

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-
Generaal
Postbus 20018
2500 EA Den Haag

www.rijksoverheid.nl
www.facebook.com/minbzk
www.twitter.com/minbzk

Kenmerk
2018-0000583727

Uw kenmerk

Datum 13 juli 2018
Betreft Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025

Voor het goed functioneren van de samenleving is het essentieel dat het Rijk goed functioneert. Gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is hierin de sleutel. De arbeidsmarkt trekt steeds verder aan, waardoor het de komende jaren lastiger wordt talent aan te trekken. Tegelijkertijd vergrijst het Rijk, is er meer vraag naar werknemers in hogere schalen, wordt de samenleving steeds diverser en wordt het steeds moeilijker ICT'ers aan te trekken. Gelukkig wordt het Rijk door potentiële medewerkers gezien als aantrekkelijke werkgever.

Deze sterke positie wil ik verder uitbouwen. Daarom zet ik in op:

- een nog sterkere positionering van het Rijk als één werkgever;
- het bevorderen van onze inclusieve organisatiecultuur en het vergroten van diversiteit in met name de hogere schalen;
- maatwerk voor mensen qua arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid;
- vergroten van wendbaarheid die nodig is voor de maatschappelijke opgaven;
- het vergroten van de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling;
- een fijne werkbeleving en een omgeving waarin mensen prettig kunnen werken;
- modern, enthousiasmerend en open leiderschap.

Zoals aangekondigd¹ informeer ik u in deze brief over het strategisch personeelsbeleid Rijk 2025.² Het huidige personeelsbeleid (*Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020*, dat is geformuleerd in 2013) is hiermee geactualiseerd en afgestemd op onder meer de veranderende context, het Regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst* en de in 2017 met de vakbonden opgestelde *Wegwijzer voor een modern personeelsbeleid*. Daarnaast is geput uit de brief van de secretarissen-generaal aan informateur Schippers d.d. 28 maart 2017, waarin onder meer het belang van een wendbare en innovatieve overheid wordt benadrukt.

¹ Kamerstuk 34 775 VII, nr. 44 | Tweede Kamer

² Het betreft het strategisch personeelsbeleid voor de sector Rijk, deze omvat alle ministeries, de uitvoeringsorganisaties en inspecties die daaronder vallen en de Hoge Colleges van Staat.

Uit internationale vergelijkingen is bekend dat het Rijk relatief goed en integer functioneert. Ook in arbeidsmarktonderzoeken scoort het Rijk als werkgever meestal goed. Dat betekent niet dat we kunnen stilzitten. Verschillende economische en maatschappelijke ontwikkelingen zorgen voor veranderingen in het werk van Rijksambtenaren, zoals de technologisering van werk, krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing en flexibilisering. Het blijft voor het Rijk de opgave om zich aan te passen aan deze veranderingen. Om in de taakuitoefening richting burgers, bedrijven, en andere overheden wendbaar en flexibel te zijn, dient het Rijk zoveel mogelijk als één organisatie te functioneren. Hierbij past dat er meer dan voorheen bij (de implementatie van) het personeelsbeleid wordt gekeken vanuit het perspectief van vergelijkbare werkprocessen tussen de verschillende departementen (de werksoorten uitvoering, inspectie, beleid en bedrijfsvoering).

In een snel veranderende arbeidsmarkt is het daarbij van groot belang dat het Rijk alert is en zijn positie waarborgt. Eén van de opgaven die voor een grote (overheids)werkgever als het Rijk voorligt, is hoe het Rijk ook de komende jaren een aantrekkelijke werkgever blijft voor adequaat opgeleide en gemotiveerde medewerkers.

Zeven focuspunten voor het nieuwe strategisch personeelsbeleid bij het Rijk

Het strategisch personeelsbeleid 2025 is gebaseerd op onderzoeken die externe en interne ontwikkelingen in beeld hebben gebracht.

