



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Sociaal Jaarverslag Rijk 2009



## Sociaal Jaarverslag Rijk 2009

# Inhoudsopgave

Inleiding	4
<b>1 Organisatie</b>	<b>8</b>
1.1 Het Rijk in cijfers	9
1.2 Visietraject Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk	11
1.3 Organisatieontwikkeling	11
1.4 Inrichting shared services Rijk	12
1.5 Overige onderwerpen bedrijfsvoering	14
<b>2 Personeelsbeleid</b>	<b>16</b>
2.1 Personeelsontwikkeling en loopbaanbeleid	17
2.2 Vitaliteit en re-integratie	18
2.3 Inzetbaarheid oudere werknemers	23
2.4 Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap	25
2.5 Algemene Bestuursdienst	25
<b>3 Werken bij het Rijk</b>	<b>28</b>
3.1 Rijkspersoneel in beeld	29
3.2 Arbeidsmarktcommunicatie	31
3.3 Traineeprogramma's en stages	32
3.4 Diversiteit	33
<b>4 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie</b>	<b>38</b>
4.1 Ontwikkelingen	39
4.2 Sociaal flankerend beleid	40
4.3 Integriteit	42
4.4 Bezwaarschriften en conflictbemiddeling	43
4.5 Bijzondere beloningen	45
4.6 Uitbreiding werktijd	46
4.7 Medezeggenschap	47

# Voorwoord

## Eigentijdse werkgever

Het Rijk is in beweging. Meer met minder – kleiner en beter. De rijksdienst van de toekomst is een themagerichte en mensgerichte organisatie. De ambtenaar van de toekomst is in dienst van het Rijk en voelt dat ook zo. Binnenkort is er niet alleen één rijkslogo, maar ook één rijkspas, één rijkswerkplek en meer eenvormige arbeidsvoorwaarden. Bovendien is de bedrijfsvoering van het Rijk modern en duurzaam ingericht.

In 2009 is een flinke stap gezet op weg naar één concern Rijk. Een eigentijdse en aantrekkelijke werkgever, die rekening houdt met de uiteenlopende wensen en behoeften van medewerkers. Die hen stimuleert om zichzelf zo te ontwikkelen dat zij inzetbaar zijn op verschillende plaatsen in de rijksdienst. Een maatschappelijk verantwoorde werkgever, die ook werk en ervaring biedt aan groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een werkgever met een gevarieerd personeelsbestand: jonge en oudere medewerkers, mannen en vrouwen, van verschillende culturele achtergrond, met verschillende opleiding en ervaring.

De samenwerking met de vakbonden heeft in 2009 een nieuwe impuls gekregen. De departementen en vakbonden hebben samen een visie ontwikkeld op de toekomstige organisatie en werkgever Rijk. Een unieke samenwerking, die heeft geleid tot een kernachtige en gedragen visie, waarin vier sporen centraal staan: een themagestuurde en flexibele organisatie, met een professionele leercultuur en inzetbare medewerkers.

De vier sporen uit deze visie zijn stevige bouwstenen voor de verdere ontwikkeling van het organisatie- en personeelsbeleid en vormen de beleidsagenda voor 2010 en verder.

Met veel energie en genoeg zullen we – vakbonden en departementen samen – deze agenda ter hand nemen, om zo het beeld van een eigentijdse werkgever verder te realiseren.

Namens de directeurs Personeel en Organisatie van alle ministeries,

Marijke Stroucken

Wvd. directeur Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk

# Inleiding

In 2009 is hard gewerkt aan de vernieuwing en verbetering van de rijksdienst. Dit sociaal jaarverslag toont de resultaten van deze inspanningen. De vaste kern van het Sociaal Jaarverslag Rijk vormen de hoofdstukken over Organisatie, Personeelsbeleid, Werken bij het Rijk en Arbeidsvoorwaarden. Daarnaast besteedt dit verslag over 2009 apart aandacht aan het thema inzetbaarheid. Het verslag is ook beschikbaar op internet: [www.sociaaljaarverslagrijk.nl](http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl).



### Mobiliteit binnen één concern

Om de overstap van het ene naar het andere organisatieonderdeel binnen de rijksoverheid te vergemakkelijken zijn in 2009 administratieve drempels geslecht. Ook de vereenvoudiging van het functiegebouw draagt bij aan mobiliteit binnen het Rijk. Verder is een visie ontwikkeld op Het Nieuwe Werken, inclusief een standaard voor een rijkswerkplek, waarop de ambtenaar van de toekomst plaats- en tijdonafhankelijk kan inloggen en die slimme samenwerkingsopties kent.

### Rijksbrede bedrijfsvoering

De rijksbrede bedrijfsvoering komt steeds beter van de grond. In 2009 zijn de shared services op het gebied van bedrijfsvoering en HRM verder uitgebreid en de ministeries weten de expertisecentra steeds beter te vinden. De salaris- en personeelsadministratie is gebundeld in P-Direkt. In 2009 zijn twee locaties ingericht en zijn alle personeelsmedewerkers van de rijksdienst geplaatst – ofwel bij P-Direkt of bij hun eigen ministerie. De salarisadministratie van alle ministeries loopt sinds begin 2009 via P-Direkt; een aantal ministeries neemt ook al aanvullende personeelsdiensten af.

### Kansen voor ouderen

Ouderen hebben meer kans op een baan bij de rijksoverheid dan op een baan in de marktsector. Van de nieuwe medewerkers is ruim 11 procent vijftigplus. De gemiddelde leeftijd van het rijkspersoneel is in 2009 gestegen tot 44,3 jaar. Vanaf eind 2009 mogen ambtenaren op hun eigen verzoek doorwerken na hun 65<sup>ste</sup>. Voor topambtenaren biedt de Algemene Bestuursdienst de mogelijkheid hun kennis en ervaring in te zetten in een functie met minder personeelsverantwoordelijkheid.

### Zorg en ziekte

Het gebruik van ouderschapsverlof is licht gestegen: 6 procent van de rijksambtenaren maakt hiervan in 2009 gebruik. De belangstelling voor de levensloopregeling is juist gedaald. Hier speelt mee dat deelname aan de regeling geen voorwaarde meer is om in aanmerking te komen voor de heffingskorting bij ouderschapsverlof. Het ziekteverzuim is de afgelopen jaren tamelijk stabiel. In 2009 bedroeg het 5,5 procent. Bijna een derde van de rijksambtenaren meldde zich geen enkele keer ziek.



### Minder vacatures

De werving van nieuw personeel stond in 2009 op een lager pitje, onder invloed van de taakstelling en de economische recessie. Rond 2015 begint de gestage uitstroom van de babyboomgeneratie, waardoor weer krapte kan ontstaan. Van belang is dan ook dat het Rijk zich blijft profileren als aantrekkelijke werkgever. In dat kader heeft de rijksoverheid ook in 2009 zichzelf gepresenteerd op beurzen en evenementen en diverse ‘inhouse’-dagen georganiseerd voor nieuw talent. Voorsnog werkt de beperkte ruimte om nieuw personeel aan te nemen in het nadeel van de loopbaankansen van jongeren en mensen met een biculturele achtergrond. Het aandeel allochtone medewerkers is in 2009 slechts licht gestegen tot 8,4 procent. Het aandeel vrouwen in managementposities (op ABD-niveau) loopt met 24,9 procent in pas met de ambitie.

### Harmonisatie en keuzevrijheid in arbeidsvoorwaarden

Harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden van alle rijksambtenaren draagt bij aan meer mobiliteit: een overstap heeft dan geen gevolgen voor de rechtspositie. Samenvoeging van alle zeventig verschillende regelingen is echter juridisch complex gebleken. Daarom is in 2009 gekozen voor een praktische en stapsgewijze aanpak. Een andere trend is dat medewerkers meer ruimte krijgen voor individuele keuzes in arbeidsvoorwaarden. In 2009 is de IKAP-regeling uitgebreid, wat een stimulerende werking heeft gehad op het gebruik ervan.

---

Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over inzetbaarheid: “Bij inzetbaarheid staat de medewerker centraal. Het gaat erom dat die een topconditie heeft op de arbeidsmarkt.”

---

### **Bijzondere beloningen beperkt**

In 2009 zijn de ministeries spaarzaam omgegaan met de toekenning van bijzondere beloningen. Vooral medewerkers in hogere schalen kregen minder vaak een toeslag, waardoor de verdeling over de verschillende salarisniveaus evenwichtiger is geworden. In totaal heeft in 2009 ruim 15 procent van de rijksambtenaren een bijzondere beloning gekregen, tegenover 22 procent een jaar eerder.

### **Samenwerking met de vakbonden**

Het Ministerie van BZK en de vakbonden hebben dezelfde ambitie: zorgen dat het Rijk een eigentijdse werkgever is. In 2009 is de samenwerking aangehaald door gezamenlijk te werken aan een nieuwe koers. In dit verslag klinkt de stem van de bonden bij monde van Jan Willem Dieten, bestuurder Rijk van Abvakabo FNV.

### **Vernieuwing rijksdienst**

Dit sociaal jaarverslag heeft betrekking op de P&O-kolom van het Rijk, met uitzondering van het Ministerie van Defensie. Cijfers over het volume van het personeelsbestand en de ontwikkeling daarvan zijn in dit verslag niet opgenomen. Die staan in de vijfde voortgangsrapportage van het programma Vernieuwing Rijksdienst. De voortgangsrapportage bevat ook meer informatie over projecten in het kader van de Vernieuwing Rijksdienst, voor zover de projecten niet de bedrijfsvoering betreffen.

## **Thema: inzetbaarheid**

### **Wensen en behoeften veranderen**

Veranderingen op de arbeidsmarkt maken inzetbaarheid tot een belangrijk thema. Het arbeidspotentieel is in toenemende mate divers en werknemers stellen hogere eisen aan bijvoorbeeld de mogelijkheden om werk en privé te combineren. Het Rijk heeft behoefte aan werknemers die bereid en in staat zijn in te spelen op veranderende wensen vanuit de politiek en de samenleving.

### **Rijk heeft voorbeeldrol**

Inzetbaarheid is het vermogen om werk te houden en nieuw werk te krijgen. Werk dat medewerkers met plezier doen en waar ze goed in zijn. Nu en straks. Dat maakt het thema breed: het gaat om leren, combineren van werk en privé, om gezonde arbeidsomstandigheden en om adequate begeleiding tijdens en na ziekte. Maar ook om oriëntatie op de toekomst, om loopbaanontwikkeling en om mogelijkheden om langer op een prettige manier door te werken. En het gaat om kansen bieden aan mensen die moeilijk op eigen kracht een baan vinden, zoals (jong)gehandicapten of mensen in de sociale werkvoorziening. Op al deze onderdelen wil het Rijk een voorbeeldrol vervullen. Om inzetbaarheid letterlijk een gezicht te geven, portretteert dit verslag elf werknemers die ieder op hun eigen manier bezig zijn met hun inzetbaarheid. Zij vertellen hun persoonlijke verhaal.

### **Inzetbaarheid gaat om cultuur en dialoog**

Inzetbaarheid is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de werknemer. Het is aan de werkgever om de werknemer daarin te steunen. Uiteindelijk is het in ieders belang dat werknemers een positieve bijdrage kunnen leveren aan het functioneren van de rijksoverheid. Inzetbaarheid is in belangrijke mate een kwestie van cultuur. Om ieders talent ten volle te benutten is aandacht nodig voor individuele verschillen en voor maatwerk. Inzetbaarheid komt tot stand door middel van een dialoog. Binnen het Rijk is het streven erop gericht dat leidinggevenden en werknemers met elkaar het gesprek aangaan over wensen en mogelijkheden. En op het niveau daarboven is inzetbaarheid iets wat het Rijk samen met de bonden wil invullen.



**Naam:** Fouad Sakka (24)  
**Baan:** Projectmedewerker/  
secretaris, Neder-  
landse Mededingings-  
autoriteit  
**Privé:** Ongehuwd  
**Inspiratie:** Mensen helpen. Ik  
heb net een project  
afgerond, waarbij  
ik gehandicapt en in  
Marokko heb voorzien  
van rolstoelen, bedden  
en krukken. Heel  
inspirerend!

## Ze waarderen mij om wat ik kan

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Fouad Sakka studeerde zomer 2009 af in Bedrijfskundige Informatica. Hij zat in de Wajong en nu werkt hij bij de NMa.**

*Hoe zag je schooltijd eruit?*

Ik ben gewoon naar de basisschool geweest en heb gestudeerd aan de Hogeschool Rotterdam. Maar ik heb nooit kunnen lopen vanwege spasme. Op school waren er belemmeringen die de studie moeilijk maakte, de hoofdingang was bijvoorbeeld alleen bereikbaar via een trap. Daarom heb ik me altijd sterk gemaakt voor goede voorzieningen. Maar eigenlijk is het belachelijk dat dat nodig is! Ondanks alles heb ik mijn studie in drie jaar afgerond.

*En toen kwam je al snel bij de Nma terecht. Ja! Nadat ik was afgestudeerd in Bedrijfskundige Informatica, had ik*

gesprekken met een re-integratiebureau. Al snel bleek dat het Ministerie van Economische Zaken op basis van mijn cv interesse in mij had, voor een IT-project. Ik ging op gesprek en twee dagen later kreeg ik een telefoontje dat ze een arbeidsvoorwaardengesprek wilden. Het trok me aan, want het project sluit goed aan op mijn studie, stage en afstudeerproject.

*Kun je in dit gebouw wel gewoon je weg vinden?*

Toen ik hier op gesprek kwam, hebben we een rondje door het gebouw gemaakt. We keken of er geen lastige drempels zijn, of deuren makkelijk open gaan en of de toilet toegankelijk is. Het was allemaal prima in orde. Ik heb een eigen parkeerplaats gekregen, waarbij ik mijn rolstoel 's avonds aan een ring op slot kan zetten. Ook heb ik een andere bureaustoel. Ze zijn hier heel bereidwillig om oplossingen te vinden.

*Wat zijn jouw taken?*

We verbeteren interne processen. Daarvoor doe ik het functioneel beheer van de applicatie voor servicemanagement. Dus als het management bijvoorbeeld wil zien wat het wachtpercentage is bij de helpdesk, moet ik zorgen dat het softwaresysteem dit kan rapporteren. Ook ben ik projectsecretaris.

*Sluit je functie goed aan op jouw talenten?*

Absoluut. De overheid heeft zich natuurlijk voorgenomen Wajongers aan te nemen, maar ik denk niet dat ze me alleen daarom hebben gekozen. Mijn profiel paste gewoon heel goed bij deze functie. Ik denk dat ik de organisatie verrijk met mijn kwaliteiten, ik word gewaardeerd om wat ik kan. Ik hoop wel dat de overheid door meer Wajongers aan te nemen een signaal afgeeft naar het bedrijfsleven, namelijk dat een lichamelijke beperking helemaal geen belemmerende factor is.



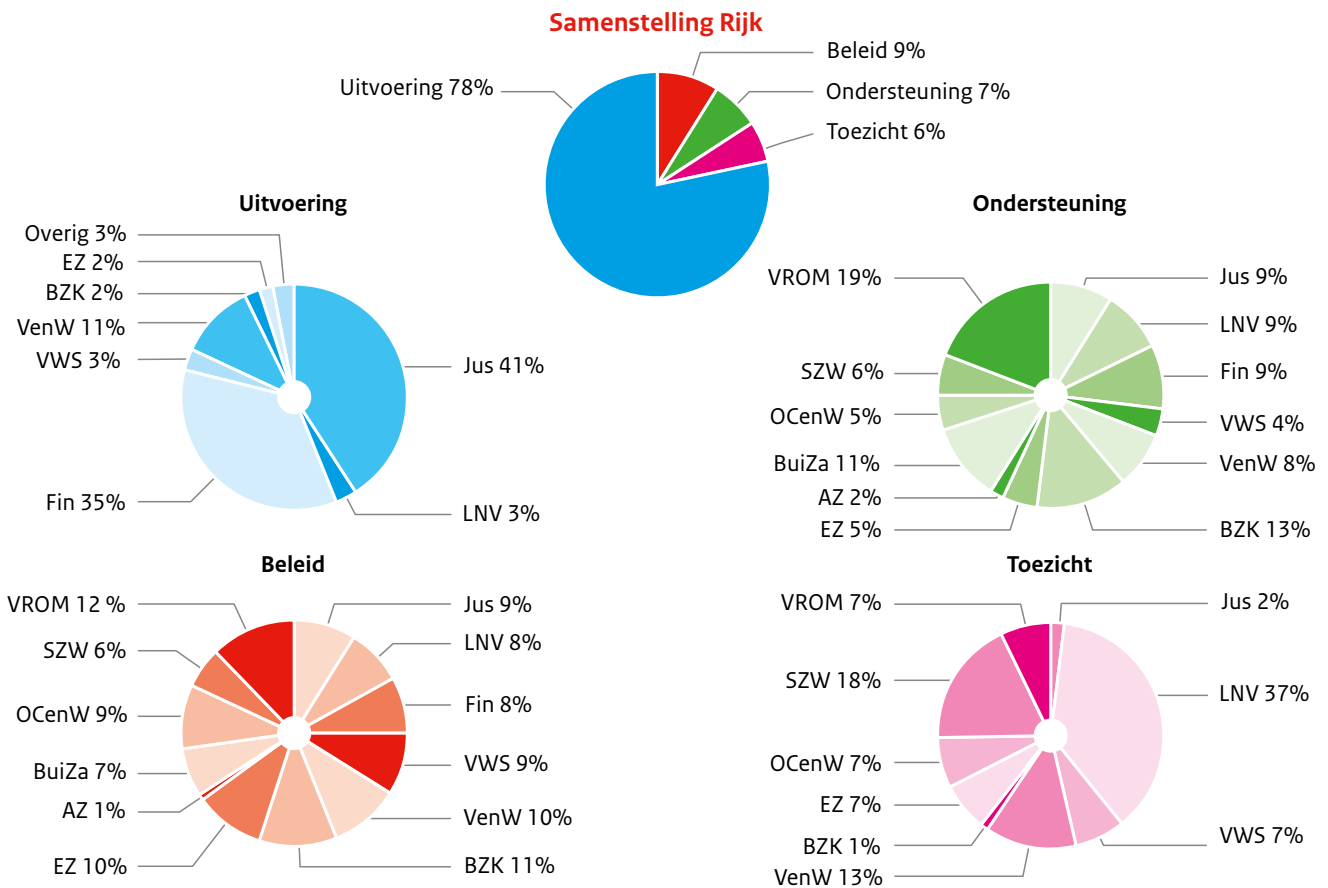
# 1 Organisatie


De ontwikkelingen in de organisatie zijn erop gericht om de samenwerking tussen ministeries te bevorderen. Slimmer, beter en goedkoper werken is de ambitie van de rijksoverheid. De verdere ontwikkeling van shared services past daarin. In 2009 hebben Rijk en bonden een visie ontwikkeld op het personeels- en organisatiebeleid van de toekomst.



## 1.1 Het Rijk in cijfers

Het overgrote deel van de ruim 123.000 werknemers uit de sector Rijk (de ministeries, exclusief Defensie, zonder de zelfstandige bestuursorganen) werkt in uitvoeringsorganisaties, namelijk 78 procent. De rest is verdeeld over beleid, ondersteuning (bedrijfsvoering) en toezicht. De afbeelding toont de verdeling op basis van de organisatieonderdelen van de ministeries. De uitvoering concentreert zich bij de Ministeries van Justitie, Financiën en Verkeer en Waterstaat; samen nemen zij 87 procent 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. De beleidsdirecties zijn redelijk gelijk verdeeld over de ministeries. Dat geldt ook voor de ondersteuning, waarbij de Ministeries van VROM en BZK iets omvangrijker ondersteunende diensten kennen, omdat daar de rijksbrede bedrijfsvoering is ondergebracht, zoals de Rijksgebouwendienst, P-Direkt en de Werkmaatschappij. Het toezicht concentreert zich bij het Ministerie van LNV, en in mindere mate bij de Ministeries van SZW en VenW.





