

Vergaderjaar 2001–2002

28 052

Personeelsbeleid en kwaliteit rijksdienst

Nr. 1

BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 9 oktober 2001

Hierbij zend ik u de reactie van het kabinet op het advies van de IBO-werkgroep «effectiviteit van personeelsmanagement in de rijksdienst». Het rapport van de werkgroep getiteld «Rijk met personeel. Naar een effectiever personeelsmanagement in de rijksdienst» treft u aan als bijlage 2.¹

Als bijlage treft u tevens aan de nota «Investeren in het Personeelsbeleid van de Rijksdienst». Het betreft hier de eerste proeve van de personeelsbrief. In het kader van de operatie van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB) zal de minister van BZK voortaan via de personeelsbrief jaarlijks in september aan de Tweede Kamer de beleidsvoornemens aankondigen op het gebied van personeelsbeleid bij de rijksdienst. Op de derde woensdag in mei zal de minister van BZK verantwoording gaan afleggen over de realisatie van de geformuleerde beleidsvoornemens door middel van een sociaal jaarverslag. De instrumenten personeelsbrief-sociaal jaarverslag moeten nog verder worden ontwikkeld. Door de eerste proeve van de personeelsbrief bij dit kabinetsstandpunt te voegen wil ik u in de gelegenheid stellen u zowel over de inhoud van mijn beleidsvoornemens als over het instrument als zodanig uit te spreken.

Tegelijk met dit kabinetsstandpunt ontvangt u ook een brief over de kwaliteit van de rijksoverheid (28 052, nr. 2). Deze brief bevat de reactie van het kabinet op enkele moties uit het debat over de vuurwerkcramp te Enschede. Ook in deze brief wordt ingegaan op (aspecten van) het personeelsmanagement.

Dat gebeurt ook in de rapportage «innovatietrajecten publieke sector» die ik u heb aangekondigd naar aanleiding van het rapport van de commissie Van Rijn. Deze rapportage zal ik u binnenkort doen toekomen.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
K. G. de Vries

¹ Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt Tweede Kamer.

Kabinetsstandpunt over de aanbevelingen van de IBO-werkgroep effectiviteit van personeelsmanagement in de rijksdienst

oktober 2001

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Algemene opmerkingen	3
3	Reactie van het kabinet	4
a.	Het verbeteren van de sturing van personeelsmanagement	5
b.	Het inrichten van een benchmark- en visitatiesysteem	5
c.	Het versterken van de rol van het management op HRM-gebied	7
d.	Het opzetten van rijksbrede ontwikkelingsprogramma's voor managers en P&O	9
e.	Het bevorderen van het eigen initiatief van medewerkers	10
f.	Het rijksbreed bundelen van personeelsvoorzieningen	11

Bijlagen:

- 1 Investeren in het Personeelsbeleid van de Rijksdienst. Personeelsbrief 2001¹
- 2 Rijk met personeel. Naar een effectiever personeelsmanagement in de rijksdienst.¹ Eindrapport van het interdepartementaal beleidsonderzoek effectiviteit personeelsmanagement rijksdienst, september 2001.

¹ Ter inzage gelegd bij het Centraal Informatiepunt Tweede Kamer.

1. Inleiding

Nummer 1 van de interdepartementale beleidsonderzoeken uit de IBO-ronde 2000–2001 is gewijd aan de effectiviteit van het personeelsmanagement in de rijksdienst. De achtergrond van dit onderzoek is dat de professionele kwaliteit van het ambtelijk apparaat voor een belangrijk deel afhankelijk is van een goed personeelsmanagement. De krapte op de arbeidsmarkt heeft eens te meer duidelijk gemaakt dat de kwaliteit van de overheidsdienstverlening onder druk kan komen te staan als de overheid er niet in slaagt voldoende goed personeel binnen te halen, te behouden en dat personeel goed te benutten. De krapte op de arbeidsmarkt heeft het besef dat een effectief personeelsmanagement nodig is versterkt.