- In de publicatie *Arbeidsmarktrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk*³ is verkend welke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een rol spelen voor het Rijk als werkgever.
- *Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk*⁴ bevat de analyses van de demografische ontwikkelingen van het personeelsbestand van het Rijk in de periode 2017 - 2025.
- In *Behoeften van rijksambtenaren met betrekking tot personeelsbeleid*⁵, en het flitspanel *Behoeftes rijksambtenaren in kaart*⁶ is op basis van meerdere onderzoeken geduid wat ambtenaren zelf van belang vinden wat betreft onder meer werkbeleving en ontwikkeling.

Genoemde onderzoeken zijn te raadplegen op www.rijksoverheid.nl en een uitgebreide samenvatting is te vinden in de notitie 'In het hart van de publieke zaak'⁷, maar ik volsta hier met het aanstippen van slechts enkele bevindingen die relevant zijn voor het strategisch personeelsbeleid bij het Rijk.

- De krapper wordende arbeidsmarkt raakt ook het Rijk. Binnen het Rijk is een toename te zien in het aantal vacatures voor ICT gerelateerde functies dat moeilijk is in te vullen. De Nederlandse bevolking wordt

³ Ministerie van BZK, *Arbeidsmarktrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk*, december 2017

⁴ Ministerie van BZK, *Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk*, november 2017

⁵ ICTU, *Behoeften van rijksambtenaren met betrekking tot personeelsbeleid*, november 2017

⁶ Ministerie van BZK, *Behoeftes rijksambtenaren in kaart*, december 2017

⁷ Ministerie van BZK, *In het hart van de publieke zaak, Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*, juli 2018

steeds ouder. Deze trend is binnen het Rijk extra zichtbaar. Ongeveer 34 procent van de rijksambtenaren is tussen de 50 en 59 jaar oud en bovendien werken oudere medewerkers door de oplopende pensioenleeftijd steeds langer door.

- Op de Nederlandse arbeidsmarkt is een toename zichtbaar van het aantal hoogopgeleiden, terwijl het aantal laagopgeleiden daalt. De verandering in opbouw naar opleidingsniveau is herkenbaar binnen het Rijk.
- In het personeelsbestand van het Rijk is een omslag zichtbaar van het aantal functies in loonschalen 10-13 ten koste van functies in schaalcategorie 5-9.
- Technologische ontwikkelingen en het werken met big data heeft gevolgen voor de aard van het werk. Deze ontwikkelingen zijn slechts ten dele voorspelbaar, en daarmee zijn de effecten op de arbeidsmarkt van het Rijk niet geheel bekend. De impact van technologisering zal per onderdeel verschillen. Het Rijk kan medewerkers zo veel mogelijk voorbereiden op deze ontwikkeling door scholing en loopbaankansen aan te bieden; medewerkers hebben de verantwoordelijkheid om in te spelen op de veranderende omgeving door zelf te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling.
- Robots zijn ondertussen steeds vaker in staat om cognitieve routinetaken, zoals administratief werk, over te nemen. Een gevolg hiervan is onder meer dat er steeds meer vraag is naar hoogopgeleide ICT'ers in Nederland. De afgelopen paar jaar wordt ook bij het Rijk in de meeste vacatures gevraagd naar ICT'ers en juristen.
- De regulering van de arbeidsmarkt heeft geleid tot een daling van het aantal vaste dienstverbanden en een toename van het aantal flexibele dienstverbanden. Deze ontwikkeling zien we in lichte mate terug binnen het Rijk. Toch heeft het overgrote deel van de medewerkers bij het Rijk een vast dienstverband. Het Rijk neemt hiermee de onzekerheid over baanbehoud bij werknemers weg. Tegelijkertijd zien we dat veel medewerkers langdurig in dezelfde functie en bij dezelfde organisatie binnen het Rijk werkzaam zijn. Dit leidt tot zorg over de mate waarin medewerkers inzetbaar zijn bij een veranderende vraag naar expertise en dit is de reden om mobiliteit binnen het Rijk te stimuleren.
- Uit imago-onderzoek blijkt verder dat de mogelijkheden voor ontwikkeling en loopbaanvorming bij het Rijk voor starters en professionals belangrijke redenen zijn om voor het Rijk te willen werken. Gelet op de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt voor bepaalde expertises is het van belang om hieraan invulling te geven door middel van het zo compleet mogelijk presenteren van het werkaanbod binnen het Rijk en het ondersteunen van ontwikkeling van medewerkers.