**Naam:** Winny (48)  
**Baan:** Medewerker ICT, Belastingdienst  
**Privé:** Getrouwd, een zoon van 9 jaar  
**Inspiratie:** Als ik doelen haal en plannen uitkomen zoals ik had gedacht: dat stimuleert me enorm

## Iedere maand een bos bloemen

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Winny kreeg vijf jaar geleden voor het eerst kanker en werkt inmiddels 28 uur per week.**

*Wat is er de afgelopen jaren met je gebeurd?*  
In 2004 kreeg ik borstkanker. Ik ben geopereerd, heb chemo en bestraling gekregen en slik nu nog tabletten waardoor ik in de overgang ben. Met alles wat daarbij hoort, zoals opvliegers en botontkalking. In 2007 vond men een onbekende kankersoort in mijn hals. Alle klieren, het weefsel en spieren zijn verwijderd. Dat zou niet erg ingrijpend zijn, 'even' opereren en dan bestralen, maar door allerlei complicaties ben ik deze tweede keer ook een jaar bezig geweest.

*Hoe reageren je collega's?*  
Mijn human resource manager kwam iedere twee maanden langs en ik kreeg

zeker iedere maand een bos bloemen. Ook andere collega's zijn vaak langs geweest, ze waren super aardig en heel bereidwillig om te helpen. En nu behandelt iedereen me 'normaal'. Het enige is, ik ben niet meer zoals vroeger. Vroeger was ik veel fitter, nu voel ik me altijd moe. Dat vind ik moeilijk te accepteren.

*Je werkt nu 28 uur per week. Hoe heb je dat opgebouwd?*

De eerste keer dat ik ziek was, ben ik begonnen met vier uur in de week reisdeclaraties in te voeren en te verwerken. Simpel om weer aan het werk en onder de mensen te zijn. In mijn vak, de ICT, is niets zinvols te doen in zo weinig uren. Ik werkte al weer zestien uur per week toen ik die andere kanker kreeg. Vervolgens heb ik weer eerst bij Financiën allerlei klusjes gedaan en mijn werkweek uitgebreid. Toen ik twintig uur kon werken ben ik overstapt naar

de ICT. Niet in mijn 'eigen' team, want daar was geen plaats beschikbaar, maar ik wilde graag mijn vak weer oppakken.

*Wat doet je werkgever voor je en wat doe je zelf?*

Ik mis een spier in mijn hals en heb externe begeleiding van houdingexperts gehad om op de werkplek weer aan het werk te komen. Ik kreeg bijvoorbeeld advies over mijn houding. Daarnaast heb ik een aangepaste stoel. Het belangrijkste is dat mijn werkgever en ik steeds in goede harmonie hebben gezocht naar geschikt werk.

*Hoe ziet je toekomst eruit?*

Maandag start ik in een nieuwe functie, waarin ik meer eigen baas ben. Dat past beter bij me. Er waren veel meer kandidaten, ik heb verteld dat ik ziek ben geweest, en toch ben ik het geworden!

## 1.2 Visietraject Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk

### Rijk en bonden ontwikkelen toekomstvisie

Hoe zorgen we ervoor dat de organisatie en het personeelsbeleid van het Rijk zijn toegesneden op de rijksoverheid en de ambtenaar van de toekomst? Die vraag is in 2009 onderwerp geweest van een uitgebreid visietraject. Vakbonden, directeuren P&O van de ministeries (verenigd in de ICOP) en het Ministerie van BZK hebben de verkenning samen aangepakt. Het traject startte in het voorjaar met inspiratiecolleges. Vervolgens zijn vier thema's gekozen die in gemengde werkgroepen verder zijn uitgewerkt en voorzien van aanbevelingen. Deze vormen de bouwstenen voor de ontwikkeling van beleid en voor de cao-agenda. Kern van de visie is dat de rijksdienst in 2015-2020 de vorm heeft van een themagestuurde en mensgerichte organisatie, aantrekkelijk voor medewerkers. De aanpak van maatschappelijke vraagstukken staat centraal en medewerkers herkennen zich in die ambitie. Medewerkers krijgen professionele ruimte en benutten hun talenten optimaal. Het nieuwe werken is zo veel mogelijk uitgangspunt: structuren en procedures zijn ondersteunend en niet richtinggevend. Medewerkers houden hun kennis op peil en zijn gewend aan hun inzetbaarheid te werken.

## 1.3 Organisatieontwikkeling

### Vergemakkelijken overstap binnen het Rijk

De rijksoverheid wil in lijn met de aanbevelingen uit het visietraject flexibeler en wendbaarder worden om sneller en beter te kunnen inspelen op veranderende eisen vanuit de politiek en de maatschappij. Daarvoor is onder andere nodig dat medewerkers gemakkelijk kunnen overstappen van het ene naar het andere ministerie. Ambtenaren met een vast contract zijn al jaren in algemene dienst van het Rijk, waardoor een overstap binnen de rijksdienst een overplaatsing is en er geen sprake is van ontslag en een nieuwe aanstelling. In 2009 zijn rijksbrede afspraken gemaakt om ook de administratieve lasten bij een overstap te verminderen. Zo loopt de spaarloonregeling door, hoeft de identiteit niet opnieuw te worden vastgesteld, is geen nieuwe loonbelastingverklaring nodig en is er geen sprake van fiscale nadelen. Dit geldt vanaf 1 januari 2010. Verdere stappen om interdepartementale switches te vergemakkelijken zijn in voorbereiding. Zo ligt er in de Pensioenkamer een voorstel (ingebracht samen met de bonden) voor aanpassing van het pensioenreglement. Doel hiervan is dat ambtenaren die binnen het Rijk van baan veranderen niet geconfronteerd worden met een

---

Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over het visietraject: "Het visietraject heeft de deuren lekker opengezet en het goed laten waaien. De uitkomsten bieden een waaier aan mogelijkheden. Nu is het zaak focus te kiezen. We moeten conclusies formuleren en concrete afspraken maken. Daarbij draait het erom een goede match te vinden tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de ambtenaren."

---

inkomenswijziging vanwege de afdracht van pensioenpremies. P-Direkt werkt aan een systeemaanpassing, zodat administratieve gegevens die al bij de eerste indienststelling zijn vastgelegd bij de overplaatsing kunnen worden overgedragen aan de nieuwe rijkswerkgever. Dit gebeurt op verzoek van de medewerker. Het gaat onder meer om persoons- en betalingsgegevens, getuigschriften en diploma's, aflegging van de eed of de belofte, individuele keuzes in arbeidsvoorwaarden en verlof. Deze aanpassing moet vanaf 1 januari 2011 operationeel zijn.

### Dynamisch organiseren verder onderzocht

Een andere manier om de flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie en de personele inzet te vergroten, is door te werken volgens de principes van dynamisch organiseren. Dat kan op verschillende manieren, namelijk door te werken met centrale plaatsing, met minder specifieke functiebeschrijvingen en door afspraken te maken over hoe de mobiliteit en plaatsing van medewerkers is geregeld. De afgelopen jaren hebben diverse ministeries deze principes toegepast. De succes- en faalfactoren van de verschillende methodes worden nu in kaart gebracht. Dit moet leiden tot aanbevelingen voor alle departementen. Daarna volgt brede bekendmaking van het concept, zodat rijksbreed organisatieveranderingen kunnen plaatsvinden op basis van dynamisch organiseren. Van belang is dat medewerkers het gevoel hebben dat ze veilig van taken kunnen wisselen. Alleen dan zullen zij zich immers wendbaarder opstellen. Dit punt is onderwerp van overleg met de bonden en de medezeggenschapsorganen.

### Rijk krijgt één functiegebouw

De inrichting van één functiegebouw voor het Rijk vordert gestaag. De ministerraad heeft eind 2009 ingestemd met invoering van één functiegebouw voor alle departementen (waarbij de Belastingdienst later aansluit). Het nieuwe functiegebouw beperkt het aantal functiefamilies en het aantal functieprofielen zeer

fors. De functieprofielen geven inzicht in de benodigde kennis, vaardigheden en gedragskenmerken. De profielen richten zich op het te bereiken resultaat in plaats van op uit te voeren taken. Voor medewerkers wordt zo helder bij welke organisatieonderdelen werk voorhanden is dat vergelijkbaar is met wat ze al doen. Dit vergroot de mogelijkheden voor flexibiliteit, mobiliteit en kwaliteitssturing.

### **Interdepartementale projecten en programma's gemeengoed**

Ook door in programma's en projecten te werken kan het Rijk beter en sneller inspelen op maatschappelijke vraagstukken. Deze werkwijze begint dan ook gemeengoed te worden, vooral bij de aanpak van politieke prioriteiten. De organisatie van interdepartementale samenwerking is al gestart bij de formatie van het kabinet-Balkenende IV met het benoemen van afzonderlijke programmaministers die leidinggeven aan het beleid op de terreinen van Jeugd en Gezin en Wonen, Wijken en Integratie. Daarnaast zijn er deze kabinetsperiode diverse onderwerpen opgekomen waarop in (interdepartementale) projectdirecties wordt gewerkt tussen en binnen ministeries. De instelling van een projectdirectie als nieuwe (interdepartementale) organisatie-eenheid helpt vaste structuren te doorbreken, snel resultaat te boeken en gevoel van urgentie te creëren. Een goed voorbeeld vormt de projectdirectie Veiligheid begint bij Voorkomen die verantwoordelijk is voor het terugdringen van criminaliteit en overlast met 25 procent in 2010 ten opzichte van 2002. De Ministeries van BZK en LNV hebben een Werkwijzer Programma's en Projecten vervaardigd met praktische tips voor de opzet en aanpak van programmatische of projectmatige samenwerking. Binnen BZK wordt deze veelvuldig toegepast.

### **Topformatie gelijk gebleven**

Het Ministerie van BZK houdt toezicht op de topstructuur en topfuncties bij de ministeries (schaal 16 en hoger). In 2007 is hiervoor een kader ontwikkeld en in 2008 is de inrichting en waardering van de top per ministerie voor het eerst op die manier in kaart gebracht.

De ministeries mogen binnen de grenzen van het kader 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.

In 2009 meldden de ministeries ruim 250 mutaties. Een derde hiervan betreft nieuwe functies; een derde functies die zijn vervallen. In de overige gevallen is sprake van niveauverandering, wijziging van naam en/of positionering. De totale topformatie beslaat

831 functies (peildatum 1 juli 2009) en is daarmee ten opzichte van een jaar eerder nagenoeg gelijk gebleven.

### **Regionale effecten taakstelling Rijk**

Op verzoek van de Tweede Kamer is in 2009 onderzocht welke effecten de reorganisaties bij het Rijk hebben op de regionale werkgelegenheid. Daarbij is zowel gekeken naar de taakstelling in het kader van het programma Vernieuwing Rijksdienst als naar enkele andere grote reorganisaties. Het onderzoek laat zien dat de effecten verreweg het grootst zijn in de provincie Zuid-Holland. Ook de provincie Groningen is iets bovengemiddeld getroffen. Dat de effecten in de Randstad het grootst zijn, volgt logisch uit het bewust gekozen politieke uitgangspunt dat de taakstelling vooral betrekking heeft op beleid, ondersteuning en inspecties (20 tot 30 procent) en veel minder op de uitvoering (5 tot 10 procent). Juist uitvoeringsorganisaties zijn vaak buiten de Randstad gevestigd. Conclusie is dan ook dat van een oneigenlijke afwenteling van de taakstelling op organisaties buiten de Randstad geen sprake is.

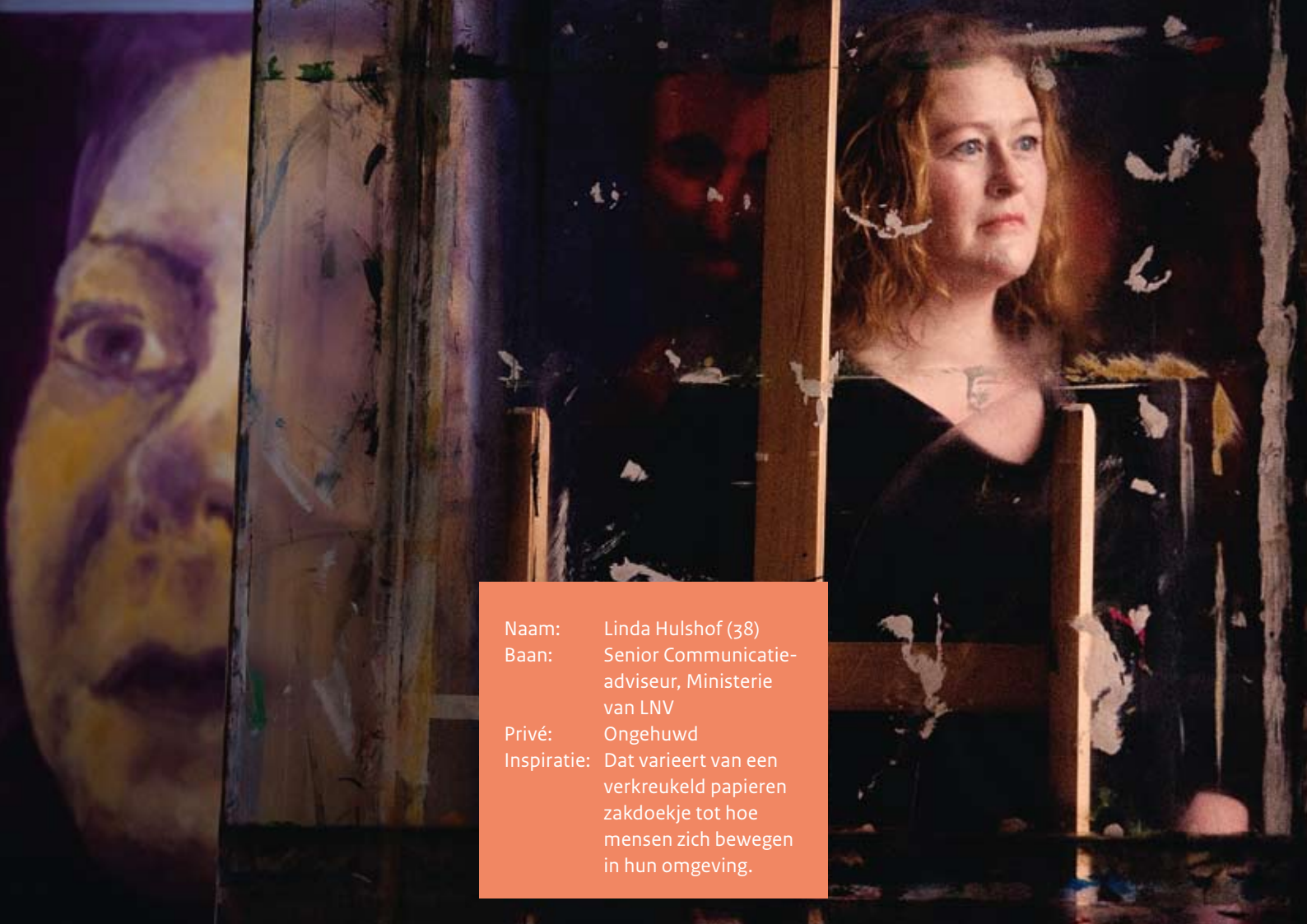
## **1.4 Inrichting shared services Rijk**

### **P-Direkt: van ontwikkeling naar dienstverlening**

P-Direkt biedt shared services op het gebied van personeels- en salarisadministratie. Met vernieuwende diensten en een geautomatiseerde aanpak past P-Direkt in het profiel van de nieuwe rijksdienst: betrouwbaar, efficiënt en innovatief.

2009 was voor P-Direkt het sluitstuk van de ontwikkeling en een opmaat naar dienstverlening. Sinds begin 2009 verzorgt P-Direkt de salarisadministratie voor alle twaalf ministeries. Daarnaast levert P-Direkt aan vijf ministeries met ruim 60.000 rijksambtenaren meer dienstverlening op personeelsgebied. Dit bestaat onder meer uit het P-Direktportaal met het digitale p-dossier, ondersteuning bij hulpvragen door het contactcenter en automatische verwerking van bijvoorbeeld verlof en reisdeclaraties. In de zomer van 2009 zijn de eerste drie ministeries (Ministeries van AZ, BZK en LNV) via het contactcenter gaan werken, in het najaar volgden de Ministeries van VROM en Justitie. In 2010 en 2011 sluiten de andere ministeries aan, met uitzondering van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Het P-Direkt contactcenter heeft twee locaties: in Den Haag en Zwolle. In 2011 bedienen zo'n vierhonderd medewerkers alle rijksambtenaren met vragen over personeelszaken en verzorgen zij ook de HRM-diensten die niet geautomatiseerd kunnen worden. Belangrijke activiteiten in 2009 waren de feitelijke inrichting van de locaties en de plaatsing en gedeeltelijke overgang van het personeel. In totaal hebben 800 medewerkers



**Naam:** Linda Hulshof (38)  
**Baan:** Senior Communicatieadviseur, Ministerie van LNV  
**Privé:** Ongehuwd  
**Inspiratie:** Dat varieert van een verkreukeld papieren zakdoekje tot hoe mensen zich bewegen in hun omgeving.

## Blij met kans die het Rijk biedt

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Linda Hulshof is communicatieadviseur bij het Ministerie van LNV en volgt een opleiding op de Kunstacademie.**

*Hoe kwam je terecht op de Kunstacademie?*  
Ik vroeg me af of ik mijn communicatiebaan over 10 of 20 jaar nog wilde doen. Daarom volgde ik de training 'Bezinning op je loopbaanontwikkeling', en toen viel het kwartje: ik wilde zelf mooie dingen maken. Als communicatieadviseur vertaal ik beleid, wat iemand anders heeft bedacht, in een heldere boodschap. Nu wilde ik zelf iets creëren.

*Hoe heb je het geregeld op je werk?*  
Ik betaal de opleiding gewoon zelf, maar mijn werkdagen zijn in overleg met mijn leidinggevende wel veranderd. In het begin van de opleiding ging ik

4x9 werken. Maar hoe verder de studie vordert, hoe meer die van je vraagt. Daarom werk ik inmiddels drie dagen. Mijn leidinggevende heeft het in het MT overlegd, en ze vonden de opleiding belangrijk voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Drie dagen was dus goed, maar dan wel hele lange dagen: twee van tien uur en één van negen uur.

*Wat vind je van de rol van je werkgever in jouw persoonlijke ontwikkeling?*  
Ik vond het fijn dat ik terugkon naar drie dagen per week. Dat was voor mij dé oplossing. Ik heb getwijfeld of ik mijn functie wel in drie dagen kan, maar het blijkt mogelijk. Ik ben heel blij dat het Rijk me die kans geeft. Ik kan mijn talent ontwikkelen, terwijl dat niets met mijn baan te maken heeft. De werkgever biedt mij de ruimte om een andere weg in te slaan.

*Raakt het Rijk je kwijt aan een carrière in de kunst?*

Nee, ik weet nu dat ik mijn baan als communicatieadviseur wil blijven doen. De kunstopleiding ernaast geeft genoeg tegenwicht. Het helpt me om goed inzetbaar te blijven: de creativiteit in mijn vrije tijd geeft me nieuwe energie en motivatie voor mijn communicatiebaan. Bovendien voel ik mij gewoon erg thuis bij het Rijk: is er op onze directie veel ruimte voor kennis delen en vakontwikkeling en ik heb leuke collega's. Collega's doen ook heel uiteenlopende dingen naast hun werk. Ik heb geen ervaring in bedrijfsleven, maar het Rijk is daarin heel flexibel. Trouwens, het is maar voor weinig mensen weggelegd om van het kunstenaarschap te leven.

van de aangesloten ministeries het plaatsingsproces doorlopen. Hierbij konden ze aangeven of ze wilden overgaan naar P-Direkt of bij hun ministerie wilden blijven, waar ook nog een aantal p-taken resteert. Deze grootschalige operatie is uitgevoerd op basis van een convenant met de medezeggenschap, vakbonden en werkgevers.

## 1.5 Overige onderwerpen bedrijfsvoering

### Het Nieuwe Werken

De themagestuurde en mensgerichte overheid van de toekomst vraagt om Het Nieuwe Werken. In 2009 zijn op drie onderdelen gedachten uitgewerkt rond dit thema, met als resultaat een visienota, een digitale werkomgeving en voorstellen voor een nieuwe standaard werkplek. In 2010 worden alle uitkomsten samengebracht en aan elkaar verbonden.