In dit licht moet ook het IBO naar de effectiviteit van het personeelsmanagement worden gezien. De IBO-werkgroep kreeg als opdracht om de effectiviteit van het bestaande instrumentarium ten behoeve van het personeelsmanagement bij de rijksdienst in kaart te brengen en voorstellen te doen om de effectiviteit te verbeteren. De rapportage van de werkgroep, getiteld «Rijk met personeel. Naar een effectiever personeelsmanagement in de rijksdienst», treft u aan als bijlage bij dit kabinetsstandpunt.

De algemene waardering van medewerkers over het personeelsmanagement blijkt zowel in de zeven onderzochte rijksorganisaties als in de drie onderzochte marktorganisaties relatief laag te zijn. In de rijksorganisaties scoort het personeelsmanagement gemiddeld 6,2 op een schaal van 1 tot 10, in de marktorganisaties 6,7. Hoewel de rijkscases dus een relatief lichte achterstand hebben ten opzichte van de marktcases is het kabinet met de werkgroep van mening dat actie nodig is. Alleen dan kan de rijksdienst met haar personeelsbeleid «scoren», niet alleen bij haar eigen medewerkers, maar ook bij potentiële nieuwe medewerkers.

Er wordt daarom ingezet op verbetering van de effectiviteit van het personeelsmanagement in de rijksdienst. Het streven is dat aan het eind van de komende kabinetsperiode (2006) de medewerkerstevredenheid over het personeelsmanagement bij de rijksdienst op de schaal van 1 tot 10 tenminste een half punt omhoog is gebracht.

De IBO-werkgroep doet aan het kabinet een groot aantal aanbevelingen om de effectiviteit van het personeelsmanagement te verbeteren. De nu voorliggende tekst bevat het standpunt van het kabinet over deze aanbevelingen. Een aantal van de genoemde zaken zal worden uitgevoerd onder regievoering van de minister van BZK, in samenwerking met de andere ministeries. Sommige van deze zaken hebben betrekking op reeds in gang gezette beleidsinitiatieven. Deze worden behandeld in de zogenaamde Personeelsbrief, waarin de minister van BZK zijn voornemens aankondigt op het gebied van personeelsbeleid voor het komende jaar. De eerste Personeelsbrief, die de beleidsvoornemens bevat voor 2001–2002, wordt tegelijk met het nu voorliggende kabinetsstandpunt als bijlage aangeboden aan de Tweede Kamer. Deze Personeelsbrief moet worden gezien als een eerste proeve die de komende jaren verder zal worden ontwikkeld. De in de Personeelsbrief genoemde voornemens zijn reeds voorzien van financiële dekking.

2. Algemene opmerkingen

Cruciaal in het rapport van de werkgroep is het functioneren van de manager in de rijksdienst. De werkgroep constateert dat het management in de rijksdienst in een «spagaat» verkeert doordat enerzijds van managers wordt gevraagd dat ze inhoudelijk volkomen ingevoerd en

aanspreekbaar zijn. Anderzijds wordt van diezelfde managers steeds meer aandacht gevraagd voor het personeel om hen te binden, te coachen en te inspireren. Hoewel de werkgroep dit niet expliciet concludeert klinkt door dat de werkgroep dit beschouwt als een spanning die als het ware ingebakken zit in het politiek-ambtelijke systeem van de rijksdienst.

Het kabinet onderkent deze spanning. De spanning heeft vooral betrekking op het middenmanagement in de rijksdienst. Juist deze managementlaag moet aanspreekbaar zijn op zowel de inhoud van het product als op de wijze waarop de processen worden gemanaged. Hierdoor bestaat het gevaar dat de door de werkgroep aanbevolen grotere aandacht voor personeelsmanagement ertoe leidt dat diezelfde middenmanager nog meer taken krijgt toebedeeld. Dit kan ten koste gaan van de inhoudelijke taken. Om dit te voorkomen is een ontlasting nodig van de huidige middenmanagers.