De koers voor het personeelsbeleid bij het Rijk voor de komende jaren omvat zeven met elkaar samenhangende focuspunten.

1. Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever

Werken voor het Rijk is veelzijdig, uitdagend en leerzaam. Rijksmedewerkers zijn een zeer heterogene groep. Maar wat hen bindt is dat zij voor de overheid werken en daardoor een vakkundige en onmisbare bijdrage leveren aan de publieke zaak.

Hiermee onderscheidt het Rijk zich met trots van veel andere organisaties. Bij het Rijk worden medewerkers gedreven door de maatschappelijke bijdrage die zij leveren aan Nederland, dit is uniek. Het Rijk benut haar unieke karakter om zich, ondanks de krappe arbeidsmarkt, te profileren op de arbeidsmarkt. Het Rijk doet dit als één werkgever Rijk.

Ik neem aanvullende maatregelen om mobiliteit binnen het Rijk te stimuleren en te benadrukken dat medewerkers voor het Rijk werken en niet zozeer voor een ministerie:

- Om schaarse expertise bij het Rijk binnen te halen worden vacatures meer gericht op die kenmerken van het Rijk die specifieke groepen belangrijk vinden. Zo zal bij ICT-vacatures de diversiteit en complexiteit van het werken (aan projecten) bij het Rijk worden benadrukt. Het Rijk werkt sinds 2016 met het Rijks ICT traineeprogramma (RITP), en per september 2018 met het Rijks Data Science Programma.
- Ook worden vacatures sneller opengesteld voor externen. Voor functies waar sprake is van krapte op de arbeidsmarkt zal gewerkt worden met arbeidsmarkttoeslagen.
- Het wervingsbeleid zal nadrukkelijker dan nu het geval is, gericht zijn op potentiële Rijksambtenaren die nu nog studeren. Doordat het Rijk zich in een vroegtijdig stadium presenteert bij MBO-, HBO-, en WO-instellingen, legt het Rijk als werkgever een basis voor een duurzame verbinding met jonge mensen, die het Rijk weten te vinden als zij de arbeidsmarkt betreden.
- De voorzieningen voor medewerkers die tijdelijk worden uitgezonden naar het buitenland worden verder geharmoniseerd.
- Ik onderzoek hoe het vervullen van de maatschappelijke dienst positief kan meewegen voor sollicitanten bij het Rijk.

2. Het Rijk is een inclusieve organisatie

Ingegeven door de veranderende samenleving, de veranderende arbeidsmarkt en de vergrijzing, moet het Rijk verder doorgroeien naar een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams.

Voor het goed functioneren van het Rijk is de samenkomst van verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis een belangrijke randvoorwaarde, omdat meer variatie in visies en oplossingen resulteert in meer creativiteit en innovatie en betere resultaten.

Ik hecht aan een inclusieve organisatiecultuur waarin alle medewerkers actief betrokken en opgenomen worden in de groep. Waar zij zichzelf kunnen zijn, zich vrij voelen om hun mening te geven, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, en waar zij zich in een veilige leeromgeving kunnen ontwikkelen. Een organisatiecultuur waarin uitsluiting, discriminatie, pesten en intimidatie niet worden getolereerd. Niet voor niets zijn respect voor anderen, correct gedrag en onderlinge collegialiteit kernaspecten van het integriteitsbeleid van het Rijk.

Het Rijk is een aantrekkelijke werkgever voor jong en oud en streeft naar een evenwichtige verhouding in het personeelsbestand. De ambitie is het aantal

jongeren te vergroten en de instroom en doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratie-achtergrond, met name in de schaalcategorie 11 en hoger te bevorderen, zodat er binnen het Rijk ten opzichte van de werkende beroepsbevolking in Nederland een evenwichtigere verhouding ontstaat in het personeelsbestand. Het Rijk stuurt actief op instroom van mensen met een arbeidsbeperking, onder meer via collectieve instroom in teams en door samenwerking met leveranciers. De mogelijkheden van *social return on investment* worden benut om de arbeidsparticipatie van alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (dus ook bijvoorbeeld statushouders of jeugdjustitiabelen) te bevorderen.