#### Visie

Hoe presteren ambtenaren in de toekomst het best en wat zijn daarvan de consequenties voor de organisatie van de rijksdienst? In 2009 is vanuit het project Ambtenaar voor de Toekomst (onderdeel van het programma Vernieuwing Rijksdienst) een visie ontwikkeld op Het Nieuwe Werken. Deze manier van werken stelt mensen en maatschappelijke thema's centraal. Ambtenaren presteren het best als zij zelf bepalen hoe, waar, wanneer en met wie ze werken. Dat betekent meer professionele ruimte maar ook heldere resultaatafspraken. Daarnaast moeten thema's en taken weer leidend worden in de werkwijze en niet de grenzen van organisaties. Immers, de maatschappelijke thema's die de overheid moet oplossen, zijn ingewikkeld en overstijgen de grenzen van de departementen. De visie is aangenomen door het SGO (overleg van secretarissen-generaal) en de stuurgroep 'Overheid voor de Toekomst' geeft hieraan nu verder invulling. In 2010 wordt Het Nieuwe Werken in de hele rijksdienst onder de aandacht gebracht.

#### Digitale werkomgeving

Flexibel werken -ook in tijdelijke organisatiestructuren- vraagt om slimme werkplekken. Mensen moeten onafhankelijk van plaats, tijd en organisatie kunnen werken in een beveiligde omgeving. Om dit te realiseren is het programma Digitale Werkomgeving (DWR) in het leven geroepen. DWR zorgt voor een rijksbrede functionaliteit die flexibel werken ondersteunt. Feitelijk gaat het om een I- en ICT-standaard voor de rijksbrede werkplekinrichting. Een nieuw rijksportaal geeft alle ambtenaren in een beveiligde

omgeving de beschikking over een moderne samenwerkfunctionaliteit, en over de informatie die zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen.

#### Corporate standaard werkplek

In 2009 is onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen van werkplekken in kantooromgevingen. Doel was om te inventariseren wat er in Nederland gebeurt op het gebied van Het Nieuwe Werken en welke eisen dat stelt aan de fysieke inrichting van kantoren. Tijd- en plaatsafhankelijk werken betekent dat medewerkers geen vast bureau meer hebben, maar flexibel werken. Medewerkers zitten afhankelijk van hun taken bijvoorbeeld in een overlegruimte of juist op een concentratiewerkplek. Het brutovloeroppervlak per medewerker kan in een dergelijk kantoor kleiner zijn. De uitkomsten van de inventarisatie zijn vastgelegd in een nota met daarin het voorstel om bij nieuwbouw en renovaties al uit te gaan van een kleiner vloeroppervlak en flexibele werkplekken.

### Taakstelling bedrijfsvoering Rijk

Onderdeel van de crisismaatregelen waartoe het kabinet in de zomer van 2009 heeft besloten, is een taakstelling op de bedrijfsvoering van het Rijk. Deze loopt op tot 250 miljoen euro structureel vanaf 2014. Op voorstel van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) loopt de invulling van de taakstelling voor een deel via nieuwe rijksbrede bedrijfsvoeringsprojecten en zorgen de departementen zelf voor de invulling van het resterende deel. Projecten in het kader van deze taakstelling zijn onder andere versnelde invoering van digitale facturering, uitbreiding van de interdepartementale pools ter vermindering van externe inhuur, energiebesparing in rijksgebouwen en versnelde uitrol van gezamenlijke inkoop.

**Naam:** Ariena van Wendel de Joode (32)  
**Baan:** Senior gerechtssecretaris bij het Gerechtshof in Den Bosch  
**Privé:** ongehuwd  
**Inspiratie:** Ik ben gelovig en dat doortrekt mijn hele leven. In moeilijke omstandigheden ervaar ik veel kracht in het geloof in God.



## Ik kende de mogelijkheden niet

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Ariena van Wendel de Joode combineert haar werk bij het Gerechtshof met de zorg voor haar ongeneeslijk zieke moeder.**

*Hoe ben je mantelzorgster geworden?*

Toen in 2005 de uitslag kwam dat mijn moeder ernstig ziek was, woonde ik nog thuis. Ik hielp altijd al wel met schoonmaken en strijken, maar toen mijn moeder aan chemokuren moest beginnen, kwam het complete huishouden op mij neer. Daarnaast had ik een voltijd baan. Mijn vader kon moeilijk omgaan met deze omstandigheden. Daarom ging ik ook steeds mee ziekenhuis in en uit. Mantelzorg was dus niet echt een keuze, ik pakte het automatisch op.

*Hoe combineerde je mantelzorg en werk?*

De ziekte overviel ons allemaal. Ik had geen enkele kennis van regelingen voor zorgverlof of mantelzorg. Toen ik

vakantiedagen wilde bijkopen, riep de secretaresse dat er zorgverlof bestaat. Dat heb ik aangevraagd en gekregen. Mijn contracttijd van 36 uur is gewoon hetzelfde gebleven, ik heb er nooit aan gedacht om minder te gaan werken. Bovendien vond ik het ook fijn om te werken, het is lekker om in een andere omgeving zijn. Je gaat in dit soort situaties tot het uiterste. Maar druk is het: van het werk snel naar huis, eten, naar het ziekenhuis. Op zaterdag het huishouden, de boodschappen en het ziekenhuis. Zondag naar de kerk en weer het ziekenhuis. Achteraf was het misschien goed geweest als ik bijvoorbeeld vrijdag vrij had gehad.

*Welke afspraken had je met je leidinggevende?*

We hebben het er eigenlijk nooit over gehad. Hoewel de leiding in onze organisatie makkelijk aanspreekbaar is, vroegen ze niet uit zichzelf: 'Moeten we iets regelen?' Het kwam niet bij me op,

maar als ik het aan de orde had gesteld, zouden ze zeker voor oplossingen openstaan. Meer informatie zou goed zijn geweest, bijvoorbeeld via intranet. In ieder geval hoop ik dat P&O de regelingen nu goed op het netvlies heeft. Voor mij is het op dit moment minder belangrijk, omdat het weer beter gaat met mijn moeder.

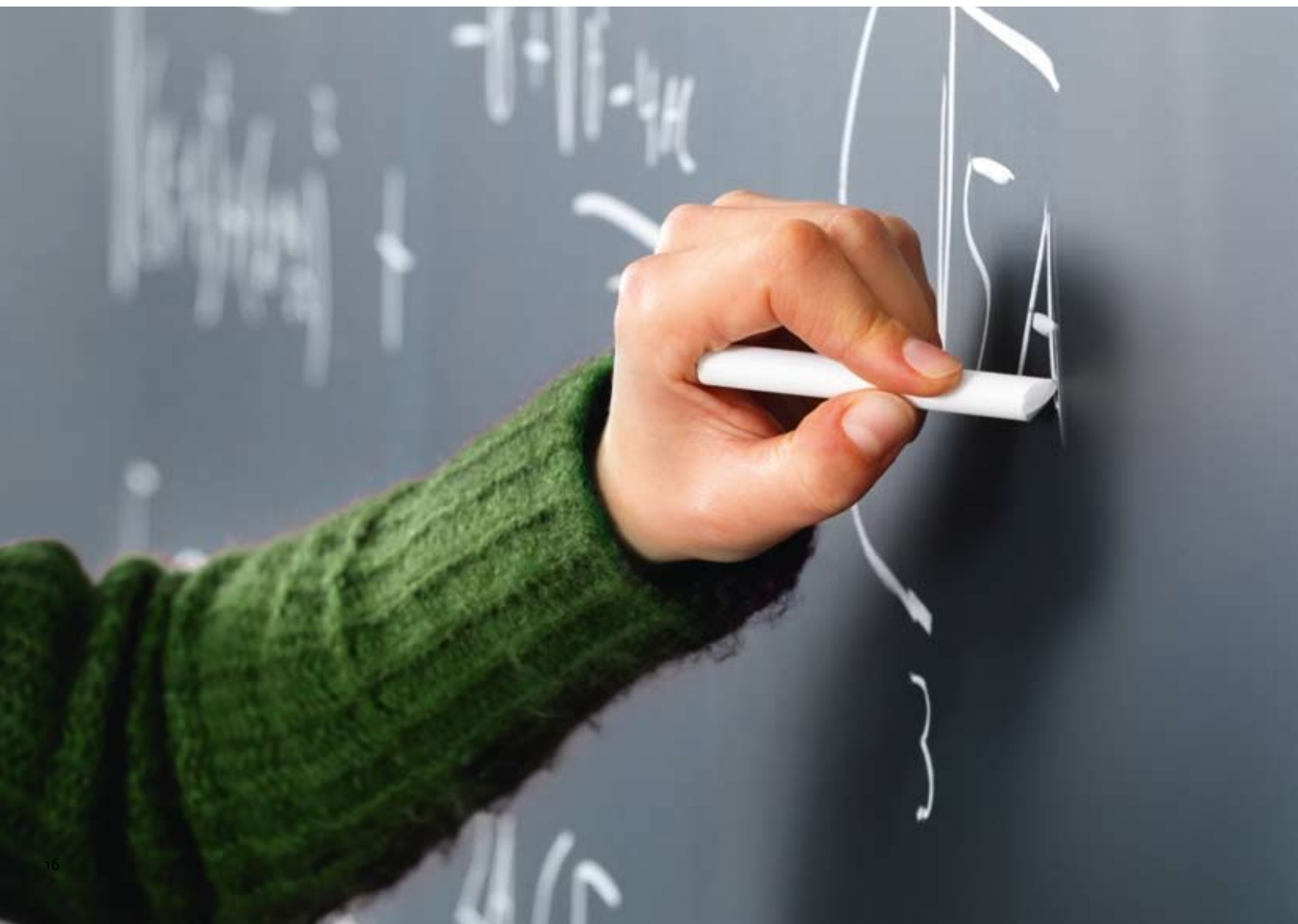
*Hoe ben je dan toch zo goed inzetbaar gebleven?*

Mijn collega's hebben me bijzonder geholpen, van hen kreeg ik veel steun. Niemand deed moeilijk als ik eens later kwam of eerder wegging. Ook de leiding niet, trouwens. Als ik mijn werk door alle zorgen niet kon doen of niet afkreeg, kon altijd wel iemand het overnemen. Het is fijn om te ervaren dat je collega's heel betrokken zijn en je steeds vragen hoe het gaat. Die verbondenheid is een van de belangrijkste dingen om je werk te kunnen blijven doen.



## 2 Personeelsbeleid

Het Rijk wil een aantrekkelijke werkgever zijn die rekening houdt met de wensen en behoeften van medewerkers en die hen stimuleert zichzelf zo te ontwikkelen dat zij breed inzetbaar zijn binnen de rijksdienst. De rijksoverheid heeft een voorbeeldfunctie, bijvoorbeeld als het gaat om inzetbaarheid van oudere werknemers en om kansen op werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2009 heeft de rijksoverheid hierin verder geïnvesteerd.



## 2.1 Personeelontwikkeling en loopbaanbeleid

Organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling gaan hand in hand. Het werk verandert in de loop van de tijd; net als de wensen en eisen van medewerkers. Het Rijk wil individuele talenten van medewerkers optimaal benutten.

### Loopbaanbeleid beleidsmedewerkers binnen functiegebouw Rijk

De ministerraad heeft in 2009 besloten tot één functiegebouw voor de rijksoverheid. Daarin worden de 30.000 functiebeschrijvingen binnen het Rijk teruggebracht tot een beperkt aantal resultaatgerichte functieprofielen. Doel van deze operatie is onder meer om de interne mobiliteit en loopbaankansen van medewerkers te vergroten. Daarom wordt per functiefamilie het loopbaanbeleid uitgewerkt. Eind 2009 is een start gemaakt met het loopbaanbeleid voor de ambtenaren in de functiefamilies 'beleid' en 'advies'. De Belastingdienst sluit in een later stadium aan bij het functiegebouw Rijk.

### Functioneringsgesprekken

In 2009 is geïnventariseerd hoe de departementen werken aan het verbeteren van de functioneringsgesprekken. Zo zijn er trainingen in gesprekstechnieken voor leidinggevend en medewerkers. Enkele ministeries implementeren 360°-feedback, een methode waarbij medewerkers en leidinggevend van verschillende mensen en vanuit diverse perspectieven feedback krijgen op hun gedrag. Andere ministeries houden aparte ontwikkelingsgesprekken. Omdat de gesprekken een cruciale rol spelen in de personeelontwikkeling en het loopbaanbeleid, is afgesproken dat tenminste eenmaal per jaar een gesprek plaatsvindt tussen leidinggevende en medewerker. Bijgaande tabel geeft een indicatie van het aantal in 2009 gevoerde (en geregistreerde) gesprekken. Bij de ministeries die in 2009 zijn overgegaan op het HR-systeem van P-Direkt (de Ministeries van AZ, BZK, JUS, LNV en VROM) hebben zich problemen voorgedaan met de registratie van de gevoerde gesprekken. Het hier geschetste beeld is dan ook niet compleet. Het feitelijk gevoerde aantal gesprekken ligt hoger.



### Gesprekken over functioneren/loopbaan

Ministerie	2006	2007	2008	2009
AZ	79,4%	75,5%	79,4%	80,6%
BuiZa	96,0%	98,2%	99,2%	94,5%
BZK	77,3%	76,2%	78,4%	71,0%
EZ	93,0%	93,7%	92,0%	90,0%
FIN	66,0%	65,5%	90,0%	92,9%
Jus	52,5%	62,9%	72,3%	40,1%
Rechtspraak <sup>1</sup>	-	-	-	65,0%
LNV	72,8%	77,3%	82,2%	86,9%
OCW	72,1%	69,2%	73,1%	79,2%
SZW	81,6%	82,0%	79,7%	76,1%
VenW	85,4%	84,8%	<sup>2</sup> 73,5%	70,5%
VROM	58,3%	66,7%	<sup>3</sup> 56,8%	<sup>3</sup> -
VWS	71,5%	76,2%	<sup>4</sup> 61,1%	72,3%
<b>Totaal</b>	<b>68,0%</b>	<b>71,3%</b>	<b><sup>2</sup> 79,8%</b>	<b>70,7%</b>

<sup>1</sup> Rechtspraak publiceert in 2009 voor het eerst apart.

<sup>2</sup> De gesprekken vinden sinds december 2008 in december, januari en februari plaats. De cijfers over 2008 zijn hier gecorrigeerd.

<sup>3</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>4</sup> Een gewijzigd registratiesysteem veroorzaakt een incompleet cijfer, het aantal gesprekken wijkt niet af van 2007.

Bron: enquête

### Uitgaven opleidingen gestegen

Naast learning on the job zijn opleidingen en trainingen instrumenten om kennis en vaardigheden up-to-date te houden en carrièremogelijkheden te vergroten. In 2009 zijn de uitgaven aan scholing en opleiding volgens opgave van de ministeries licht gestegen, tot € 1.410 per arbeidsjaar.

In 2009 zijn onder meer voorbereidingen getroffen voor de oprichting van een Rijksacademie voor Bedrijfsvoering. Deze Rijksacademie is gestart met een onderzoek naar de behoefte aan rijksbrede trainingen op verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals ICT, huisvesting, HRM en facilitair.

### Bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar

Ministerie	2006	2007	2008	2009
AZ	731	1.115	1.472	1.223
BZK	1.420	1.252	1.673	1.656
BuiZa	1.259	1.363	1.420	1.587
EZ	1.375	2.041	1.917	2.132
Fin	996	977	857	743
Jus	1.483	1.350	1.417	1.980
LNV	952	1.243	1.254	1.100
OCW	1.763	1.464	2.044	1.992
SZW	1.906	2.130	2.061	2.028
VenW	1.366	1.525	1.511	2.025
VROM	604	1.363	1.244	1.734
VWS	1.461	1.401	1.347	1.344
<b>Totaal</b>	<b>1.272</b>	<b>1.297</b>	<b>1.302</b>	<b>1.410</b>

Bron: enquête

### Proef met mobiliteit tussen departementen

In 2009 is de opzet van een pilot 'interdepartementale mobiliteit' uitgewerkt bij twee directies van de Ministeries van BZK en Justitie. Het doel van de proef is om onderling medewerkers uit te wisselen. Zo'n uitwisseling kan voor zowel medewerkers als directies goed zijn. De medewerker krijgt de kans zich verder te ontwikkelen en zijn ervaring te verbreden en te verdiepen. Voor de betrokken directies is de uitwisseling interessant, omdat het nieuwe invalshoeken oplevert om het vraagstuk aan te pakken. Bovendien vergroot de proef het inzicht in de verschillende belangen die spelen. De directies gaan in 2010 daadwerkelijk uitwisselen.

### Essentieprogramma

Het is belangrijk dat alle ambtenaren dezelfde start bij het Rijk krijgen. Het Rijk heeft één logo, en ook inhoudelijk krijgt de eenheid steeds meer vorm. Daarom hebben het Ministerie van BZK en Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD) in 2009 een pilot

voorbereid om alle startende ambtenaren van schaal 10 tot en met 14 in een tweedaags programma kennis te laten maken met de essentie van het vak van rijksambtenaar. De nieuwe ambtenaren verdiepen zich in belangrijke kernwaarden binnen het Rijk, zoals concernbewustzijn, Europa en internationaal bewustzijn, rechtstatelijk en democratisch besef, burgerbewustzijn en integriteitbesef. Het essentieprogramma komt voort uit het programma managementleerlijnen van Bureau ABD.

## 2.2 Vitaliteit en re-integratie

Vitaliteit van medewerkers verbetert de inzetbaarheid. Het Rijk zet in op medewerkers die hun werk prettig vinden en dat op een gezonde manier kunnen doen. Goede arbeidsomstandigheden zijn belangrijk en daarom is er in 2009 gewerkt aan een arbocatalogus. En mochten mensen ziek worden, dan is er alles aan gedaan om hen waar mogelijk weer aan het werk te krijgen.

### Ziekteverzuim stabiel

Op gezondheidsgebied zijn er bij de departementen allerlei initiatieven. De ervaringen worden onderling uitgewisseld. Een greep uit de acties: het Ministerie van Financiën heeft in het nieuwe gebouw veel gedaan om beweging te bevorderen. Het Ministerie van AZ heeft de rookruimtes opgeheven en het Ministerie van OCW heeft een aantal mensen specifiek verantwoordelijk gemaakt voor het gezondheidsmanagement. Alle ministeries hebben afspraken met cateraars over

### Ziekteverzuimpercentage inclusief verzuim langer dan 1 jaar, excl. zwangerschaps- en bevallingsverlof

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

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

Bron: enquête

**Naam:** Mandy de Visser (40)  
**Functie:** Coördinator stageservicepunt bij EC AMC (Ministerie van BZK)  
**Privé:** Samenwonend zonder kinderen  
**Inspiratie:** De goede zaak. Ik wil iets doen waarin ik geloof en waar Nederland iets aan heeft



## Status is geen drijfveer

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Mandy de Visser kwam twintig jaar geleden zonder diploma's binnen op schaal 3. Nu heeft ze academisch niveau en volgt een MD-traject.**

*Hoe ben je binnengekomen bij het rijk?*

Ik had mijn gymnasium-certificaten op zak, maar zakte voor het toelatingsexamen van de kunstacademie. Ter overbrugging – ik was vast van plan om opnieuw toelatingsexamen te doen – ben ik bij de overheid gaan werken als leerlingwerknemer. Ik kwam binnen op schaal 3 en mijn ambitie was toen om schaal 7 te bereiken.

*Wat waren bepalende factoren in je ontwikkeling?*

Mijn leidinggevendenden zagen eerder dan ikzelf dat er meer in me zat en hebben me steeds aangemoedigd om verder te gaan. Van directiesecretaresse werd ik na een hbo-opleiding documentair

medewerker en later volgde ik een opleiding procesanalyse op academisch niveau. Het was fijn dat mijn leidinggevendenden vertrouwen in me hadden, want ik kon me de eerste jaren absoluut niet voorstellen dat ik zo ver zou kunnen komen. Nu weet ik dat je ook een beetje hoort te worstelen. Deskundig worden betekent ook fouten maken en problemen overwinnen. Soms loop je vast en dan komt het erop aan wat je daarmee doet.

*Jezelf ontwikkelen is een rode draad in je leven?*

Ik vind leren leuk, ben nieuwsgierig. Het laatste papiertje dat ik heb gehaald is internationaal gecertificeerd projectmanager. Nu zit ik in een MD-traject. Ik loop mee met een programmamanager en ben ingestapt in een intervisiegroep. Inmiddels ben ik wel over mijn onzekerheid heen gegroeid. Ik heb nu schaal 12, en sluit niets meer per definitie uit. Geld of status zijn geen drijfveer, maar

een gevolg van mijn leergierigheid en aandacht voor de publieke zaak.