De door de werkgroep aangereikte oplossingen kunnen hieraan bijdragen. Door het op grotere schaal invoeren van duale loopbaanpaden (zie onder 3c) komen er meer specialisten op hoog niveau «naast» managers en ontstaan mogelijkheden om managers te ontlasten van zware inhoudelijke taken. Ook een door «shared services» op gang gebrachte verschuiving bij medewerkers naar meer «zelfredzaamheid» en eigen initiatief (zie onder 3e) en bij P&O-afdelingen van beheersmatig-administratief naar strategisch-adviserend (zie onder 3f) biedt in dit opzicht veel mogelijkheden. Deze oplossingen zullen het gesignaleerde probleem bij het (midden)management echter niet volledig kunnen verhelpen. Daarvoor is méér nodig, namelijk een daadwerkelijke cultuurverandering.

Een cultuurverandering laat zich niet plannen, wel initiëren. Daarvoor is het van belang dat de aanbevelingen van de werkgroep in samenhang worden opgepakt. Het kabinet staat een operatie voor ogen naar het voorbeeld van de operatie Comptabel Bestel in de financiële kolom. Deze operatie zal, in lijn met de aanbevelingen van de IBO-werkgroep, niet zozeer gericht zijn op de ontwikkeling van nieuwe instrumenten, maar op het in gang zetten van een aantal samenhangende verbeteractiviteiten op verschillende fronten. Deze betreffen de verbetering van de aansturing van het personeelsmanagement, de verbetering van de informatievoorziening, normstelling, toetsing en verdere professionalisering van management en van de P&O-kolom en bundeling van personeelsvoorzieningen. Het ministerie van BZK zal voor deze verbeteractiviteiten het initiatief nemen, in nauwe samenwerking met de andere ministeries. Het interdepartementale overleg van personeelsdirecteuren ICPR zal daarbij een belangrijke rol spelen.

De gewenste cultuurverandering begint bij de politieke en de ambtelijke leiding van de ministeries. Zij zullen de verlangde managementprestaties (zowel inhoudelijk als op het gebied van personeelsmanagement) concreter moeten maken en niet alleen managers, maar ook medewerkers meer op inhoudelijke prestaties moeten aanspreken. Dit kan de effectiviteit van het management vergroten en inhoudelijke functies aantrekkelijker maken.

3. Reactie van het kabinet

Rode draad in het rapport van de werkgroep is dat de manager de spil is om verbetering in het personeelsmanagement te bereiken. Maar ook bij P&O-afdelingen en bij de medewerkers zelf acht de werkgroep een gedragsverandering noodzakelijk. De aanbevelingen van de werkgroep spitsen zich toe op:

- a) Het verbeteren van de sturing van personeelsmanagement

- b) Het inrichten van een benchmark- en visitatiesysteem
- c) Het versterken van de rol van het management op HRM-gebied
- d) Het opzetten van rijksbrede ontwikkelingsprogramma's voor managers en P&O
- e) Het nemen van maatregelen ter bevordering van eigen initiatief van medewerkers
- f) Het rijksbreed bundelen van personeelsvoorzieningen

Het kabinet stemt op hoofdlijnen in met de aanbevelingen van de IBO-werkgroep. Per aanbeveling heeft het kabinet de volgende opmerkingen:

a) Het verbeteren van de sturing van personeelsmanagement

Onder de vlag van VBTB («Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording») is een beweging in gang gezet om de departementale bedrijfsvoeringen meer prestatiegestuurd te maken. In het kader van VBTB worden, aan de hand van de drie www-vragen («wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat kost het?») in de begrotingen geld, activiteiten en beleidsdoelen aan elkaar gekoppeld. De werkgroep beveelt aan om in aansluiting op VBTB resultaatcycli op het gebied van personeelsmanagement in te voeren bij de departementen.

Het kabinet neemt deze aanbeveling over. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de bij dit kabinetsstandpunt gevoegde Personeelsbrief.