Ter bevordering van een meer divers personeelsbestand neem ik de volgende maatregelen:

- Leden van sollicitatiecommissies zijn verplicht een workshop ter voorkoming van vooringenomenheid en ter verbetering van het selectiegesprek te volgen.
- Ter bevordering van een inclusieve cultuur (gericht op behoud en doorstroom van mensen) worden diversiteit en inclusie een vast onderdeel van managementleergangen.
- Ik ontwikkel een rijksbreed talentenprogramma voor de schalen 12-14 binnen de beleidskern. Op deze manier wordt de doorstroom van talent versterkt, waaronder jongeren en medewerkers met een niet-westerse achtergrond.
- Tijdens het exitgesprek met medewerkers die de organisatie verlaten, is bijzondere aandacht voor de ervaringen in relatie tot de inclusieve organisatiecultuur, zoals deze bij het Rijk wordt beleefd.
- Ik werk meer met stretchbenoemingen (versnelde bevordering) voor managers en met benoemingen van mensen buiten het Rijk.
- Ik stuur actief op instroom van mensen met een arbeidsbeperking ter realisering van het gestelde arbeidsbeperktenquotum. Dit doe ik onder meer via collectieve instroom in teams en door samenwerking met inkoop en leveranciers. Het aantal samenwerkingsprojecten met marktpartijen wordt uitgebreid.

3. Bij het Rijk staat de mens centraal

Het Rijk maakt maatwerk voor medewerkers mogelijk en zet in op modernisering van arbeidsvoorwaarden. Mijn uitgangspunt is dat de individuele mens centraal staat in het personeelsbeleid. Dit biedt kansen voor de relatie tussen medewerker en leidinggevende, maar ook voor de manier waarop het arbeidsvoorwaardenbeleid wordt vormgeven.

Iedere medewerker heeft andere kenmerken, eigenschappen, talenten en behoeften. Dit moet ook tot uiting komen in zijn relatie met de leidinggevende, de manier waarop hij of zij zijn loopbaan vormgeeft, en de manier waarop de organisatie hem of haar hierin ondersteunt of stimuleert.

Ook de voorkeuren voor financiële beloning of vrije tijd verschillen per medewerker en kunnen variëren afhankelijk van de levensfase waarin

medewerkers zich bevinden. Ik wil toewerken naar kaders waarbinnen medewerkers zelf keuzes maken over hun arbeidsvoorwaarden.

De beloning voor onze medewerkers wordt ook steeds meer gebaseerd op het werk dat zij doen. Factoren als de (hoogst behaalde) positie die een medewerker in het verleden bekleedde of persoonsgebonden kenmerken zijn minder relevant. Als gevolg hiervan kan de beloning van een medewerker fluctueren gedurende zijn carrière. Loonflexibiliteit op basis van het 'loon naar werk'-beginsel stelt medewerkers in staat sneller door te groeien, maar het betekent ook dat medewerkers (tijdelijk of structureel) in beloning erop achteruit kunnen gaan. Promotie, demotie en remotie zijn normale onderdelen van het carrièrepad.

Om dit te stimuleren worden de volgende maatregelen genomen:

- Het Rijk ontwikkelt in overleg met de vakbonden een individueel keuzebudget, waardoor medewerkers hun arbeidsvoorwaarden flexibeler kunnen opnemen.
- Het afbouwen van onderdelen uit het beloningsbeleid (zoals toelagen) die doorstroom belemmeren, en voor medewerkers die hier geen aanspraak op maken op basis van het werk dat zij doen.
- Het vergroten van de invloed van medewerkers die in roosterdienst werken op hun roosters door vormen van meeroosteren uit te breiden.
- Het gelijkstellen van de uitdiensttredingsleeftijd met de pensioenleeftijd. Bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd stromen medewerkers dus uit.