*Hoe regel je die opleidingen en trajecten met je werk?*

Ik vind dat je best ook zelf tijd en geld mag stoppen in je eigen groei. Ik hou niet zo van mensen die het onderste uit de kan willen halen. Dan kijk je heel beperkt naar jezelf. Het is niet uitsluitend de organisatie die verantwoordelijk is voor je ontwikkeling of daarvan profiteert. Jij zelf ook. Mijn huidige leidinggevende heeft me aangemoedigd, maar legt wel haar grenzen. Ze wil dat ik bij het stageservicepunt betrokken blijf. Dat snap ik en daar komen we goed uit. Ze investeert in mij, en dat maakt mij ook weer loyaler. Als je van elkaar weet wat je doel is, dan kun je zoeken naar win-winsituaties.

gezond en biologisch aanbod in het bedrijfsrestaurant. Het percentage ziekteverzuim verandert al enkele jaren nauwelijks. In 2009 bedroeg het ziekteverzuimpercentage 5,5 procent. Het percentage nulverzuimers (mensen die het hele jaar niet hebben verzuimd wegens ziekte) was in 2009 voor het Rijk 31,7 procent.

### Ouderschapsverlof populairder

Onder vitaliteit verstaat de rijksoverheid ook het streven naar de juiste balans in de combinatie van werk en privé. Het is immers belangrijk dat werknemers zich prettig voelen in die combinatie. Het Rijk zal in de nabije toekomst, door middel van een bewustwordingscampagne, meer aandacht besteden aan werkende mantelzorgers en de mogelijkheden om werk en kinderen goed te kunnen combineren. Overigens zijn er al veel mogelijkheden, zoals het betaald ouderschapsverlof. Dat de overheid al een gezinsvriendelijke werkgever is, blijkt ook uit het feit dat de rijksoverheid al tweemaal voorkomt in de lijst van 'beste werkgevers voor werkende ouders' van het tijdschrift Lof. In 2010 vindt een onderzoek plaats onder rijksmedewerkers om te peilen op welke onderdelen het gezinsvriendelijke werkgeverschap Rijk nog kan worden verbeterd.

Voor het eerst in enkele jaren is het aantal deelnemers aan ouderschapsverlof bij het Rijk weer gestegen. In 2009 hebben 7.356 ambtenaren gebruikgemaakt van ouderschapsverlof. Het aandeel vrouwen lag met 55 procent iets hoger dan in 2008 (53 procent). De gemiddelde leeftijd van de gebruikers van ouderschapsverlof is 37 jaar.

### Deelname ouderschapsverlof

	2006	2007	2008	2009
aantal gebruikers ouderschapsverlof	9.491	8.077	6.952	7.356
aandeel van bestand	7,9%	6,6%	5,6%	6,0%

Bron: salarisadministraties

---

Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over arbocatalogi: "Het werkt niet als we regels maken waaraan mensen zich moeten houden. De kunst is om te zorgen dat het onontkoombaar is om gezond en veilig te werken. Dat de flexplek zich automatisch op jouw hoogte afstelt als je aan komt lopen bijvoorbeeld en de deur van een tweemanscel alleen opengaat als er twee gevangengewekers voor staan. Dat vraagt slimme snuffjes en vernieuwende ideeën. Die ambitie moeten we hebben."

---

### Deelname levenslooptegeling

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

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

Bron: salarisadministraties

### Minder belangstelling voor levenslooptegeling

Voor 2009 werd een daling van de belangstelling voor de levenslooptegeling verwacht, omdat sinds 1 januari de fiscale voorwaarde om in aanmerking te komen voor de heffingskorting bij ouderschapsverlof niet meer van toepassing is. Daarmee vervalt voor een aantal medewerkers de reden om aan de regeling deel te nemen. De verwachting komt uit: het aantal deelnemers is afgenomen tot een percentage dat nog lager ligt dan in 2007. De belangstelling voor deelname aan de levenslooptegeling is nu het grootst bij de ambtenaren van 55 tot 60 jaar (5,8 procent). In 2008 gold dit voor ambtenaren van 30 tot 40 jaar (ruim 9 procent).

### De Arbocatalogus Rijk

Samen met de vakbonden is er in 2009 gewerkt aan een arbocatalogus voor de sector Rijk. Daarin worden regels rond de belangrijkste arbeidsrisico's vastgelegd. Het gaat om de risico's van:

- beeldschermwerk;
- agressie en geweld;
- werkdruk.

In december 2009 is het deel over beeldschermwerk ter goedkeuring naar de Arbeidsinspectie gestuurd. Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan de delen over agressie en geweld en over werkdruk.

### Aandacht voor agressie en geweld

Vanuit het overheidsbrede programma Veilige Publieke Taak van de minister van BZK, zijn acht maatregelen opgesteld voor een effectieve aanpak van agressie en geweld op de werkvloer (zie [www.veiligepublieketaak.nl](http://www.veiligepublieketaak.nl)).

Werkgevers worden opgeroepen deze maatregelen in hun veiligheidsbeleid op te nemen en de landelijke norm te verspreiden: *Handen af van onze helpers*. Het project *Aanpak Agressie en Geweld sector Rijk* geeft de maatregelen vorm en vult die in voor de sector Rijk. In 2009 is dit project geïntensiveerd, met als doel de maatregelen vast te leggen in de arbocatalogus. De maatregelen worden uitgewerkt voor ieder rijks-onderdeel waarbij het personeel risico loopt op agressie en geweld. De meeste rijksonderdelen zijn hiermee al ver gevorderd.

Eén van de maatregelen is de invoering van het *Agressieregistratiesysteem* binnen de rijksoverheid. Met de implementatie is in 2009 gestart, en in 2010 zal dat worden afgerond.

### Aandacht voor werkdruk

Het A+O fonds Rijk heeft het project *Werkdruk* bij het Rijk uitgevoerd. Er zijn negen pilots gehouden bij onderdelen van de Ministeries van Financiën, VWS, Justitie en OCW, die in 2009 zijn afgerond. Ze resulteerden in zes werkzame benaderingen om werkdrukproblemen bij het Rijk aan te pakken. Deze zijn beschreven in de publicatie *'Het kan ook anders'*. Ook zijn hierin vier praktijkvoorbeelden opgenomen, bijvoorbeeld over proeven met roosters en resultaatgericht werken. Het zijn goede handreikingen en instrumenten voor andere rijksonderdelen om zelf aan de slag te gaan met het aanpakken van werkdruk.

### Rijksbrede contracten voor re-integratie

De rijksoverheid probeert ziekteverzuim zo veel mogelijk te beperken en te voorkomen. Als er uitval optreedt, wordt er veel aan gedaan om mensen waar mogelijk terug naar werk te begeleiden. Daarvoor zijn rijksbrede contracten aanbesteed. De aanbesteding is op innovatieve wijze gedaan, waardoor nu in de begeleiding maatwerk kan worden geboden aan iedere werknemer. Een werknemer die uitvalt, kan zelf een van de vele medische interventiebureaus kiezen die een contract hebben bij het Rijk. Overweging daarbij kan de locatie zijn, in combinatie met het specialisme van het bureau. Door als één concern deze contracten af te sluiten, kan er efficiënter en effectiever worden gewerkt.

Het Expertisecentrum Arbeid en Gezondheid (EC AG) beheert de genoemde rijksbrede contracten, net als rijksbrede contracten met bureaus die mensen met een werkloosheidsuitkering begeleiden naar ander werk. Daarnaast biedt het EC AG re-integratiemanagement aan. Departementen kunnen de re-integratie-professionals inschakelen op het moment dat ze die specifieke expertise nodig hebben.





**Naam:** Walter Stenhuis (49)  
**Baan:** Teamleider bij directie Arbeidsmarktfraude, Arbeidsinspectie (Ministerie van SZW)  
**Privé:** Getrouwd, twee kinderen van 21 en 18 jaar.  
**Inspiratie:** Ik lever graag een bijdrage aan de ontwikkeling van mensen, zowel in hun functie als persoonlijk. Daarvan krijg ik energie.

## Zonder angst inspecteren

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Walter Stenhuis stuurt twaalf inspecteurs aan, die bedrijven controleren op tewerkstellingsvergunningen en het wettelijk minimumloon voor werknemers. Helaas zijn zij soms slachtoffer van agressie en geweld.**

*De incidenten nemen toe. Hoe erg is het?*  
Tot 2007 hebben we nooit iets noemenswaardigs meegemaakt, maar in de laatste drie jaar waren er vier incidenten. Twee inspecteurs zijn opzettelijk bespoeid met landbouwgif, waarin kankerverwekkende stoffen zaten. Het is onbekend wat het effect daarvan zal zijn over twintig jaar. Kort daarna zijn inspecteurs bedreigd met een mes. De tuinder zei: "Ik rijg je aan het mes als je niet weggaat."

*Hoe kan zo iets ontstaan?*  
Vaak zijn de inspecteurs maar met een paar collega's op controle. Zij delen forse boetes uit, (8000 euro per vreemde deling zonder vergunning, 6700 euro per betaling onder minimumloon),

en dat roept nu eenmaal agressie op. Bovendien mogen wij ongevraagd het terrein betreden. Dat vinden vooral boeren en tuinders niet leuk. Daarom is een veilige werksituatie des te belangrijker. Inspecteurs moeten zonder angst hun taak kunnen uitvoeren; dat voorkomt dat ze uitvallen en uitstromen.

*Hoe meer incidenten, hoe meer verzuim?*  
Het verzuim stijgt nog niet substantieel. Eén inspecteur was bij twee incidenten betrokken, en was daarna wel angstig. Het duurde daardoor langer voor hij weer op controle ging. En inmiddels vervult hij een andere functie.

*Wat doe je in jouw team om agressie en geweld tegen te gaan?*  
We hebben een aantal belangrijke afspraken gemaakt: ga nooit alleen, houd altijd oogcontact met je collega's, zorg dat je telefoon en portofoon goed werken. Daarnaast dragen we steekwerende vesten en leert de basisopleiding voor inspecteurs ons omgaan met agressie en geweld. We zijn in 2009 een nieuwe procedure voor meldingen

van incidenten gestart: door incidenten bespreekbaar te maken krijgen we er nog meer grip op. In maart start mijn team met een uitgebreide vaardigheidstraining, waarvan weerbaarheidstraining een onderdeel is. Bovendien kan ik ondersteuning krijgen van juristen binnen SZW. En we hebben nazorg: een aantal collega's is opgeleid om collega's in eerste instantie op te vangen.

*Zie je verbetermogelijkheden in de aanpak?*  
Er zijn landelijk afspraken met het OM, dat dit soort delicten na aangifte bij politie altijd bij het OM terechtkomen. Helaas gebeurt dat nog niet altijd. Wij willen graag dat de daders sowieso vervolgd worden, daarom ga ik weer aandacht vragen voor de afspraken. Daarnaast vind ik dat de campagne Veilige Publieke Taak nadrukkelijker kan. Overal neemt geweld toe, ook in het openbaar vervoer en tegen ambulancepersoneel. In de Britse metro hangt een affiche: 'Verbaal geweld? 100 pond'. Dat werkt. Daaraan kunnen we een voorbeeld nemen.

## 2.3 Inzetbaarheid oudere werknemers

Het Rijk zet in op behoud van de kennis en vaardigheden van oudere werknemers. Verder hebben zij de onvoorwaardelijke mogelijkheid om langer door te werken.

### Aandacht voor leeftijdsbewust personeelsbeleid

De rijksoverheid streeft naar extra aandacht voor oudere werknemers, ook omdat zij op termijn langer zullen doorwerken. Bovendien is de populatie van het Rijk gemiddeld genomen vrij oud. De gemiddelde leeftijd is afgelopen jaar weer gestegen, van 43,8 in 2008 tot 44,3 in 2009. Meer dan een derde van de werknemers in rijksdienst is ouder dan 50.

#### Ontwikkeling gemiddelde leeftijd per ministerie

Ministerie	2006	2007	2008	2009
AZ	41,6	41,9	42,2	41,9
BuiZA	44,3	45,0	45,6	45,6
BZK	41,6	42,1	42,7	43,0
EZ	41,9	42,3	42,7	43,0
FIN	45,2	45,5	46,3	47,0
Jus	40,0	40,2	40,6	41,2
Rechtspraak	39,9	40,3	40,8	40,9
LNV	42,9	43,7	44,2	45,0
OCW	44,6	45,4	46,1	46,4
SZW	44,7	45,4	46,2	46,4
RWS	44,9	45,3	45,5	45,9
VenW	43,1	43,5	44,3	44,9
VROM	44,8	45,3	46,2	47,0
VWS	43,1	43,4	44,1	44,2
HCvS <sup>1</sup>	43,4	44,0	44,9	44,3
<b>Totaal</b>	<b>42,9</b>	<b>43,2</b>	<b>43,8</b>	<b>44,3</b>

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

Bron: salarisadministraties

In 2009 zijn samen met het A+O fonds Rijk een aantal pilots gestart voor de duurzame inzetbaarheid van 50-plussers.

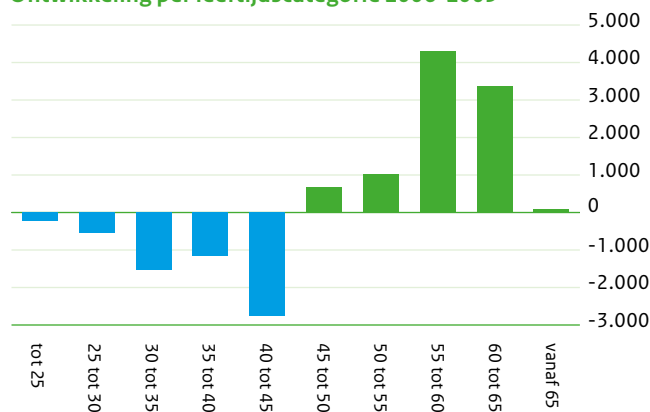
- Het Ministerie van SZW werkt met persoonsgerichte trainingen en start een proef met een *personal workability scan*.
- De Belastingdienst Oost werkt aan levensfasebewustzijn.
- De Douane en de Ministeries van Financiën en VenW trainen coaches in de begeleiding van 50-plussers.
- Goede ervaringen die met de pilots worden opgedaan, zullen in 2010 binnen de hele rijksoverheid worden aangeboden.

#### Aandeel per leeftijdscategorie

Leeftijd	2006	2007	2008	2009
tot 40	36,9%	36,1%	34,7%	33,1%
40-50	34,8%	33,6%	32,8%	32,2%
50 en ouder	28,3%	30,3%	32,5%	34,7%

Bron: salarisadministraties

#### Ontwikkeling per leeftijdscategorie 2006-2009



Bron: salarisadministraties



Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over doorwerken na 65: “Er was een rechterlijke uitspraak voor nodig, maar sinds 1 januari is het zo ver: ambtenaren hebben het onvoorwaardelijke recht om door te werken na hun 65<sup>ste</sup>. Het heeft lang geduurd, omdat er heel wat koudwatervrees overwonnen moest worden. Bijvoorbeeld de angst dat slecht functionerende medewerkers zouden willen blijven. Maar disfunctioneren los je op een andere manier op!”

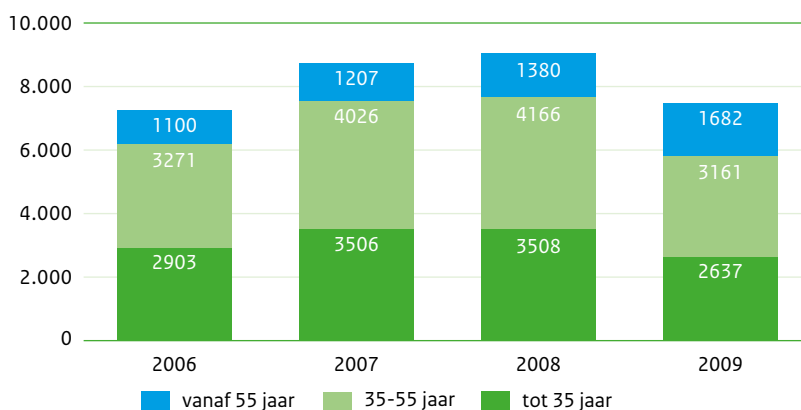
### Doorwerken na 65 mag

De rijksoverheid is een werkgever bij wie iedere werknemer – zonder voorwaarden – mag doorwerken na zijn 65<sup>ste</sup> verjaardag. Na 31 december 2009 mag een rijksambtenaar ook niet meer ontslagen worden op grond van een ‘zwaarwegend dienstbelang’, zoals tot dan toe wel kon op basis van een tijdelijke regeling. Vooralsnog is het animo om van dit recht gebruik te maken niet bijzonder groot: in 2009 was 0,1 procent van de ambtenaren ouder dan 65. Overigens is dit een verdubbeling ten opzichte van het aantal 65-plussers dat voorheen aan het Rijk was verbonden, vaak als adviseur.

### In- en uitstroom ouderen

In 2009 hebben 7.480 medewerkers afscheid genomen van hun ministerie, aanzienlijk minder dan in 2008, toen dat er nog ruim 9.000 waren. Van de vertrekkende medewerkers was 22,5 procent 55 of ouder. Instroom van ouderen krijgt aandacht. Van de nieuwe medewerkers op de ministeries is 11,3 procent 50 jaar of ouder. Dit percentage ligt ruim boven de instroom van vijftigplussers in de marktsector, die 2 procent bedraagt volgens de Organisatie voor Economische Samen-

Uitstroom naar leeftijd



Bron: salarisadministraties

werking en Ontwikkeling (OESO). Onderzoek van SEO Economisch Onderzoek wijst bovendien uit dat mensen van 50 jaar of ouder ongeveer twee keer zo veel kans op een baan bij de overheid hebben als op een baan in de marktsector. De overheid vervult hierdoor een voorbeeldfunctie op arbeidsmarkt.

### DJI stimuleert tweede carrière

Binnen de rijksoverheid zijn vooral in het gevangeniswezen veel mensen werkzaam in zogeheten substantieel bezwarende functies. Dat zijn functies die zowel lichamelijk als geestelijk belastend (kunnen) zijn. De rijksoverheid streeft ernaar om werknemers niet langer dan een jaar of vijftien dit zware werk te laten doen. De meesten kunnen daarna nog goed een tweede carrière starten. Voor degenen die niet doorstromen naar een tweede carrière geldt een vervroegde ontslagleeftijd: rond de 60<sup>e</sup> verjaardag stoppen zij met werken. Als werknemers in het gevangeniswezen op tijd een andere baan vinden, kunnen ze wel tot hun 65<sup>e</sup> (of langer) doorwerken. Om dat te stimuleren is afgesproken dat medewerkers van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) sinds begin 2009 ondersteuning kunnen krijgen bij het maken van een loopbaanstap. Ze kunnen bijvoorbeeld een opleiding krijgen, begeleiding naar een nieuwe baan of een loopbaanpremie. Als de nieuwe baan binnen het bereik van het Rijk ligt, krijgt de DJI-medewerker voorrang bij het verwerven van die functie.

Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over de loopbaanpremie bij DJI: “Werknemers kunnen kiezen uit drie arrangementen: van een zak geld tot begeleiding van werk naar werk. Hoe verleid je medewerkers om tijdig te denken aan een tweede carrière? Daar draait het om. Via het A+O fonds loopt nu een onderzoek naar de drijfveren van DJI’ers en welke andere banen daarbij zouden passen. Die concrete perspectieven moeten we vervolgens goed in de etalage zetten.”

## 2.4 Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap

Het Rijk verstaat onder maatschappelijk verantwoord werkgeverschap het bieden van werk(ervaring) aan groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het doel daarvan is dat zij vervolgens makkelijker een baan vinden, binnen of buiten het Rijk. Het kan gaan om een werkervaringsstage, werkervaringsplaats of een leerwerktraject. Bij de groepen die moeilijk op eigen kracht een baan vinden gaat het met name om mensen met een gedeeltelijke arbeidsgeschiktheidsindicatie of -uitkering (bijvoorbeeld WAO, WIA, Wajong) en om mensen met een indicatie voor de sociale werkvoorziening (Wsw). Verder gaat het om (langdurig) werklozen, waarbij extra aandacht uitgaat naar hoogopgeleide vluchtelingen en jongeren.

### Plan 1.000 werkervaringsplaatsen gehaald

Het kabinet heeft zich tot doel gesteld tot 2011 1.000 werkervaringsplaatsen te creëren voor alle groepen met een (lange) afstand tot de arbeidsmarkt. Eind 2009 waren er al 1.169 plaatsen gerealiseerd. Daaronder zijn veel leerwerktrajecten die in 2010 doorlopen. Deze kabinetsdoelstelling is dus gehaald.

