eigen verantwoordelijkheid. En dat heeft weer een gunstige invloed op de beroepstrots van de ambtenaar. HNW vraagt overigens wel om ander leiderschap. Daarom is dit binnen de kwaliteitsagenda terecht een speerpunt.”

### **Wat zien de bonden als grote uitdaging voor de toekomst?**

“Na 2014 gaan veel medewerkers met pensioen en dat zal niet zonder gevolgen zijn. Daarom moeten we ons daar nu al op voorbereiden. Zo is het zaak dat de rijkdienst een aantrekkelijke werkgever blijft voor toekomstige medewerkers. Voor de huidige medewerkers betekent het dat ze in topconditie moeten zijn of komen op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het de uitdaging om iedereen – jong, oud, bicultureel, man, vrouw – het gevoel te geven dat ze er toe doen. Daarom is aandacht voor HRM-beleid essentieel en daarom zijn we blij met de kwaliteitsagenda.”



### **Publicatie van**

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)  
[www.sociaaljaarslagrijk.nl](http://www.sociaaljaarslagrijk.nl)

### **Fotografie**

Speer fotografie, Amsterdam (portretten)

Mei 2010  
04925/B-8274