4. Wendbare medewerker en organisatie

Het Rijk speelt in op de veranderende omgeving en de veranderende rol en taken door als adaptieve overheidsorganisatie zijn medewerkers flexibeler in te zetten. De sector Rijk is een wendbare organisatie die middenin de samenleving staat. Een organisatie die het bij elkaar brengen van mensen, het delen van kennis en het aanmoedigen van initiatieven als vanzelfsprekend onderdeel van de manier van werken ziet.

Het Rijk zal in toenemende mate het werk dusdanig organiseren dat de opgave centraal gesteld wordt met een duidelijk resultaat. Door deze vorm van organiseren komt de nadruk minder op het vervullen van functies, en meer op het uitvoeren van opdrachten en taken. Die resultaatgerichtheid kan bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever.

Het Rijk is een lerende organisatie. Ruimte wordt gegeven voor experimenten in manieren van organiseren en sturen. Denkkraft en netwerken worden benut, om oplossingen te vinden voor de uitdagingen van (over)morgen. Indien nodig wordt er onconventioneel en grensoverschrijdend samengewerkt aan de uitdagingen die op het Rijk afkomen. Dit vraagt van de medewerker een flexibele opstelling die het mogelijk maakt met de organisatie en de veranderende opgaven mee te bewegen.

Daarnaast is nauwe samenwerking tussen alle overheden nodig: Europese instellingen, gemeenten, provincies, waterschappen en de sector Rijk. Veel

maatschappelijke opgaven zullen immers lokaal, regionaal en internationaal moeten worden beantwoord. Van de ministeries vergt dit om waar mogelijk op te treden als één Rijk met een verbindend karakter waar medewerkers de ruimte krijgen te experimenteren en te leren.

Om dit te stimuleren worden de volgende maatregelen genomen:

- De verschillende organisaties binnen het Rijk maken in hun meerjarige personeelsplanning (MPP) een analyse van welke capaciteit nodig is en wat de optimale manier is om deze capaciteit te organiseren. Organisaties maken voor eind 2019 een aangepaste MPP waarbij ze expliciet ingaan op de vraag wat de invloed is van technologische ontwikkeling op het werk, en hoe hier adequaat op ingespeeld kan worden. Ook zullen de organisaties binnen een vergelijkbaar domein (bijvoorbeeld inkoop, ICT) binnen het Rijk hun personeelsplanningen onderling gaan afstemmen.
- Ter ondersteuning wordt een nadere analyse naar de (toekomstige) arbeidsmarkt van de Rijksoverheid uitgevoerd. Hierbij gaat in het bijzonder aandacht uit naar de effecten van technologische ontwikkelingen op taken en functies binnen de specifieke context van de arbeidsmarkt van het Rijk tegen de achtergrond van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor de komende jaren.
- De rijksgebouwen, (digitale) werkomgeving, en het werken met open data ondersteunen het opgavegericht werken.
- De Wet normalisering rechtspositie ambtenaren treedt naar verwachting 1 januari 2020 in werking. Daardoor krijgen de medewerkers en leidinggevenden bij het Rijk te maken met het private arbeidsrecht. Dit heeft geen gevolgen voor het unieke karakter van het werk van rijksambtenaren: zij werken voor de publieke zaak, vaak binnen een politiek-bestuurlijke omgeving. De ambtelijke status verdwijnt daarom ook niet. Vanwege het private arbeidsrecht hebben straks alle medewerkers een tweezijdige arbeidsovereenkomst met de Staat der Nederlanden. Deze nieuwe juridische situatie benadrukt dat medewerkers met de werkgever Rijk een tweezijdige, wederkerige relatie onderhouden. Binnen de sector Rijk zal dit tevens worden gebruikt als impuls om de samenwerking over departementsgrenzen heen te versterken waarbij de maatschappelijke opgave centraal staat en meer eenduidigheid in het personeelsbeleid te bevorderen, zoals door het verder harmoniseren van secundaire arbeidsvoorwaarden. Iedereen is in dienst bij het Rijk en werkt steeds meer als één Rijk. Dit draagt bij aan de administratieve lastenvermindering.
- Detacheringen worden beperkt tot maximaal één jaar. Bij werkzaamheden voor een langere periode wordt de medewerker door de inlenende organisatie overgenomen. Hierbij geldt de *comply or explain*-regel: organisaties verantwoorden zich over de situaties waarin een detachering langer dan een jaar voortduurt.