### 250 plekken voor Wajong en Wsw

Het Rijk creëert in deze kabinetsperiode ook nog 250 extra plekken voor jonggehandicapten (Wajong) en Wsw'ers, in reactie op een motie van Kamerlid Heijnen (PvdA) om meer te doen voor speciale doelgroepen met een arbeidsbeperking. Van deze plaatsen zijn er 150 bedoeld voor jonggehandicapten en 100 voor Wsw'ers. Het EC AG voert het project uit en heeft afspraken gemaakt met externe partijen om deze mensen naar een baan te leiden. Alle departementen hebben een contactpersoon bij het EC AG, zodat zij direct kunnen aangeven als er plaats is voor Wajongers en Wsw'ers. In 2009 is van de 150 jonggehandicapten bijna een kwart geplaatst, en meer dan de helft van de beoogde Wsw'ers.

### Expertisecentrum Arbeid en Gezondheid

Het Rijk wil een vitale en gezonde organisatie zijn. Het EC AG ondersteunt de departementen hierin. Het verleent diensten op het gebied van arbo, preventie, verzuimmanagement, re-integratie, sociale zekerheid, zorg, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Eind 2009 had het EC AG met tien van de twaalf ministeries een dienstverleningsovereenkomst, en daarnaast voert het centrum een aantal rijksbrede diensten uit in opdracht van de minister van BZK.

## 2.5 Algemene Bestuursdienst

Alle managers bij het Rijk vanaf schaal 15 met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen maken deel uit van de Algemene Bestuursdienst. Het Rijk investeert structureel in de ontwikkeling van deze managers om de kwaliteit van de top te waarborgen en te ontwikkelen.

Bureau ABD ondersteunt als strategisch MD-partner de politieke en ambtelijke leiding van het Rijk bij de samenstelling en ontwikkeling van managementteams en bij de werving, selectie en ontwikkeling van talent en ervaring. Ook ondersteunt Bureau ABD als management-developmentbureau van het Rijk managers met loopbaanbegeleiding, opleidingsadvies, bemiddeling bij EU-benoemingen, tijdelijk management, intercollegiale consultatie en coaching.

### Programma Managementleerlijnen

Bureau ABD heeft het programma Managementleerlijnen opgezet ten behoeve van een rijksbrede aanpak van MD. In nauwe samenwerking met de management-developmentadviseurs van de ministeries wil dit programma samenhang brengen in het MD-aanbod en wil het (aankomende) managers en professionals zicht geven op leerlijnen, loopbaanmogelijkheden en ontwikkelinstrumenten. Het doel is hen de mogelijkheid te geven volwaardig 'manager' van de eigen carrière te zijn en hen te ondersteunen in hun ontwikkeling. Het programma breidt bestaande samenwerkingsverbanden uit en zorgt voor uitwisseling van kennis bij departementen. Ook komt er onder meer een rijksloopbaanwijzer met informatie en handreikingen over diverse loopbaanpaden, leerlijnen en ontwikkelinstrumenten. Dankzij deze samenhang in het management development kan het Rijk steeds meer functioneren als één concern. Ook het essentieprogramma komt hieruit voort.

### **Topmanagementgroep**

De Topmanagementgroep (TMG) binnen de ABD bestaat uit de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele daarmee gelijkgestelde functies. Sinds april 2006 zijn de leden van de TMG in dienst van het Ministerie van BZK. Bureau ABD voert de werkgeverstaken voor de TMG uit. In 2009 is een model voorbereid voor flexibele inzet van TMG-managers, - waardoor de rijksdienst beter in staat is snel top-managers in te zetten voor zware, tijdelijke opdrachten en projecten.

### **Programma Verzilvering**

Om de kwaliteiten van ABD-managers tot op hoge leeftijd effectief te kunnen blijven inzetten, is het traject Verzilvering van start gegaan. Verzilvering maakt het mogelijk om ervaren managers in te zetten voor bijzondere, tijdelijke opdrachten buiten de lijnorganisatie en biedt hen de mogelijkheid in deeltijd te werken. Deze aanpak behoudt jarenlange kennis en ervaring voor de publieke dienst én sluit goed aan bij de toenemende behoefte aan flexibilisering en het terugdringen van de externe inhuur. In oktober 2009 is voor ABD-managers in schalen 17 en 18 een pilot Verzilvering gestart met zes departementen.



**Naam:** Norwin Kraaij (38)  
**Baan:** Inspecteur Zeevaart,  
Inspectie Verkeer en  
Waterstaat  
**Privé:** Gehuwd, twee  
kinderen  
**Inspiratie:** De zee. Wonen aan  
zee is mijn grote wens.

# Gelukkig ben ik niet meteen in het diepe gegooid

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Norwin Kraaij werd door zijn eigen collega's opgeleid tot inspecteur.**

*Hoe ziet jouw loopbaan eruit?*

Eerst heb ik een paar jaar gevaren. Dat wilde ik al sinds mijn vijftiende, net als mijn vader. Daarna was ik inspecteur Gevaarlijke Stoffen bij het Gemeentelijk Havenbedrijf Amsterdam. En op 1 januari 2009 begon ik als inspecteur Zeevaart bij de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Ik controleer alles op een schip, van voor tot achter en van kiel tot mast. Ik kijk of alle noodapparatuur goed werkt, of de benodigde zeekaarten aan boord zijn, of het schip voldoende bemanning heeft en of hun papieren in orde zijn. De grote vraag is of het schip veilig kan varen, veilig voor milieu én personeel.

*Moest je eigenlijk nog wel iets leren voor je nieuwe baan?*

Er zijn natuurlijk altijd dingen waar je minder bekend mee bent, ook al heb je gevaren. Collega-inspecteurs kennen de zeevaart ook van binnenuit, zijn bijvoorbeeld machinist of stuurman geweest. Maar uiteindelijk moet je ieder schip in z'n geheel kunnen controleren, of het nu aan dek of in de machinekamer is. Het eerste jaar is daarom – ongeacht iemands achtergrond – voor iedereen die inspecteur wordt een bijspijkerjaar.

*Hoe heb je je kennis bijgespijkerd?*

Ik zat voor een aantal onderwerpen echt in de schoolbanken en volgde daarnaast wat cursussen. Voor het hele eerste jaar kreeg ik een mentor toegewezen, Danny Brinkman. Hij begeleidde me door het jaar heen en keek wat ik nog nodig had

aan extra kennis. We overlegden samen over de voortgang. In totaal heb ik negenentachtig inspecties meegelopen, waarvan vijftien met Danny. De andere inspecties deed ik met achttien verschillende collega's. Zij hebben me dus allemaal een beetje opgeleid.

*Wat leer je van de ervaring van anderen?*

Veel! Iedereen doet het op zijn eigen manier. Je weet natuurlijk wat je moet controleren, maar de interpretatie van hoe je dat doet kan verschillen. Iedereen gaat van A naar B, maar net even via andere weggetjes. Dat is echt een eyeopener. 't Is maar goed dat ik niet direct in het diepe werd gegooid, dan had ik geen goede inspectie kunnen uitvoeren. De opleiding heeft ervoor gezorgd dat ik nu goed inzetbaar ben als inspecteur.

# 3 Werken bij het Rijk

In 2009 heeft de rijksoverheid onder invloed van taakstellingen en recessie minder arbeidskrachten geworven. Ook de komende jaren daalt het aantal vacatures dat het Rijk te vervullen heeft nog. Maar rond 2015 wordt het Rijk geconfronteerd met een gestage uitstroom van de babyboomgeneratie door pensionering. Alle reden dus voor het Rijk om zichtbaar te blijven op de arbeidsmarkt en te werken aan de profilering als aantrekkelijke werkgever.



### 3.1 Rijkspersoneel in beeld

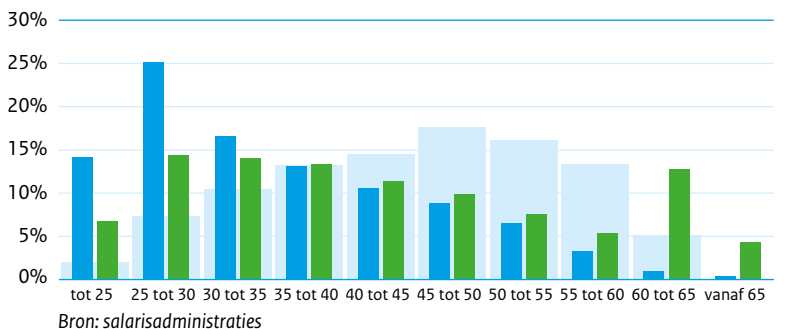
In het personeelsbestand van het Rijk zijn oudere mannen duidelijk oververtegenwoordigd. Dat heeft effect op de positie van de rijksoverheid op de arbeidsmarkt en op het tempo waarin het Rijk een gevarieerder personeelsbestand kan realiseren. De zogenoemde grijze prop werkt door in de overzichten van personeelssamenstelling naar leeftijd en geslacht én culturele diversiteit.

De verdeling verschuift langzamerhand, zoals onder meer blijkt uit de in- en uitstroomcijfers. Al enkele jaren is meer dan de helft van de nieuwe medewerkers bij het Rijk vrouw (in 2009 52,7 procent), terwijl vrouwen ook een groot aandeel van de uitstroom vormen. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 44,3 jaar, de gemiddelde leeftijd van nieuwe medewerkers is 34,9 jaar. Mensen die bij het Rijk vertrekken zijn gemiddeld 42 jaar oud. Vooral de relatief lage gemiddelde leeftijd van de uitstroom is opvallend, omdat toch ruim 17 procent van de uitstromers 60 jaar of ouder is. Dit betekent dus dat een aanzienlijk deel van de jongere medewerkers uitstroomt.

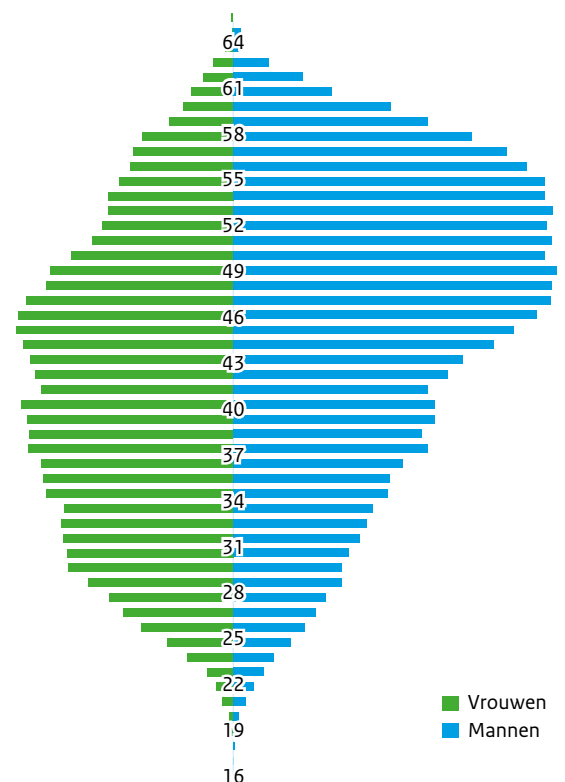


Uit de ontwikkeling van de leeftijdsamenstelling blijkt duidelijk dat de vergrijzing en ontgroening van de rijksdienst nog niet ten einde is. Eind 2009 is 18,6 procent van het personeel 55 jaar of ouder.

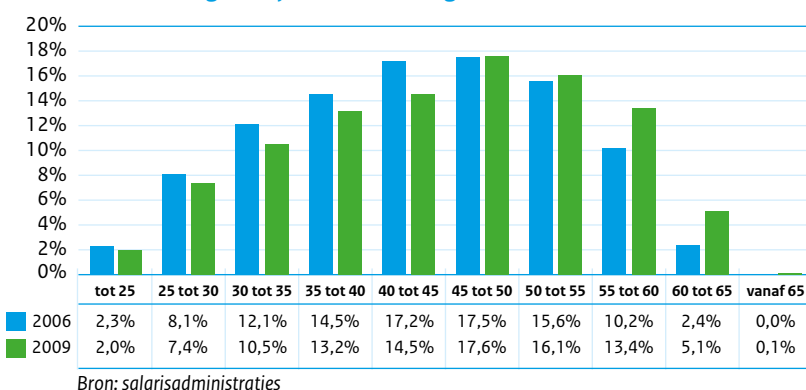
Instroom, uitstroom en stand naar leeftijd



Man-vrouw verdeling naar leeftijd (2009)



Ontwikkeling leeftijdsamenstelling





**Naam:** Charles de Vries (42)  
**Baan:** Senior beleidsmedewerker bij de Directie Emancipatie (Ministerie van OCW)  
**Privé:** Getrouwd, drie kinderen van 6, 4 en bijna 2 jaar  
**Inspiratie:** De vrijheid die ik krijg om mijn werk goed te doen

## Vanzelf een stapje extra doen

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Charles de Vries combineert de zorg voor drie jonge kinderen met zijn baan als beleidsmedewerker.**

*Wat voor regeling heb jij getroffen?*

Sinds 2003 werk ik vier dagen per week. Na de geboorte van de eerste en de tweede heb ik ouderschapsverlof opgenomen. Bij de derde ben ik in overleg met mijn leidinggevende vier dagen van negen uur gaan werken. Dat ouderschapsverlof houd ik nog achter de hand.

*Wie doet wat bij jullie thuis?*

Het loopt allemaal dwars door elkaar. Alleen over het wegbrengen en halen van de kinderen hebben we echt nagedacht. Wat je vaak ziet is dat de man de kinderen naar school of opvang brengt en dat de vrouw hen haalt. Maar juist aan het eind van de werkdag komen de leukste klussen langs. Dan

is er vaak spanning, actie, snelheid in beleid. Wie altijd vroeg komt en vroeg weggaat, is bovendien minder zichtbaar, en ook dat is niet zo goed voor je carrière. Daarom hebben wij het halen en brengen evenredig verdeeld.

*Was er een drempel om verlof op te nemen?*

Mijn vrouwelijke collega's vonden het vanzelfsprekend dat ik ouderschapsverlof zou opnemen. Ik moest zelf wel even aan dat idee wennen, maar er was dus een cultuur waarin het acceptabel was. Bovendien is het voordeel van de rijksoverheid dat je bij ouderschapsverlof 75% van je laatstverdiende salaris krijgt doorbetaald. Dat verlaagt de drempel aanzienlijk.

*Vier dagen werken, ben je dan wel voldoende bereikbaar?*

Bij de Directie Emancipatie hebben alle beleidsmedewerkers een Blackberry. Als ik op mijn vrije woensdag thuis ben met

de kinderen, dan staat dat ding aan en ben ik steeds op de hoogte van wat er speelt. En als er echt iets is, dan ben ik bereikbaar. Ook in het weekend staat hij vaak aan.

*Wat is nodig om dit te laten slagen?*

Functievolwassenheid en wederzijds vertrouwen is essentieel. Ik kan grotendeels mijn eigen werktijden bepalen. Net zoals ik soms 's avonds werk, ga ik zo nodig om vier uur 's middags naar huis. Maar als er op woensdag een overleg met de minister is, of er moeten Kamervragen worden beantwoord, dan ben ik er. Dat vind ik ook normaal. Als de werkgever jou verantwoordelijkheid geeft en de vrijheid om die te nemen, dan gaat een wereld voor je open. Dan doe je ook vanzelf dat stapje extra.

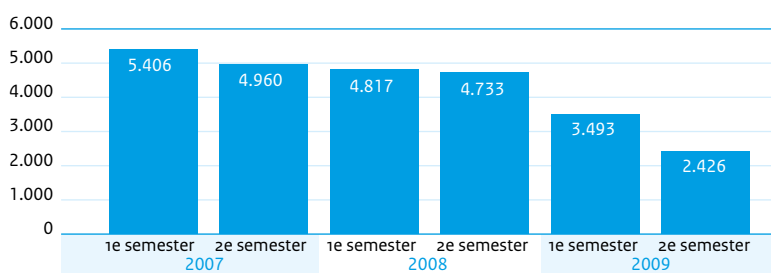
## 3.2 Arbeidsmarktcommunicatie

In 2009 heeft de Belastingdienst zich aangesloten bij het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk (EC-AMC), waarmee de wervingsactiviteiten van het centrum zich nu uitstrekken over de gehele rijkdienst. EC-AMC heeft de campagne ‘Werken bij het Rijk, als je verder denkt’ in 2009 voortgezet. Inhoudelijk is de campagne wat uitgebreid: in overleg met de ministeries zijn nieuwe ‘dilemma’s’ ontwikkeld. Tussentijdse peilingen laten zien dat de bekendheid van en de waardering voor het Rijk als werkgever stijgt. Behalve aan de campagne zal dit deels toe te schrijven zijn aan de recessie en de veranderende markt. In 2010 staat herijking van de campagne op het programma.

### Minder vacatures gepubliceerd

De rijksoverheid biedt alle vacatures om te beginnen intern aan op de Mobiliteitsbank. Daarna volgt zonodig externe openstelling. Het EC-AMC regelt de externe publicatie onder andere op jobboards, in kranten en vakbladen. In 2009 zijn 5.919 vacatures opengesteld op de externe carrièresites van de overheid [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl) en [www.werkenbijdeoverheid.nl](http://www.werkenbijdeoverheid.nl). In 2008 waren er nog 9.550 vacatures bij het Rijk. De daling in 2009 is begin van het jaar ingezet en met name te zien geweest in de tweede helft van het jaar en is een logisch gevolg van de taakstellingen.

Ontwikkeling vacatures Rijk 2007-2009



Bron: EC-AMC/TANGRAM

---

Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over de arbeidsmarkt: “Jonge mensen met verse kwalificaties, die moet het Rijk vasthouden. Beoordeel na zes maanden of ze geschikt zijn als ambtenaar in rijkdienst. Zo ja, maak ze lid van de familie en geef ze een vast contract. Dat lukt nu vaak niet omdat iemand net niet in dat ene budget past. Ik pleit voor een macroblik.”

---

### Bezoekersaantallen vacaturesites

Website	Gemiddeld aantal bezoekers per maand
Mobiliteitsbank.nl	41.619
Werkenbijhetrijk.nl	211.334
Werkenbijdeoverheid.nl	314.912
<b>Totaal</b>	<b>567.865</b>

Bron: EC-AMC

### Sitebezoek neemt toe

De vacaturesites trekken een groeiend aantal bezoekers: totaal gemiddeld ongeveer 568.000 per maand, tegenover 502.000 een jaar eerder. Ook laten de bezoekers vaker hun cv achter: op de wervingssites staan inmiddels ruim 18.000 cv's, waarvan 6.000 van mensen die al bij de rijksoverheid werken. Het aantal bezoekers van de Mobiliteitsbank is ten opzichte van een jaar eerder gedaald. Dit heeft naar verwachting te maken met het teruglopende aantal vacatures dat hierop te vinden is. In 2010 zijn er extra inspanningen om de mobiliteit binnen het Rijk te vergroten.

### Extra aandacht voor speerpuntdoelgroepen

In 2009 heeft het EC-AMC speciale wervingsactiviteiten gericht op de zogeheten speerpuntdoelgroepen: inkopers, ICT'ers, juristen en financieel deskundigen. Vacatures voor dergelijke functies zijn moeilijker in te vullen. Daarom probeert het EC-AMC via een mix van activiteiten de interesse van deze doelgroepen te wekken en hen te laten ontdekken wat het inhoudt om te werken bij de rijksoverheid. Inhouse-dagen zijn daarvoor een zeer geschikt middel. Andere activiteiten zijn campus recruitment (op universiteiten en hogescholen), beurzen en evenementen, advertenties in vakbladen en aparte sites onder [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl). Gezien het streven van de overheid naar een divers samengesteld personeelsbestand vormen ook mensen met een biculturele achtergrond een speerpunt in de werving. Hiervoor heeft het EC-AMC een speciale recruiter in dienst. In 2009 is onder de trainees de culturele diversiteit toegenomen.

### Inspelen op toekomstige krapte

Na een aanvankelijke verdere afname van het aantal vacatures, zal het Rijk naar verwachting rond 2015 geconfronteerd worden met een gestage uitstroom van de babyboomgeneratie. Om dan nog steeds een aantrekkelijke werkgever te zijn, moet het Rijk continu investeren in zichtbaarheid. Het blijft dan ook nodig om arbeidsmarktcampagnes te voeren. Dit is deels een kwestie van employer branding (sterk merk in beeld houden). Verder loont het de moeite nu vast kennis te maken met de doelgroepen waaraan straks naar verwachting tekorten ontstaan.