De taken en werkzaamheden van beleidsmedewerkers en beleidsondersteuners zijn vaak vergelijkbaar, onafhankelijk van het beleidsterrein, en toepasbaar op meerdere beleidsterreinen. Het gaat daarbij om werk dat veelal plaats vindt op de kerndepartementen. Dit is bij uitstek het type werk waar brede inzetbaarheid

gewenst is en daarmee het bevorderen van de mobiliteit. Specifiek voor de beleidsmatig werkzaamheden op kerndepartementen worden de komende periode de volgende maatregelen onderzocht om de mobiliteit te bevorderen:

- 3-5-7-model als leidend principe in het loopbaanbeleid. Ingevolge dit model worden medewerkers gestimuleerd om na drie jaar na te denken over een nieuwe functie en na vijf jaar van functie te veranderen, en uiterlijk na zeven jaar de functie te verlaten. Een loopbaanstap kan in dit geval een horizontale of een verticale stap binnen of buiten het Rijk zijn. Het gaat hierbij om een daadwerkelijk nieuw werkpakket bij een andere afdeling, directie, departement of organisatie. Het 3-5-7-model hanteren als leidend principe kan helpen bij gericht sturen op in-, door- en uitstroom. Hierbij dient ook aandacht te zijn voor behoud en overdracht van (schaarse) kennis en expertise.
- Medewerkers met een schaal 12-functie worden gestimuleerd om in hun loopbaan binnen meerdere rijksonderdelen te werken, in een andere werksoort, of op een positie in het buitenland of buiten het Rijk. Op termijn kan ervaring binnen meerdere organisaties of rijksonderdelen een voorwaarde zijn om voor een functie in schaal 13 en hoger in aanmerking te komen.
- Ik streef ernaar afspraken te maken met organisaties buiten het Rijk om uitwisseling van medewerkers te stimuleren, te beginnen met overheidsorganisaties als Defensie, zbo's en gemeenten en provincies.
- Afdelingshoofden meer laten circuleren over de diverse departementen, onder andere door functieruil te stimuleren.

5. Permanent ontwikkelen

Het Rijk werkt met de 'Visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid'⁸. Voor de komende jaren is met name van belang dat het Rijk inspeelt op voortdurende ontplooiing en de wens van medewerkers tot loopbaanontwikkeling. Medewerkers ontwikkelen zich in gelijk tempo met hun vakgebied.

Permanent leren en ontwikkelen is essentieel voor het goed functioneren van de sector Rijk, nu en in de toekomst. Leren en ontwikkelen is een noodzaak, niet een vrijblijvendheid. Het zorgt ervoor dat medewerkers op korte termijn én voor de lange termijn inzetbaar zijn en blijven, en dat de sector Rijk een toereikende kennispositie op haar werkterreinen behoudt. Het vermogen van onze organisatie om zich aan te passen en de kracht om te vernieuwen komt in de eerste plaats uit onze mensen. Daarnaast vergroot permanent leren en ontwikkelen de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich continu ontwikkelen. Ondanks dat de verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen bij de medewerker zelf ligt, stimuleert de werkgever Rijk dit door te zorgen voor de juiste randvoorwaarden.

Om dit te stimuleren neem ik onder andere de volgende maatregelen:

- Een leven lang leren wordt een vast onderdeel van het personeelsgesprek.

⁸ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/11/08/aanbiedingbrief-bij-de-visie-op-leren-en-ontwikkelen-bij-de-rijksoverheid>

- Experimenten worden gestart met werkwijzen en instrumenten ter ondersteuning van een leven lang leren; daarbij kan gedacht worden aan een persoonlijk ontwikkelbudget (in geld en/of tijd) en mogelijkheden om stages te lopen bij andere organisaties binnen en buiten het Rijk.
- Ik ben gestart met een RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid om de kennis en kunde van ambtenaren op het i-domein te vergroten.

6. De werkbeleving staat voorop

Het Rijk speelt in op de behoeftes van medewerker door een werkomgeving te bieden waar medewerkers zich veilig voelen en vitaal blijven. Het Rijk stelt hierbij de werkbeleving van medewerkers voorop.

Belangrijk voor een positieve werkbeleving is een open cultuur waar mensen (medewerkers onderling maar ook managers en medewerkers) elkaar aanspreken en waar iedereen toegang heeft tot relevante informatie en inzichten. Essentieel is dat medewerkers zich veilig voelen om hun leidinggevenden aan te spreken op zaken die niet goed gaan en dat zij zich kwetsbaar kunnen en durven opstellen bij zaken die belemmerend zijn voor de uitvoering van het werk. Dit vraagt om een cultuur waarvoor de organisatie vanuit gedeelde werkwaarden de randvoorwaarden moet bieden.

De voorbeeldrol van (top)managers is hierbij van belang. Managers binnen het Rijk zijn benaderbaar, staan open voor feedback en organiseren bewust tegenspraak. Vanuit deze voorbeeldrol dragen zij bij aan een aanspreekcultuur binnen de gehele organisatie.

Een ander belangrijk aspect van de werkbeleving betreft de werkomgeving, waaronder de werkplek. De werkplek dient erop (in)gericht te zijn dat medewerkers op een prettige, duurzame, gezonde en flexibele manier kunnen (samen)werken. Een goede inrichting van rijksgebouwen en de digitale omgeving wordt als een belangrijk onderdeel gezien van goed werkgeverschap, dat bijdraagt aan het imago van een aantrekkelijke werkgever. De gebouwen waarin wordt gewerkt dienen als bron van inspiratie en stimulans voor samenwerking.

Om dit te stimuleren tref ik de volgende maatregelen:

- Er is continu aandacht voor een veilige aanspreekcultuur. Ik verwacht van topmanagers dat zij hierin het goede voorbeeld geven.
- Ervaringen van medewerkers worden geregeld in beeld gebracht door middel van dynamische en kort-cyclische medewerker onderzoeken die het mogelijk maken snel bij te sturen als dat nodig is. Indien de uitkomst van medewerkersonderzoeken in relatie tot de fysieke werkomgeving daar aanleiding toe geeft, wordt de huisvestingsnorm opnieuw bezien.
- Het verbeteren van de digitale ondersteuning zodat medewerkers meer onafhankelijk van tijd-, plaats-, en apparaat kunnen werken.
- Het aan elkaar verbinden van systemen zodat Rijksorganisaties gebruik kunnen maken van elkaars vergaderfaciliteiten (Rijksbreed vergaderen).
- Ik doe nader onderzoek naar de relatie tussen ziekteverzuim en werktevredenheid in samenhang met de werkzaamheden van de

medewerker, met als doel maatregelen te treffen die het verzuim omlaag brengen. Ik denk daarbij aan mogelijke nieuwe werkvormen, het vergroten van de autonomie van medewerkers, het gevarieerder samenstellen van takenpakketten bij gestandaardiseerde functies en het verlagen van de moeilijkheidsgraad waar mogelijk.

7. Publiek leiderschap

Leidinggevenden bij het Rijk hebben een wederkerige arbeidsrelatie met hun medewerkers en hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om hen te ondersteunen in hun ontwikkeling en loopbaanoriëntatie.

Het werken bij het Rijk is steeds meer gericht op een wederkerige arbeidsrelatie, waarbij de leidinggevende richting en ruimte geeft aan de medewerker als ambtelijk professional. Samen geven zij vorm aan het goede gesprek, over werkresultaten, integriteit, loopbaanoriëntatie en inzetbaarheid. De notie van wederkerigheid als onderdeel van de eigentijdse werkrelatie klinkt ook door in de genormaliseerde rechtspositie met een tweezijde arbeidsrechtelijke verbintenis. Hierbij past een meer dienende stijl van leiding geven. Leidinggevenden hebben – naast de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers zelf – de verantwoordelijkheid om hun medewerkers te faciliteren en te ondersteunen in hun ontwikkeling en loopbaanoriëntatie. Dit vraagt om een continue dialoog tussen leidinggevende en medewerker waarbij de gesprekscyclus bij het Rijk (GCR) een belangrijk ondersteunend instrument is.