### **Sterker inzetten op mobiliteit**

Een van de wensen bij de herijking van de campagne Werken bij het Rijk is om nadrukkelijker aandacht te besteden aan mobiliteit binnen de rijksoverheid. Interne mobiliteit is in het belang van werknemers, omdat het kansen biedt jezelf verder te ontwikkelen. Bovendien zorgt mobiliteit in tijden van schaarse vacatures voor de nodige dynamiek en vernieuwing; dat is een organisatiebelang. Een goed werkende interne arbeidsmarkt draagt ook bij aan de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever.

Het EC-AMC, de MobiliteitsOrganisatie en Flexchange werken samen aan de bevordering van de interne mobiliteit. Dit gebeurt bijvoorbeeld door - nu nog als proef - bij aanvragen voor tijdelijke arbeid die bij Flexchange binnenkomen te kijken of er interne kandidaten zijn die interesse hebben in de klus. Dat is om verschillende redenen gunstig: er is minder externe inhuur nodig en het vergroot de flexibiliteit en de mogelijkheden voor ambtenaren om hun blik te verbreden. Hulpmiddel is ook de portal die de MobiliteitsOrganisatie als pilot heeft ontwikkeld: het Rijkstalencentrum. Onder het motto 'Ga op ontdekkingsreis door het Rijk' helpt deze website rijksoverheidspersoneel om actief en mobiel in hun loopbaan te staan.

#### **Expertisecentrum**

##### **Arbeidsmarktcommunicatie Rijk**

Het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk (EC-AMC) verzorgt de werving van álle vacatures van het Rijk en werkt tegelijkertijd aan het neerzetten van het Rijk als aantrekkelijk werkgever. Bekend onderdeel is de imago-campagne 'Werken bij het Rijk. Als je verder denkt'. EC-AMC levert de expertise voor een passende en professionele benadering van de arbeidsmarkt. Het expertisecentrum laat regelmatig onderzoek doen, heeft speciale programma's voor specifieke doelgroepen, geeft (media-)advies en helpt de rijksoverheid bij complexe wervingsvraagstukken. EC-AMC publiceert de vacatures van het Rijk op de websites [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl) en [www.werkenbijdeoverheid.nl](http://www.werkenbijdeoverheid.nl). Ook via de vacatures in de media, op landelijke arbeidsmarktbeurzen en -evenementen, via recruitment, Bureau Internationale Ambtenaren, het Rijkstraineeprogramma en het Stage Service Punt presenteert het Rijk zich als werkgever.

De interdepartementale mobiliteit betrof in 2009 ruim 1.400 mensen. Dat betekent dat bijna 19 procent van de mensen die een ministerie verlaten, terecht komt op een ander departement. Voor een deel heeft de mobiliteit te maken met administratieve processen of interdepartementale reorganisaties, zoals het overgaan van twee jeugdinstanties van het Ministerie van Justitie naar het Ministerie van VWS, de vorming van één rijksverf bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en de vorming van shared services als de Werkmaatschappij en P-Direkt. Deze verschuivingen zijn goed voor bijna 45 procent van de interdepartementale bewegingen.

### **3.3 Traineeprogramma's en stages**

#### **Rijkstraineeprogramma**

In 2009 begon de twaalfde lichting van het Rijkstraineeprogramma aan het tweejarige leerwerkprogramma van de rijksoverheid. Meer dan 2.000 net afgestudeerden meldden zich hiervoor aan. Voor 169 academici was een plek als trainee beschikbaar bij een van de elf deelnemende ministeries en samenwerkende inspecties. Het aantal trainees is hiermee opnieuw licht gegroeid ten opzichte van 2008 (159 plaatsen). De werving heeft zich uitdrukkelijk ook gericht op studenten van biculturele afkomst. Met succes: 22 procent van de deelnemers is allochtoon. Van de trainees die in 2007 aan het programma begonnen, is 83 procent na afloop ingestroomd in een reguliere functie binnen de rijksoverheid. Dit is hoger dan een jaar eerder, toen 74 procent in dienst kwam bij het Rijk.

#### **Groei van specialistische programma's**

Naast het Rijkstraineeprogramma, dat zich richt op breed inzetbare generalisten, bestaat een aantal specifieke programma's voor trainees. Deze zijn gericht op een bepaald departement of op specialistische functies, zoals het Financial Traineeship. De traineeprogramma's zijn een aantrekkelijke manier om jonge hoogopgeleide talenten te binden en voorzien ook bij pas afgestudeerden in een duidelijke behoefte. Het aantal specifieke programma's neemt dan ook toe. Zo kwamen er in 2009 nieuwe programma's voor Rijkswaterstaat, overheidsjuristen en auditors.

#### **Veel stages gerealiseerd**

In 2009 zijn bij het Rijk ruim 3.800 studenten uit mbo, hbo en wo begonnen aan een stage. Daarmee is de doelstelling van 1.000 stages per jaar ruimschoots gehaald. Van de stagiairs is 60 procent vrouw, 40 procent man. Doordat niet alle ministeries de achtergrond van de stagiairs goed hebben geregistreerd is

---

Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over diversiteit: “De diversiteitsagenda van het Rijk is lekker ambitieus. En met de vrouwen gaat het – behalve in de echte top - vrij goed. Met de culturele diversiteit niet - daar spelen veel oneigenlijke mechanismen een rol. Die drempels moeten we slechten. Met harde afspraken. Ja, ook quota. Als vakbondsman houd ik van controleerbare afspraken.”

---

geen betrouwbaar cijfer beschikbaar van het aandeel allochtone jongeren onder de stagiairs. De indicatie is echter dat hun aandeel lager ligt dan de beoogde 50 procent (rond 14 procent). Inmiddels zijn de centrale systemen zodanig aangepast dat de registratie naar verwachting verbetert.

De mogelijkheden om stage te lopen bij het Rijk is bij diverse promotie- en wervingsactiviteiten onder de aandacht gebracht. Ook waren er specifieke activiteiten gericht op de werving van stagiairs, zoals ‘Double Click’. Bij dit grootschalige evenement dat in november plaatsvond, konden studenten een indruk krijgen van werken bij het Rijk en kennismaken met managers die concrete stageplekken in de aanbieding hadden. Soms was er een ‘dubbele klik’ en werd de student meteen voor een sollicitatiegesprek uitgenodigd. Ook was er een meeloopstage te winnen; een studente van de Vrije Universiteit Amsterdam won een dag meelopen met minister Ter Horst.

De rijksoverheid is er goed in geslaagd in beeld te komen bij studenten: in de database van stagebijhetrijck.nl staan ruim 3.000 studenten ingeschreven die interesse hebben in een stage; zeker 500 van hen hebben een biculturele achtergrond.

### 3.4 Diversiteit

Het kabinet streeft naar een divers samengesteld personeelsbestand bij de rijksoverheid. Dit betekent een evenwichtige opbouw van het personeel in geslacht, leeftijd en culturele achtergrond. Diversiteit komt de kwaliteit en de herkenbaarheid van het overheidsbeleid ten goede en vergroot de kans dat de overheid optimaal gebruikmaakt van al het talent op de arbeidsmarkt. Het kabinet heeft concrete cijfermatige doelstellingen vastgesteld voor het aandeel vrouwen in de top, voor het aandeel medewerkers met een biculturele achtergrond en voor het verminderen van de uitstroom van 50-plussers.

### Cruciale rol voor managers

Realiseren van meer diversiteit vraagt aandacht voor verschillende organisatieprocessen:

- werving en selectie bij instroom
- beoordelen en selecteren bij doorstroom
- voorkomen van ongewenste uitstroom
- benutten van de aanwezige diversiteit
- managen van divers samengestelde teams
- stimuleren van een cultuur van inclusiviteit

In al deze processen speelt de manager een cruciale rol. Het diversiteitsbeleid besteedt dan ook veel aandacht aan het stimuleren van het bewustzijn en de deskundigheid van managers.

### Ambassadeurs creëren enthousiasme

In 2009 zijn er veel activiteiten georganiseerd om de culturele diversiteit te bevorderen en is het onderwerp sterk gaan leven. Het Ambassadeursnetwerk Diversiteit Rijk heeft hierbij een belangrijke rol gespeeld. Dit netwerk is eind 2008 ingesteld en bestond uit top-ambtenaren van twaalf departementen. Zij hebben binnen hun eigen organisatie een aantal concrete actiepunten uitgevoerd. Iedere ambassadeur heeft een zogenaamde duopartner van een ander ministerie. De duopartners zijn leden van het Multicultureel Netwerk Rijksdienst die op persoonlijke titel optreden als sparring partners van de ambassadeurs. Winst van het ambassadeursnetwerk is dat het enthousiasme voor diversiteit is gegroeid en dat het belang van doorstroming van biculturele ambtenaren hoog op de agenda is komen te staan. Eind oktober is de balans opgemaakt op de goedbezochte conferentie ‘Durven, doen en doorgaan’. De conclusie: diversiteit blijft werk in uitvoering. Daarom is besloten het ambassadeursnetwerk voort te zetten. Het netwerk is verder verbreed tot zeventien ambassadeurs met duopartners. Accent ligt in 2010 op maatregelen om de doorstroming van bicultureel talent te bevorderen.

### Groeiboek compleet

Samenhangend met het Ambassadeursnetwerk is het Groeiboek Diversiteit Rijk opgezet. Dit boek biedt inspiratie en doet handreikingen aan managers en HRM’ers voor effectief diversiteitsbeleid. Met de vier delen die in totaal zijn verschenen, is het Groeiboek compleet. Het is in een oplage van 1.500 verspreid onder de ministeries en uitvoeringsorganisaties en verder te vinden op [www.kenniswebdiversiteit.rijksweb.nl](http://www.kenniswebdiversiteit.rijksweb.nl).

### **Instreamactiviteiten succesvol, aandacht nodig voor behoud**

De rijksoverheid heeft afgelopen jaar veel gedaan om werknemers met een biculturele achtergrond te interesseren voor een baan bij het Rijk. Dit gebeurde onder meer in de vorm van bijeenkomsten voor professionals en studenten en deelname aan beurzen en evenementen. De activiteiten zijn succesvol gebleken: de overheid doet het relatief goed op het punt van de instroom van allochtonen. In het najaar van 2009 is een nadere analyse gemaakt van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op de langere termijn, die dit duidelijk laat zien. Punt is alleen dat de overheid de ingestroomde jonge allochtonen vervolgens onvoldoende weet vast te houden.

Het aandeel van jongere allochtonen (tot 35 jaar) bij het Rijk is groter dan hun aandeel op de arbeidsmarkt. Ook is het aandeel jongere allochtone instromers groter dan het aandeel allochtonen onder de schoolverlaters (mbo en hoger onderwijs). Daarentegen stromen allochtonen relatief snel uit: 7,7 procent van de eind 2007 aanwezige allochtone medewerkers verliet in 2008 de rijksdienst. Voor de gehele populatie was dit 6 procent. Gemiddeld 17,3 procent van de allochtone instromers verlaat één jaar later de rijksdienst, ten opzichte van 13,4 procent van de gehele populatie. De verklaring is tweeledig. Enerzijds geldt als 'harde' verklaring dat veel nieuwe instroom plaatsvindt in tijdelijke dienstverbanden en er een gebrek is aan reguliere startersfuncties. Anderzijds beïnvloeden 'zachte' factoren als communicatie, organisatiecultuur en de relatie met de leidinggevende, het vertrek van allochtone medewerkers meer dan dat van autochtone medewerkers.

### **Meer vrouwen in de ambtelijke top**

De inspanningen van de Algemene Bestuursdienst om de in- en doorstroom van vrouwelijke managers te vergroten, hebben in 2009 vruchten afgeworpen. Opnieuw is het aandeel vrouwen in ABD-functies gestegen, van 20 procent eind 2008 naar 24,9<sup>1</sup> procent eind 2009. Dit betreft de 643 managementfuncties en strategische concernfuncties in de schalen 15 tot en met 19 in de ABD. Daarmee is de kabinetsdoelstelling voor 2011 van 25 procent vrouwen in hogere managementfuncties grotendeels bereikt. Aandachtspunt blijft het vergroten van het aandeel vrouwen in de groep van directeuren-generaal en secretarissen-generaal (de Topmanagementgroep).

### **Meer instroom en doorstroom nodig van biculturele managers**

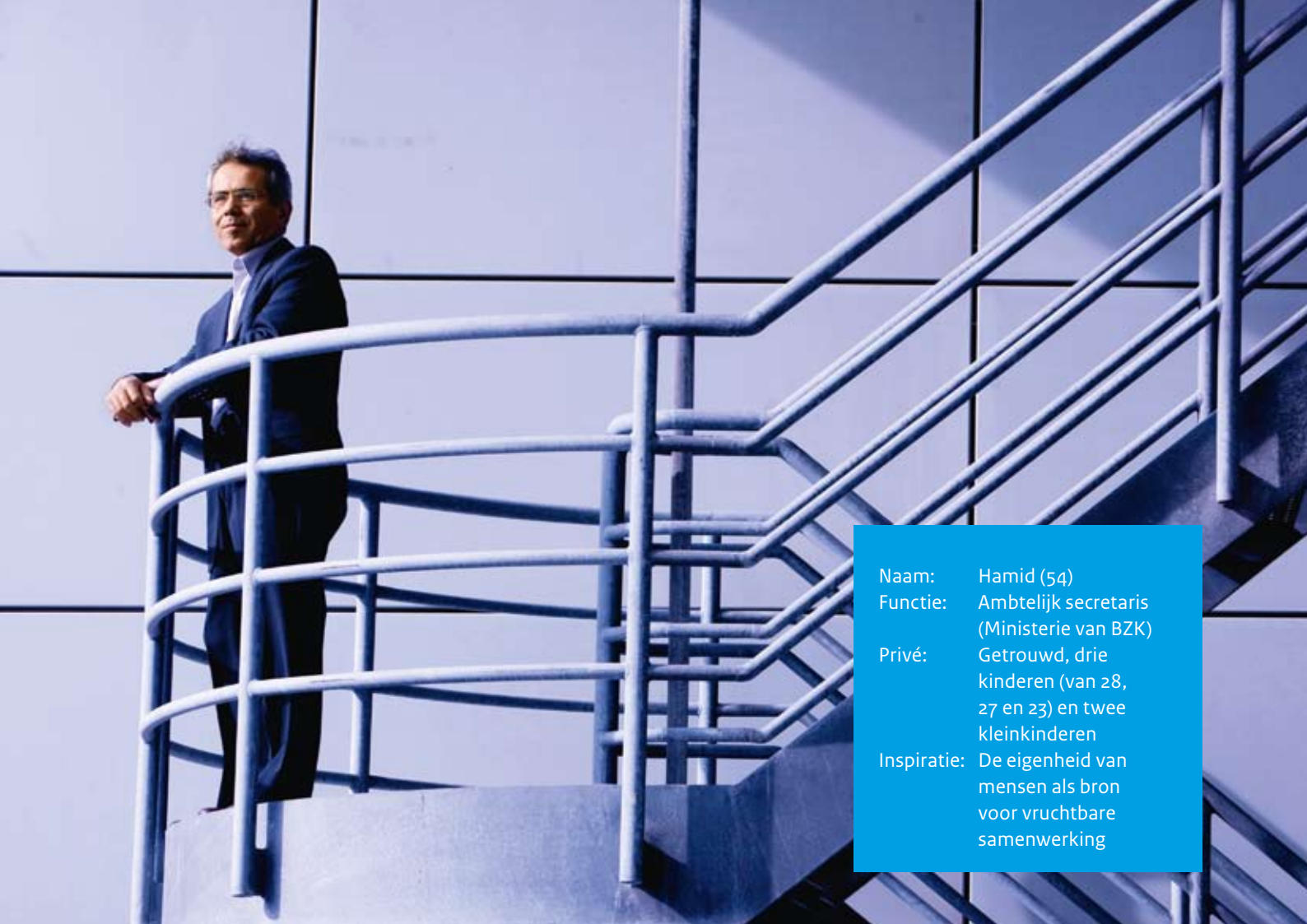
Een extra inspanning is wel nodig bij de aanstelling van managers met een biculturele achtergrond. De doelstelling om per ministerie twee biculturele managers per jaar aan te nemen in de schalen net onder ABD-niveau is slechts gedeeltelijk bereikt: dit aantal is in 2009 gegroeid van 3 naar 14. Positief is dat het kandidatenprogramma van de ABD in 2009 meer deelnemers met een biculturele achtergrond heeft aangetrokken dan verwacht. Dit programma vormt een belangrijke kweekvijver voor ABD-managers. Het aantal biculturele ABD-managers is in 2009 gelijk gebleven, namelijk 4.

De gewenste diversiteit van het topmanagement bij het Rijk kan niet alleen gerealiseerd worden met doorstroom van onderaf. Instream van buiten is noodzakelijk. Bureau ABD ondersteunt de departementen waar mogelijk bij hun selectiebeleid, bijvoorbeeld door bijeenkomsten te organiseren over waardenvrij selecteren, door vacatures uit te zetten bij het in 2009 gevormde netwerk Kleurrijk, of door te helpen bij de inschakeling van gespecialiseerde searchbureaus. Ook het ABD-Programma Leiderschap voor Externe Instream (ABD-PLEX) verbetert de instroom van managers van buiten het Rijk. Doel is dat ABD-PLEX hen helpt om zich zo snel mogelijk de politiek-bestuurlijke omgeving eigen te maken om daarin succesvol te functioneren, met behoud van hun frisse blik van buiten. Neveneffect van het programma is dat ook biculturele managers makkelijker kunnen instromen. De eerste lichter deelnemers die in 2009 is gestart bestaat voor een derde uit biculturele managers.

### **Diversiteit en inclusiviteit**

Omgaan met variatie is een van de thema's geweest in het visietraject rondom het organisatie- en personeelsbeleid van het Rijk, dat in 2009 heeft plaatsgevonden. Belangrijkste conclusie is dat de overheid de stap moet zetten van diversiteitsbeleid naar een inclusieve organisatie. Dat is een organisatie die bewust omgaat met verschillen tussen mensen en waar ruimte is voor meerdere visies. Dialoog zorgt ervoor dat de organisatie leert en vergroot het innovatief vermogen. De omslag naar een inclusieve organisatie vraagt nieuw (personeels)beleid.

<sup>1</sup> Dit cijfer geldt op basis van een aangescherpte definitie. De stijging van 4,9 procentpunt wordt voor gemiddeld ongeveer 2 procentpunt verklaard uit deze aanscherping.



**Naam:** Hamid (54)  
**Functie:** Ambtelijk secretaris (Ministerie van BZK)  
**Privé:** Getrouwd, drie kinderen (van 28, 27 en 23) en twee kleinkinderen  
**Inspiratie:** De eigenheid van mensen als bron voor vruchtbare samenwerking

# Mijn keuzes zijn niet toevallig

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Hamid vluchtte naar Nederland en voltooide onlangs zijn studie rechten.**

*Waar begint jouw verhaal?*

Tot mijn zeventiende was ik een brave jongen. Toen begon ik mij vragen te stellen over het doel van het leven en mijn eigen rol erin. Na vijf jaar had ik de antwoorden op de basisvragen gevonden, waarna ik me bewust kon worden van mijn eigenheid en mijn verantwoordelijkheid. Mijn keuzes in het leven en mijn motivaties zijn niet toevallig; ze zijn gebaseerd op wat ik toen heb ontdekt. Deze onderwerpen houden mij tot op de dag van vandaag bezig. Ik denk dat alle mensen moeten leren hun eigenheid en die van anderen te beschermen en te respecteren. Vanuit die basis kunnen mensen het vruchtbaarst met elkaar samenwerken.

*Hoe is je loopbaan in Nederland begonnen?*  
Nadat ik eerst een jaar voltijd een

Nederlandse taal cursus heb gevolgd, ben ik rechten gaan studeren. Moeilijk vond ik vooral dat er mensen waren die verwachtten dat ik de studie rechten niet zou kunnen volhouden, dat het niets voor mij zou zijn. Maar ik ben afgestudeerd met een scriptie over een lastig onderwerp, rechtsfilosofie, en heb daarvoor een 7,5 gekregen! Ik volg nu de beroepsopleiding Advocatuur en ben gaan werken als ondernemend advocaat-stagiair, onder begeleiding van een patroon.

*Sinds wanneer werk je bij de overheid?*

Ik ben in juni 2008 binnengekomen als junior beleidsmedewerker in een project voor hoog-opgeleide vluchtelingen. Een paar maanden geleden ben ik secretaris bezwaarcommissie geworden bij het Expertisecentrum Arbeidsjuridisch (EC AJ). Het is de intentie dat mijn tijdelijke aanstelling verlengd wordt en ik wil dit ook graag blijven doen naast mijn werk als advocaat.

*Heeft de overheid je geholpen?*

Mijn opleiding voor de advocatuur is gedeeltelijk betaald door dit project. Het doel was de deelnemers te steunen om een alternatief te vinden voor het geval ze geen vaste aanstelling bij de overheid konden krijgen. Ik ben blij met de kans die ik heb gekregen. Er zijn in Nederland echter nog veel meer mensen die in vergelijkbare situaties zitten als ik, die een steuntje in de rug kunnen gebruiken en daarmee veel meer voor deze samenleving kunnen betekenen.

*Wat moet er volgens jou gebeuren?*

Het management praat over de noodzaak van het optreden met je eigenheid, maar in de praktijk moet er meer ruimte komen om jezelf te zijn. Als dat niet gebeurt, leidt dat tot ziekteverzuim, verlies van vertrouwen en veel andere problemen. Mijn conclusie is dat het conservatisme eruit moet in de gedachten over mensen. Gelukkig ben ik een optimistisch mens. Ik ben ervan overtuigd dat dit kan lukken.

### Vrouwen bij het Rijk

In 2009 is het aandeel van vrouwen werkzaam bij de rijksoverheid met ongeveer een half procent toegenomen tot 42,5 procent. Het aandeel vrouwen in hogere functies maakt een forse groei door. In de schalen 17 en hoger is dit aandeel sinds eind 2006 met bijna 5 procent gestegen naar 19,5 procent. De functies in de schalen 14 tot en met 16 worden inmiddels voor bijna een kwart door vrouwen vervuld, terwijl dit voor de functies in de schalen 10 tot en met 13 voor ruim een derde geldt.

Van de nieuwe medewerkers is meer dan de helft vrouw. Dit is al een aantal jaren het geval. Toch is het aandeel vrouwen in de uitstroom hoger dan het aandeel vrouwen dat bij de overheid werkt. Dit geldt voor alle schaalniveaus, met uitzondering van de functies vanaf schaal 17.

### Verdeling mannen en vrouwen naar schaalniveau

Schaal	2006		2009	
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
Schaal 1-4	60,6%	39,4%	61,6%	38,4%
Schaal 5-9	52,6%	47,4%	50,8%	49,2%
Schaal 10-13	65,1%	34,9%	63,3%	36,7%
Schaal 14-16	79,2%	20,8%	76,8%	23,2%
Schaal 17+	85,1%	14,9%	80,5%	19,5%
<b>Totaal</b>	<b>58,9%</b>	<b>41,1%</b>	<b>57,5%</b>	<b>42,5%</b>

Bron: salarisadministraties

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

Schaal	instroom	uitstroom
Schaal 1-4	50,9%	48,9%
Schaal 5-9	59,2%	51,0%
Schaal 10-13	47,6%	45,2%
Schaal 14-16	33,3%	27,7%
Schaal 17+	27,5%	14,7%
<b>Totaal</b>	<b>52,7%</b>	<b>47,3%</b>

Bron: salarisadministraties

### Aandeel allochtonen

Het aandeel niet-westerse allochtonen in dienst van de rijksoverheid is in 2009 gestegen tot 8,4 procent. In absolute zin betreft het ruim 10.000 medewerkers. De stijging vindt over de hele linie plaats bij vrijwel alle ministeries. Van de nieuwe medewerkers heeft 15,2 procent een biculturele achtergrond. De instroom van allochtonen verschilt opvallend per ministerie. Dit kan te maken hebben met verschillen in het vacatureaanbod. Naar leeftijd is het aandeel van medewerkers met een allochtone achtergrond tot 40 jaar groter dan of evenredig aan hun aandeel op de arbeidsmarkt. Ook naar schaalniveau is de stijging van biculturelen over de hele linie waarneembaar. Alleen in de schalen 1-2 is sprake van forse schommelingen, die vooral te wijten zijn aan het geringe aantal functies op dat niveau bij het Rijk.

### Aandeel allochtonen in dienst bij de ministeries

Ministerie	2005	2006	2007	2008	2009
AZ	8,0%	9,1%	8,5%	7,9%	8,1%
BZK	9,1%	8,7%	9,6%	10,0%	10,2%
BuiZa	7,6%	8,0%	8,5%	8,1%	7,9%
EZ	7,0%	7,1%	7,3%	7,5%	7,9%
FIN	5,1%	5,6%	6,6%	6,7%	6,9%
JUS	9,4%	9,8%	10,2%	10,8%	11,0%
LNV	4,1%	4,6%	4,9%	5,2%	5,6%
OCW	6,2%	7,3%	7,6%	7,7%	8,3%
SZW	9,8%	9,9%	9,8%	9,7%	10,3%
VenW	4,8%	5,1%	5,3%	5,5%	5,7%
VROM	7,6%	7,0%	7,5%	7,5%	7,7%
VWS	5,8%	6,6%	6,6%	6,1%	6,7%
HCvS <sup>1</sup>	9,8%	10,1%	10,1%	10,5%	10,7%
<b>Totaal</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,4%</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,4%</b>

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

Bron: BZK-DGBK-APS

#### Aandeel allochtonen naar schaalniveau

Schaal	2007	2008	2009
Schaal 1-2	14,1%	26,3%	20,3%
Schaal 3-5	16,0%	15,9%	16,1%
Schaal 6-8	10,6%	11,0%	11,4%
Schaal 9-11	4,9%	5,3%	5,9%
Schaal 12-14	2,6%	2,8%	3,1%
Schaal 15 en hoger	1,1%	1,3%	1,3%

Bron: BZK-DGBK-APS

#### Aandeel allochtonen in de instroom naar leeftijd

Leeftijd	2007	2008	2009
tot 25 jaar	21,6%	19,0%	17,4%
25-29	18,3%	17,0%	19,1%
30-34	16,9%	15,8%	17,8%
35-39	11,4%	12,7%	15,1%
40-44	11,1%	12,3%	9,5%
45-49	7,7%	9,7%	8,1%
50-54	8,7%	6,6%	5,6%
55-59	4,4%	6,8%	4,3%
60-64	10,0%	5,7%	14,8%
<b>Totaal</b>	<b>15,4%</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,2%</b>

Bron: BZK-DGBK-APS

# 4 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

De beweging die het Rijk maakt in de richting van functioneren als één concern, heeft ook gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden. Kernbegrippen daarbij zijn harmonisatie, verruiming van mogelijkheden en overleg met bonden en medezeggenschap in een vroegtijdig stadium. In 2009 is op deze terreinen vooruitgang geboekt. Zo hebben het Ministerie van BZK, de directeurs P&O van de ministeries en de bestuurders van de vakbonden een gezamenlijke visie ontwikkeld op het organisatie- en personeelsbeleid en de nieuwe cao-agenda voor het Rijk. Ook heeft het harmonisatietraject een nieuwe invulling gekregen en kreeg het sociaal flankerend beleid in 2009 veel aandacht.



## 4.1 Ontwikkelingen

### Harmonisatie arbeidsvoorwaarden praktisch aangepakt

In 2009 hebben bonden en Rijk overeenstemming bereikt over de aanpak van de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden. In 2008 lag er nog een concept-Arbeidsvoorwaardenbesluit Rijks personeel op de onderhandelingstafel bij de bonden. De bedoeling daarvan was om de huidige ruim zeventig rijksbrede rechtspositieregelingen samen te voegen. Dit idee is in juli 2009 losgelaten, omdat samen met de bonden is geconcludeerd dat dit niet de beoogde vereenvoudiging en inzichtelijkheid kon brengen. In plaats daarvan is ingezet op een aantal praktische zaken, waarmee deze doelstellingen waar mogelijk zijn gerealiseerd. Resultaat is bijvoorbeeld dat medewerkers straks bij overstap van het ene naar het andere ministerie zoveel mogelijk dezelfde arbeidsvoorwaarden houden. De harmonisatie past bij de stroomlijning van de uitvoering die is ingezet met P-Direkt.

---

Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden: **“Wat we willen bereiken is dat ambtenaren zonder gedoe en met behoud van rechtspositie kunnen overstappen binnen het Rijk. Er zijn te veel regels en talloze, vaak kleine, verschillen in rechtspositie. Dat is slecht voor de mobiliteit. Juridisch is het erg ingewikkeld. Daarom beginnen we nu met harmonisatie van regelingen die toch geactualiseerd moeten worden. Zoals die voor thuis- en telewerken.”**

---

### IKAP uitgebreid

De regeling voor individuele keuze in het arbeidsvoorwaardenpakket (IKAP) is in 2009 uitgebreid. Medewerkers kunnen hun salaris en de eindejaarsuitkering in de maand november op een fiscaal aantrekkelijke manier ruilen voor een aanvulling op de kilometervergoeding voor het woon-werkverkeer tot € 0,19 per kilometer. Deze optie voorziet duidelijk in een behoefte: inmiddels maken 24.522 medewerkers er gebruik van. Daarmee staat de aanvulling op de kilometervergoeding woon-werkverkeer op nummer één in de top drie van doelen van de IKAP-regeling. Vergoeding van meer uren werk (ruim 13.500 deelnemers) en bijdrage aan de vakbondscontributie (ruim 10.000 deelnemers) zijn de nummers twee en drie. Dankzij de introductie van de nieuwe keuze is het aantal deelnemers aan de IKAP-regeling in 2009 fors toegenomen tot ruim 48.500.



### IKAP deelname

	2006	2007	2008	2009
Totaal	23.426	26.935	29.615	48.634

Bron: salarisadministratie

### Algemene Rekenkamer onderzoekt buitenlandvergoedingen

De Algemene Rekenkamer heeft in september 2009 een onderzoek afgerond naar de vergoedingen van rijksambtenaren die in de periode 2002-2008 gedetacheerd zijn geweest bij een internationale volkenrechtelijke organisatie. Het onderzoek is gedaan op verzoek van de Tweede Kamer. Doel was een beeld te geven van aard, omvang en rechtmatigheid van vergoedingen aan medewerkers. De Rekenkamer beveelt aan dat de detachering van rijksambtenaren duidelijker wordt geregeld. Ook zouden de arbeidsvoorwaarden meer geharmoniseerd moeten worden. De minister van BZK zal naar aanleiding van het onderzoek een nieuwe circulaire uitbrengen over buitenlandse detachering waarin de aanbevelingen van de Rekenkamer zijn verwerkt.

### Nieuwe werkwijze A+O fonds Rijk

De werkwijze van het A+O fonds Rijk is in 2009 veranderd. Essentie van de koerswijziging is dat meer structuur is aangebracht, de afspraken in het Sectoroverleg Rijksoverheid meer als leidraad gelden en dat wordt ingespeeld op specifieke thema's. Dit heeft de werkwijze van het fonds minder bureaucratisch gemaakt, wat de mogelijkheden voor aanvragers vergroot. Zij weten het fonds dan ook beter te vinden. Zo is onder andere een deel van het visietraject



gefinancierd met behulp van het A+O fonds en zal ook de evaluatie van het sociaal flankerend beleid in 2010 daaruit gefinancierd worden.

## 4.2 Sociaal flankerend beleid

Het kabinet wil een kleinere, betere en flexibele rijksdienst. Dit gebeurt onder andere door meer samen te werken. In totaal wordt 630 miljoen euro bezuinigd en vervallen ongeveer 12.800 banen. Sommige mensen verliezen hun baan, anderen moeten van baan veranderen en weer anderen willen zich heroriënteren. Uitgangspunt is dat medewerkers zo veel mogelijk van werk naar werk worden begeleid. Dat betekent meer investeren in loopbanen, flexibeler organiseren en goede begeleiding van medewerkers. De afspraken die hierover met de vakbonden zijn gemaakt, zijn vastgelegd in het sociaal flankerend beleid.

### Van werk naar werk

Om mobiliteitsadviseurs en medewerkers te ondersteunen bij de begeleiding van werk naar werk, is in 2007 de MobiliteitsOrganisatie (EC MO) opgericht. EC MO ondersteunt de ministeries in de begeleiding van medewerkers naar ander werk, zowel bij vrijwillige als bij gedwongen mobiliteit en zowel voor werk binnen de rijksoverheid als daarbuiten.

In de Regiekamer houden Rijk, vakbonden en medezeggenschap toezicht op de toepassing van het sociaal flankerend beleid. De Regiekamer volgt of de ministeries het principe van werk naar werk realiseren. Belangrijke indicatoren hiervoor zijn de ontwikkeling van het aantal herplaatsingskandidaten en van het aantal mensen dat is aangewezen als behorend tot fase 2 van een reorganisatieproces. Op 31 december 2009 werkten een kleine 25.000 mensen bij organisatieonderdelen die in reorganisatie zijn. Zij hadden de status 'fase 2'. Bovendien waren er 251 herplaatsingskandidaten. Voor 79 van hen is de herplaatsingsstatus verlengd (langer dan 18 maanden). In 46 gevallen is dit gebeurd omdat zij een tijdelijke werkplek hebben gekregen. Bij 5 mensen gaat het om verlenging vanwege

### Bemiddelingstrajecten bij EC MO in 2009

	beginstand 2009	aanmelding 2009	afgerond 2009	lopend per 1-1-2010
n.t.b.	-	76	29	47
Fase 1	265	613	530	341
Fase 2	57	51	71	35
Fase 3	29	41	33	34
<b>Totaal</b>	<b>351</b>	<b>781</b>	<b>663</b>	<b>457</b>

Bron: MobiliteitsOrganisatie

Vakbondsbestuurder Jan Willem Dieten over het Sociaal Flankerend Beleid: "Winst van de regeling is de duidelijkheid ervan. Afhankelijk van de situatie heb je recht op meer of minder ondersteuning. Als er nog niks aan de hand is, dan bevat de regeling vooral 'kanbepalingen'.

Als vrijwillige mobiliteit nodig is, dan zijn er al meer rechten, vooral recht op tijd en geld voor opleiding. En ben je herplaatser dan heb je recht op een flink pakket faciliteiten. Daarbij ben je niet afhankelijk van je leidinggevende en dat brengt de verhouding manager – medewerker in balans."

ziekte of arbeidsongeschiktheid. Daarnaast zijn er 16 herplaatsingskandidaten met een verlengde status aan wie geen passende functie is aangeboden. Volgens opgave van de ministeries zijn 33 mensen gedwongen ontslagen op grond van artikel 96 of 96a van het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR). Dit betekent ontslag, verband houdend met reorganisatie of verplaatsing van de functie.

EC MO heeft in 2009 663 bemiddelingstrajecten afgerond. In 16 procent van de gevallen ging het om mensen in een reorganisatieproces: 71 bemiddelingen van mensen in fase 2 en 33 in fase 3.

### MobiliteitsOrganisatie

De MobiliteitsOrganisatie (EC MO) begeleidt rijksmedewerkers in de ontwikkeling van hun loopbaan en draagt zo bij aan de flexibilisering van het concern Rijk. EC MO speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol in de begeleiding van ambtenaren die als gevolg van de taakstelling op zoek moeten naar een andere baan. EC MO zorgt voor coördinatie en regie van loopbaanactiviteiten en biedt extra dienstverlening in de vorm van loopbaanbegeleiding, arbeidsmarkt-bemiddeling, trainingen en workshops.

De rol van EC MO is:

- faciliteren van rijksbrede mobiliteitsactiviteiten, bij gedwongen en vrijwillige mobiliteit;
- zorgen voor interdepartementale samenwerking gericht op interdepartementale mobiliteit
- ondersteunen van departementen bij mobiliteit buiten de rijksoverheid.

In 2009 werkte EC MO voor alle departementen. Verder heeft EC MO in 2009 een digitale balie ontwikkeld met diensten rond mobiliteit: het Rijkstalencentrum.

**Naam:** Bob Lodder (60)  
**Baan:** Projectdirecteur bij het Ministerie van OCW  
**Inspiratie:** Werken met mensen: dat inspireert me nog meer dan het prachtige werkveld Cultuur ooit heeft gedaan.



## Leeftijd als gunstige factor

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Bob Lodder was beleidsdirecteur “in de volle wind van het politieke bedrijf”. Nu werkt hij net zo hard, maar minder extern gericht.**

*Welke stap heb je gezet in je loopbaan?*

Ik heb altijd in het beleid gezeten en was onder meer beleidsdirecteur Cultureel Erfgoed bij OCW. Mijn laatste lijnfunctie was directeur Bestuursondersteuning en Advisering. Toen er een tijdelijke projectfunctie langskwam van een groot veranderingstraject leek mij dat een leuke klus. Nu ben ik officieel projectdirecteur en houd ik me bezig met projecten als de taakstelling en diversiteitsbeleid. Tegenwoordig past zo'n leeftijdsbewuste loopbaanstap trouwens in het project Verzilvering, maar ik deed het voordat dit project bestond.

*Levensfasebewust loopbaanbeleid?*

Ja, zeker nu mensen eerder afstuderen en later met pensioen gaan. Je moet niet wachten tot je gezondheidsklachten krijgt. Voor de meeste mensen geldt dat ze minder vitaal worden en het is goed als ze dan wat minder in de volle wind van het politieke bedrijf komen te staan, terwijl hun ervaring optimaal wordt benut.

*Beetje rustig aan doen...*

Ik heb het zeker zo druk als vroeger, maar het werk is anders. Een andere functie betekent niet dat je geen ambitie meer hebt; ik heb nog steeds de behoefte om stevig te presteren. Ze noemen me niet voor niets mr. Energy. Mijn huidige werk past beter bij mij en bij deze fase van mijn leven.

*Op welke manier past je huidige werk beter bij je?*

Het is minder direct aan het politieke bedrijf gelieerd en meer intern gericht.

Ik hoef nu niet meer naast de minister te zitten tijdens een overleg in de Kamer. Daarnaast heb ik minder personeelsverantwoordelijkheid, en ook dat vind ik nu absoluut een pre. Door mijn jarenlange ervaring ken ik veel mensen en dat is een enorm voordeel bij het soort klussen dat ik nu doe. Ik doe bijvoorbeeld de taakstelling. Dat is een lastig onderwerp, waarbij ik mijn kennis van het apparaat en de mensen en mijn politieke sensitiviteit goed kan gebruiken. Daarnaast vind ik het erg leuk om anderen te coachen en ben ik mediator. Dat moet bij je passen, maar mijn leeftijd is in ieder geval een gunstige factor.

*Lever je geen status in als je uit de lijn stapt?*

Ik hoor wel eens van anderen dat ik nu geen echte directeur meer ben. Zij zien het als een demotie. Maar als ik mijn werk goed doe heb ik weliswaar geen formele macht maar wel gezag. En daar bereik je vaak veel meer mee.

## 4.3 Integriteit

### Klokkenluiders beter beschermd

In 2009 is de Klokkenluidersregeling vernieuwd. De regeling is op 1 januari 2010 in werking getreden. Het melden van misstanden bij de rijksoverheid en de politie is eenvoudiger geworden en klokkenluiders krijgen een betere bescherming. Het begrip misstand is verruimd. Voortaan kan een misstand vertrouwelijk worden gemeld bij een vertrouwenspersoon of de commissie integriteit overheid. Klokkenluiders die menen als gevolg van hun melding door een besluit van hun organisatie te zijn benadeeld, kunnen een tegemoetkoming in hun proceskosten krijgen als zij tegen dat besluit procederen.

### Topmanagers moeten financiële belangen melden

Als ambtenaren een bijzonder risico lopen hebben zij een meldplicht van hun financiële belangen en/of het bezit en transacties van effecten. In de praktijk is gebleken dat de regelgeving over financiële belangenverstrengeling niet bij alle ministeries consequent werd uitgevoerd. Juist vanwege de grotere rol van de overheid tijdens de financiële crisis is extra aandacht nodig om het risico van financiële belangenverstrengeling van ambtenaren, of de schijn daarvan, te voorkomen. Om meer duidelijkheid te scheppen, heeft het Ministerie van BZK in 2009 besloten de leden van de Topmanagementgroep een meldplicht op te leggen. Dit houdt in dat zij verplicht zijn hun financiële belangen en effectentransacties te melden. De uitwerking hiervan moet nog plaatsvinden.