Op deze manier zijn leidinggevenden een essentiële schakel in de ontwikkeling van medewerkers en daarmee van het hele Rijk als overheidsorganisatie. De leidinggevende in wiens team nauwelijks in-, door- en uitstroom plaatsvindt, heeft hierover een gesprek te voeren met het hogere management.

Om dit te stimuleren tref ik onder meer de volgende maatregelen:

- Het aanbieden van een opleidingsprogramma voor iedere startende leidinggevende, waarin aandacht wordt besteed aan onder meer het belang van ontwikkeling, mobiliteit en ICT.
- Het zichtbaar bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers wordt één van de pijlers van de evaluatie van het functioneren van leidinggevenden.
- De in-, door- en uitstroomstatistieken zullen jaarlijks in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk worden gepubliceerd om inzichtelijk te maken hoe de mobiliteit zich ontwikkelt en het bewustzijn op dit punt te vergroten.

Implementatie van het strategisch personeelsbeleid

Dit strategisch personeelsbeleid is tot stand gekomen met intensieve betrokkenheid van onder meer medewerkers, interdepartementale werkgroepen, de departementen, de vakbonden en de Groepsondernemingsraad Rijk. Het proces van implementatie verschilt per focuspunt en soms per werksoort en hangt ten dele samen met de cao-afspraken die gemaakt worden met de vakbonden. In samenwerking met en met advisering door de Groepsondernemingsraad Rijk zullen de genoemde maatregelen verder worden uitgewerkt, waarna de komende jaren in samenwerking met medewerkers, lijnmanagers, medezeggenschap,

vakbonden en HR-directeuren de implementatie van het nieuwe strategisch personeelsbeleid wordt vormgegeven.

Tot slot

Het Rijk kent een grote diversiteit aan organisaties die ook in verschillende fases van ontwikkeling zijn. Waar sommige organisaties te maken hebben met een krimp van het takenpakket, zien andere organisaties hun takenpakket groeien. Het is evident dat de invloed van dergelijke ontwikkelingen per organisatie kan verschillen. Bovendien verschilt de uitgangspositie per organisatie, bijvoorbeeld qua personeelssamenstelling of (regionale) arbeidsmarktpositie.

Bovenstaande verschillen impliceren dat een optimale verbinding tussen organisatiebeleid en personeelsbeleid op organisatieniveau gestalte zal moeten krijgen. Vanwege de verschillen tussen de organisaties die samen het Rijk vormen, kan de precieze uitwerking van de focuspunten per organisatieonderdeel verschillen. Het Rijk staat als geheel evenwel voor dezelfde uitdaging om een wendbare sector te zijn die midden in de samenleving staat. Een sector die mensen bij elkaar brengt, kennis deelt en het aanmoedigen van initiatieven als vanzelfsprekend ziet in haar werkwijze. Het Rijk heeft de opdracht passende dienstverlening te leveren voor iedereen, ook als dit van onze medewerkers vraagt om net dat stapje extra te zetten.

In een tijd die wordt gekenmerkt door onzekerheid en grote mondiale ontwikkelingen is het belangrijk om als Rijk flexibel te zijn. Niet de slimste of de sterkste zal overwinnen, maar degene die zich in deze turbulente maatschappij het beste kan aanpassen. Dit geldt zowel voor de organisatie als voor de individuele medewerker. Werken voor de publieke zaak betekent werken in een politieke omgeving. Dit uit zich in het werken onder politieke verantwoording, gevoel voor politiek-ambtelijke verhoudingen, werken met gemeenschapsgeld en omgaan met zaken als democratische spelregels, transparantie en integriteit. Dit vraagt erom dat we als Rijk ook robuust, herkenbaar als betrouwbare partner blijven voor burgers en bedrijven.

Een samenleving is nooit af en dus is het personeelsbeleid van het Rijk nooit af. Het blijft van belang continu te bezien welke externe en interne ontwikkelingen op het Rijk afkomen en of dit aanpassing van het beleid vraagt.

Over de voortgang van de uitvoering van het Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025 informeer ik u via de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,

drs. K.H. Ollongren