### Financieel loket voor medewerkers

In elke organisatie komen werknemers met schulden voor, ook bij de rijksoverheid. Het Expertisecentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk (EC BMW) heeft daarom een financieel loket geopend. Medewerkers kunnen hier terecht voor vragen over hun persoonlijke financiële situatie en voor hulp bij problemen. De hulpverlening kan bestaan uit: informatie- en adviesgesprek, creëren van inzicht in financiële problematiek, schuldbemiddeling, crisisinterventie, doorverwijzing en begeleiding bij schuldsaneringstrajecten, nazorg en individuele op maat gesneden budgetbegeleiding. Het financieel loket is een nieuwe manier van vroegtijdig opsporen van financiële problematiek en beoogt te voorkomen dat het dagelijks functioneren en de integriteit van medewerkers wordt gehinderd door de effecten van schulden.

### Motie Timmer Catshuisbrand

In antwoord op de motie van het Kamerlid Timmer van de PvdA over de Catshuisbrand, heeft de minister van BZK in 2009 een circulaire uitgebracht. Deze benadrukt het belang van bewuste omgang met onderzoeksinformatie, e-mails en archivering hiervan.

### Schendingen van integriteit

In 2009 zijn binnen de rijksdienst 512 geconstateerde schendingen van integriteit geregistreerd. Dit aantal is vergelijkbaar met 2008 (491). De registratie van vermoedens van schendingen is in 2009 behoorlijk verbeterd, maar een totaalbeeld is nog niet beschikbaar.

#### Aard geconstateerde schendingen van integriteit

Type schending	aantal
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen/ overschrijding interne regels	193
Financiële schendingen	150
Ongewenste omgangsvormen	88
Misdragingen in de privé-sfeer	36
Misbruik positie en belangenverstengeling	23
Lekken en misbruik van informatie	22
Misbruik van bevoegdheden	13
Misstand volgens de klokkenluidersregeling	3
Misbruik van geweldsbevoegdheid	2
<b>Totaal<sup>1</sup></b>	<b>530</b>

<sup>1</sup> Eén melding kan over meerdere typen schendingen gaan.

Bron: enquête

De meest voorkomende typen schendingen zijn ook in 2009 oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen, financiële schendingen en ongewenste omgangsvormen.

In 295 gevallen zijn disciplinaire sancties opgelegd. Daarnaast heeft in 193 gevallen een andere vorm van afdoening plaatsgevonden, zoals een waarschuwing-sbrief of begeleiding. De meeste sancties zijn onvoorwaardelijk (257). In 29 gevallen is een voorwaardelijk strafontslag aangezegd.

#### Meest gehanteerde disciplinaire sancties

Type sanctie	aantal
Schriftelijke berisping	106
Strafontslag	75
Vermindering vakantie	59
Inhouding salaris	14
Verplaatsing	13
Overig	28
<b>Totaal</b>	<b>295</b>

Bron: enquête

## 4.4 Bezwaarschriften en conflictbemiddeling

Het Expertisecentrum Arbeidsjuridisch (EC AJ) ondersteunt managers en P&O-adviseurs binnen het Rijk met juridisch advies, behandeling van personele bezwaren en beroepen in het kader van de Algemene wet bestuursrecht. Ook zorgt EC AJ voor de bemensing van bezwarencommissies en bemiddelt het bij conflicten.

### Verbeterde afhandeling bezwaren

In de Algemene wet bestuursrecht is geregeld dat tegen ieder genomen (personeels)besluit bezwaar gemaakt kan worden. Tot nu toe leidde dit standaard tot een juridische gang van zaken. Een dergelijke procedurele insteek is tijdrovend en kostbaar. Daarom heeft EC AJ een nieuwe aanpak ontwikkeld, waarin het op gang brengen van communicatie centraal staat. De nieuwe procedure houdt in dat EC AJ binnen een week na ontvangst van een verzoek om bemiddeling of een bezwaarschrift contact opneemt met de bezwaarmaker. In veel gevallen lukt het om de betrokken partijen in gesprek te krijgen, waarna zij het probleem alsnog zelf oplossen. Lukt dat niet, dan is begeleiding mogelijk van een HRM-adviseur of een adviseur conflictbemiddeling. Is een kwestie te ver geëscaleerd, dan is mediation een optie. Het expertisecentrum maakt gebruik van gecertificeerde mediators en een co-mediator. De aanpak heeft succes: zaken worden sneller, goedkoper en meer naar tevredenheid afgehandeld.

### Cijfers

In 2009 is het aantal bezwaren ingediend tegen rechtspositionele besluiten na een daling in 2008 weer terug op het niveau van 2006 en 2007.

In 2009 is in de helft van de bezwaren gekozen voor conflictbemiddeling. Negen van de tien keer is deze succesvol en blijft een juridische procedure uit. De bemiddeling had in 80 procent van de gevallen de vorm van een gesprek, in 5 procent ging het om een gesprek onder begeleiding en 15 procent verliep via mediation. Inmiddels maakt bijna driekwart van de departementen gebruik van de diensten van het EC AJ. In het laatste kwartaal van 2009 heeft EC AJ een onderzoek uitgezet naar de tevredenheid van klanten over het loket.

### Bezwaarschriften tegen personele beslissingen

Ministerie	2006		2007		2008		2009	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
AZ <sup>1</sup>	4	0,8%	2	0,4%	2	0,4%		
BZK <sup>2</sup>			16	0,4%	21	0,6%	41	1,0%
BuiZa	185	5,8%	132	4,1%	99	3,1%	101	3,3%
EZ	53	1,4%	46	1,2%	44	1,1%	34	0,8%
FIN	965	2,9%	959	2,7%	434	1,2%	567	1,6%
Jus	336	0,9%	247	0,6%	334	0,8%	598	1,4%
LNV	93	1,2%	384	5,2%	131	1,8%	52	0,7%
OCW	71	2,3%	39	1,3%	31	1,1%	58	2,0%
SZW	28	0,9%	26	0,9%	22	0,8%	58	2,2%
VenW	271	2,2%	91	0,7%	161	1,3%	292	2,3%
VROM	45	1,2%	35	0,9%	41	1,1%	64	1,8%
VWS	65	1,6%	27	0,6%	37	0,8%	36	0,8%
<b>Totaal</b>	<b>2.146</b>	<b>1,9%</b>	<b>2.004</b>	<b>1,7%</b>	<b>1.357</b>	<b>1,1%</b>	<b>1.901</b>	<b>1,6%</b>

<sup>1</sup> Nog geen opgave ontvangen.

<sup>2</sup> Geen opgave in 2006 ontvangen.

Bron: enquête



**Naam:** Bauco van der Wal (65)  
**Functie:** Speechschrijver bij het Ministerie van BZK  
**Privé:** Getrouwd, vier kinderen (van wie drie tieners)  
**Inspiratie:** Wat mij in beweging houdt is woede en nieuwsgierigheid. Ik ben nieuwsgierig van aard en een reuze mopperkont.

## Ik zou me thuis dood vervelen

**Hoe blijven werknemers vitaal en geïnspireerd aan het werk? Bauco van der Wal vond zijn 65<sup>e</sup> verjaardag totaal geen reden om met pensioen te gaan. “Ik heb ontzettend leuk werk.”**

*Waarom blijf je doorwerken?*

Ik zou me thuis dood vervelen. Ik heb ontzettend leuk werk en prima collega's en voel me heel gezond, dus waarom stoppen? Daar komt bij dat ik niet zo'n goed pensioen heb opgebouwd en met vier schoolgaande en studerende kinderen thuis is dat ook een factor. Als ik nog een paar jaar doorwerk, is mijn pensioen straks weer hoger.

*Geen behoefte om te gaan overwinteren?*

Ik heb een tijd in Florida gewoond, dat klimaat is heel lekker, inderdaad. Maar nee, ik heb geen verlangens die ik nog eens wil vervullen. Wat mensen met een midlife crisis eindelijk gaan doen – achter de meiden aan of door de wereld trekken – dat heb ik al lang en in veelvoud gedaan. En voorlopig

heb ik geen enkele ambitie om te gaan macrameeën of lange wandelingen te maken.

*Wat vind je zo leuk aan je werk?*

Het is creatief, iedere speech is uniek. Je moet iedere keer iets verzinnen waardoor het publiek getroffen wordt. Het begin van zo'n speech bijvoorbeeld, dat kan een citaat of een ervaring zijn, iets wat je gelezen hebt in een boek of je refereert aan een memorabele gebeurtenis.

*Wat vond je baas ervan?*

Ik heb mijn wensen kenbaar gemaakt en gewezen op de afspraken die er zijn gemaakt met de vakbonden over stimuleren van langer doorwerken. Mijn baas heeft dat aangehoord en gezegd: daar wil ik loyaal aan meewerken. Omdat dit speelde voordat langer doorwerken een onvoorwaardelijk recht was, moest er wel even gezocht worden welke regelingen precies van toepassing

waren. Mijn baas had bijvoorbeeld het advies gekregen afscheid van mij nemen en me daarna een nieuw contract te geven. Ik wilde graag in dienst blijven om alle rechtszekerheid en dergelijke te behouden. Dat laatste is gelukt.

*Ben je minder gaan werken?*

Nee, ik draai gewoon een volle werkweek.

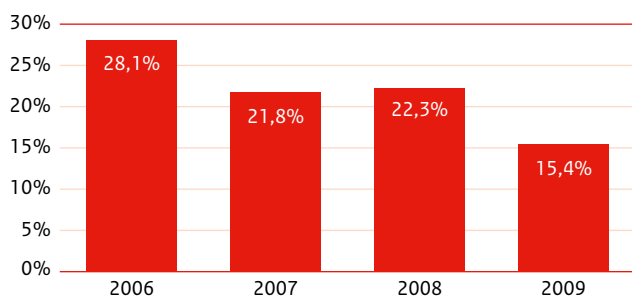
*Wat heeft je werkgever eraan dat jij blijft werken?*

In het algemeen heeft een organisatie er baat bij als mensen met ervaring blijven werken. De overheid heeft erg ingezet op het aantrekken van fris, jong, nieuw talent en heeft daardoor ervaring en kennis laten lopen. Ik zeg wel eens dat het collectief geheugen teruggaat tot de afstudeerdatum van de jongste medewerker. En ik heb geen ambities om nog eens directeur te worden. Ik ben dus wat honkvaster dan jongere collega's. Dat kan ook een voordeel zijn.

## 4.5 Bijzondere beloningen

Bijzondere beloning is een eenmalige of periodieke toeslag op grond van bijzondere prestaties of arbeidsmarktoverwegingen.

### Aandeel bijzondere beloning



Bron: salarisadministraties

Voor 2009 hebben de secretarissen-generaal besloten dat de leden van de Topmanagementgroep geen eenmalige toeslagen krijgen, tenzij er sprake is van uitzonderlijke situaties. De sobere lijn ten aanzien van bijzondere beloningen is doorgetrokken naar het overige rijks personeel. Dat dit effect heeft gehad is duidelijk te zien in bovenstaande grafiek. De minister van BZK heeft in de Tweede Kamer aangekondigd een beleidskader te zullen ontwikkelen voor bijzondere beloningen, waarin onder andere als uitgangspunt zou gelden dat maximaal een kwart van de medewerkers een extra beloning mag ontvangen. In 2009 is dat streven al meer dan gehaald: 15,4 procent van de medewerkers heeft een bijzondere beloning ontvangen. Eenmalige toeslagen zijn aan 12,6 procent van de medewerkers verstrekt.

De minister van BZK heeft de Tweede Kamer toegezegd de ongelijkmatige verdeling van de bijzondere beloning over de schaalcategorieën aanhangig te maken bij de ministeries. Dit heeft in 2009 geresulteerd in een gelijkmatiger verdeling over de schaalcategorieën.

De daling in de schaalcategorieën 14-16 en 17+ is vooral het gevolg van het ingezette beleid om terughoudend te zijn met de toekenning van eenmalige toeslagen. Het aandeel medewerkers dat in 2009 een eenmalige toeslag ontving is gedaald van 29,5 procent naar 18,4 procent voor de schalen 14-16 en van 49,4 procent naar 19,1 procent voor de schalen vanaf schaal 17.

### Toeslagen bijzondere beloning naar soort toeslag

Aantal toekenningen bijzondere beloning	2006	2007	2008	2009
Enmalige toeslag	31.633	24.920	24.989	16.372
Periodieke Toeslag	4.853	4.752	5.276	4.104
Overig	820	800	1.002	160
<b>Totaal bijzondere beloning<sup>1</sup></b>	<b>35.525</b>	<b>28.514</b>	<b>29.104</b>	<b>20.079</b>
Bedrag bijzondere beloning (x €1.000)	55.951	46.189	48.860	36.391
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	1.575	1.620	1.679	1.812
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	506	407	428	316

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

Bron: salarisadministraties

### Beloning van de Topmanagementgroep

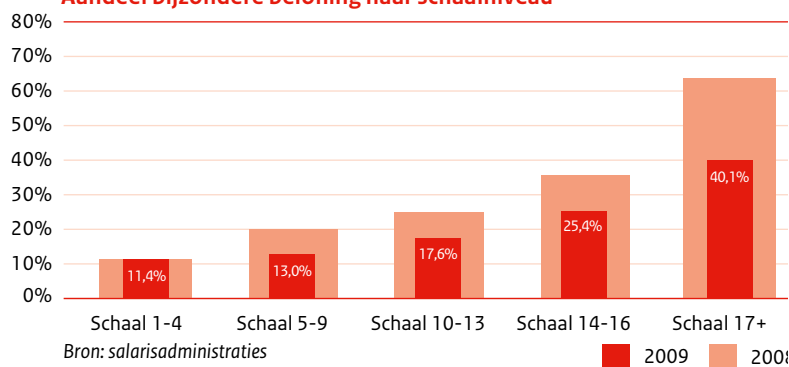
De beloning van de Topmanagementgroep bestaat uit de vaste beloning (schaalsalaris, vakantie-uitkering en eindejaarsuitkering) en de bijzondere beloning. De vaste beloning is afhankelijk van de werktijd. Bijna driekwart van de Topmanagementgroep maakt gebruik van de mogelijkheid om de arbeidsduur te verlengen; bij ongeveer de helft gaat het om verlenging tot 40 uur per week.

### Verlenging werkweek bij TMG

	2006	2007	2008	2009
Percentage TMG-leden	51,7%	59,3%	70,1%	73,2%

Bron: salarisadministraties

### Aandeel bijzondere beloning naar schaalniveau



Bron: salarisadministraties

## Gemiddelde bijzondere beloning TMG

Gemiddeld in €

	2006	2007	2008	2009	min. 2009	max. 2009
Totaal	14.400	15.517	15.716	14.588	1.950	40.491

Bron: salarisadministraties

Het ingezette beleid om slechts in uitzonderlijke situaties eenmalige toeslagen toe te kennen, heeft effect op de gemiddelde bijzondere beloning. In 2009 kreeg een vijfde van de topmanagers een eenmalige uitkering. Dit percentage komt vrijwel overeen met het percentage voor de schaalcategorie 17 en hoger. De gemiddeld verstrekte bijzondere beloning lag in 2009 7,2 procent lager dan in 2008.

### Beloning boven ministersalaris

Jaarlijks wordt in het kader van de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT) gemeld welke medewerkers een beloning ontvangen die uitstijgt boven het gemiddelde belastbare loon van de ministers. In 2009 is het gemiddelde belastbare jaarloon van de ministers vastgesteld op € 188.000. In 2009 hebben 25 medewerkers bij de sector Rijk een beloning ontvangen boven deze norm. Dat zijn er zeven minder dan in 2008. Van deze groep horen er 18 tot de Topmanagementgroep, drie meer dan in 2008. Voor 17 TMG-leden geldt dat zij boven de WOPT-norm uitstijgen omdat

zij een langere arbeidsduur hebben dan 36 uur én een bijzondere beloning ontvingen. Van de 7 medewerkers die geen deel uitmaken van de Topmanagementgroep was in 5 gevallen sprake van een vergoeding verband houdend met ontslag. De verklaring van en toelichting op afzonderlijke gevallen vindt plaats in de financiële verantwoording van de ministeries. Voor de Topmanagementgroep is dat het verslag van het Ministerie van BZK, dat als werkgever eindverantwoordelijk is voor de beloning van de leden van de TMG.

## 4.6 Uitbreiding werktijd

Van de mogelijkheid om de werkweek uit te breiden tot 40 uur maakt 3,8 procent van de ambtenaren gebruik. Dat is een toename van 1,6 procent ten opzichte van 2008.

### Aantal medewerkers met arbeidstijd meer dan 36 uur

Arbeidstijd	2006	2007	2008	2009
37	21	25	30	32
38	1.411	1.778	1.762	1.808
39	44	46	51	54
40 en meer	2.235	2.683	2.731	2.754
<b>Totaal</b>	<b>3.711</b>	<b>4.532</b>	<b>4.574</b>	<b>4.648</b>

Bron: salarisadministraties

De verschillen per ministerie zijn nog altijd fors.

### Medewerkers met een aanstelling van meer dan 36 uur

Ministerie	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
AZ	17	14	15	18	3,4%	2,9%	3,1%	3,6%
BuiZa	20	523	367	221	0,6%	16,3%	11,6%	7,2%
BZK	262	311	359	394	7,8%	8,7%	9,6%	9,6%
EZ	95	127	169	196	2,4%	3,2%	4,3%	4,9%
Fin	515	559	524	512	1,5%	1,6%	1,5%	1,5%
Jus	1.461	1.571	1.672	1.787	3,7%	3,8%	4,0%	4,3%
LNV	256	227	223	200	3,4%	3,1%	3,0%	2,7%
OCW	37	48	46	51	1,2%	1,6%	1,6%	1,7%
SZW	269	248	241	235	8,7%	8,6%	8,9%	9,1%
VenW	525	586	657	724	4,2%	4,7%	5,2%	5,7%
VROM	142	164	148	162	3,6%	4,1%	3,9%	4,5%
VWS	87	125	126	123	2,1%	2,9%	2,9%	2,6%
HCvS <sup>1</sup>	25	29	27	25	1,6%	1,7%	1,5%	1,4%
<b>Totaal</b>	<b>3.711</b>	<b>4.532</b>	<b>4.574</b>	<b>4.648</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,8%</b>

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

## 4.7 Medezeggenschap

De organisatie van de medezeggenschap binnen de ministeries is vaak omvangrijk en complex. Soms bestaat er onduidelijkheid of iets geagendeerd moet worden voor het overleg met de vakbonden of dat het bij de ondernemingsraad thuishoort. Bovendien is er geen adequate voorziening voor de medezeggenschap op het niveau van het Rijk ofwel de departementen als totaal. Daarom is twee jaar geleden een werkgroep ingesteld om oplossingen te bedenken. In 2009 kwam de werkgroep met het advies een groepsondernemingsraad Rijk in te stellen volgens de Wet op de ondernemingsraden. Het overleg van secretarissen-generaal vond een rijksbrede groepsondernemingsraad een stap te ver en ziet meer in een rijksbrede tijdelijke ondernemingsraad voor de bedrijfsvoering. De instelling daarvan is een project voor 2010.



## Colofon

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

## Redactie

Nuria Ringe (BZK)  
Harm Jonkhart (BZK)  
Janneke Allers (L+P Communicatiepartners)

## Productiebegeleiding

Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk i.s.m. Directie  
Communicatie en Informatie/Grafische en multimediale  
diensten

## Tekst

L+P Communicatiepartners, Leiden

## Fotografie

Balyon, Zoeterwoude  
iStockphoto  
Speer fotografie, Amsterdam (portretten)

## Vormgeving

Balyon, Zoeterwoude

## Druk

OBT, Den Haag

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.  
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is  
toegestaan, mits deze uitgave als bron wordt vermeld.

Mei 2010  
67444/124-GMD-52



**Het Sociaal Jaarverslag Rijk is een vast onderdeel van de verantwoording die het kabinet op de derde woensdag van mei aan de Tweede Kamer aflegt. Dit verslag beschrijft de ontwikkelingen op het gebied van organisatie- en personeelbeleid bij het Rijk in 2009.**

*BZK staat voor een goed functionerend openbaar bestuur, een veilige samenleving en een overheid waar burgers op kunnen vertrouwen. Daarmee borgen wij de kernwaarden van onze democratie.*

Dit is een uitgave van:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Directoraat-generaal Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk

Mei 2010 | 67444/124-GMD52