De werkgroep beveelt aan om rijksbreed te werken aan een cultuur waarin het gebruik is om met managers vooraf afspraken te maken over te leveren prestaties op het gebied van personeelsmanagement, deze vast te leggen in jaarplannen en managementcontracten en managers daarover achteraf te laten rapporteren. Personeelsmanagement moet nadrukkelijker worden opgenomen in de reguliere resultaatcycli van de ministeries. Deze zouden zoveel mogelijk moeten aansluiten bij de VBTB-resultaatcycli binnen de ministeries en op het externe VBTB-beleidsartikel «kwaliteit rijksdienst» in de begroting van BZK. Personeelsbeleid zou waar zinvol en mogelijk moeten worden voorzien van heldere, meetbare doelstellingen en kwaliteitscriteria. De werkgroep noemt als mogelijke criteria tevredenheid van medewerkers, verloop en ziekteverzuim.

Het kabinet neemt deze aanbeveling over. De minister van BZK zal in overleg met de ministeries in 2002 komen met voorstellen hoe het personeelsbeleid zal worden opgenomen in jaarplannen, managementcontracten en managementrapportages.

b) Het inrichten van een benchmark- en visitatiesysteem

Benchmarking en visitatie hebben inmiddels hun nut bewezen, ook bij de rijksdienst. De werkgroep wijst zelf al op het succes van de visitatie van het wetgevingsproces van enkele jaren geleden. Maar ook in het wetenschappelijk onderwijs blijkt visitatie goed te werken. Het nu uitgevoerde IBO is, door het beperkte aantal cases en het ontbreken van normen, nog geen echte benchmark. De werkgroep stelt voor om de door haar ontwikkelde methode voor dit doel verder te ontwikkelen en te combineren met visitatierondes. Het voorgestelde benchmark- en visitatiesysteem zou daarmee, naar het voorbeeld van het nu uitgevoerde IBO, in elk geval gaan bestaan uit benchmarkonderzoeken naar de kwaliteit van het personeelsmanagement bij organisaties binnen en buiten de rijksdienst, een (in principe tweejaarlijkse) medewerkersen-

quête en visitatierondes waarin de gecombineerde resultaten van benchmarkonderzoek en medewerkersenquêtes worden besproken.

Het kabinet is voorstander van bredere toepassing van benchmarking en visitaties, ook op het terrein van personeelsmanagement in de rijksdienst. Door benchmarking en visitatie te combineren worden verbeteracties praktischer van aard en kunnen ze beter op de organisatie in kwestie worden toegesneden. Het kabinet neemt de aanbeveling van de werkgroep dan ook over. De minister van BZK zal, als coördinerend minister op het gebied van personeelsmanagement, het initiatief nemen om tot een benchmark-visitatiesysteem te komen volgens de lijnen zoals die door de werkgroep zijn aangereikt. De nadruk in het te ontwikkelen benchmark-visitatiesysteem zal liggen op «leren van elkaar». Om het leereffect te vergroten zullen, zoals ook in het nu uitgevoerde IBO-onderzoek is gebeurd, ook organisaties van buiten de rijksdienst worden betrokken.

In het verlengde van de aanbevelingen van de werkgroep zal het benchmark- en visitatiesysteem gaan bestaan uit de volgende elementen.

- Ten eerste uit een systematisch rijksbreed benchmarkonderzoek naar de kwaliteit van het personeelsmanagement. In dit onderzoek zullen bij organisaties gegevens worden verzameld over elementen van het personeelsmanagement.
- Ten tweede uit een medewerkersenquête waarin de tevredenheid van medewerkers met het gevoerde personeelsmanagement wordt onderzocht.
- Ten derde uit een analyse van de verzamelde gegevens en informatie en terugrapportage aan de organisaties.
- Ten vierde uit een visitatieronde waarin bevindingen en eventuele knelpunten worden besproken en mogelijke verbeteracties worden gedefinieerd.
- Uiteindelijk worden de resultaten gerapporteerd aan het ministerie van BZK waarna de data worden opgenomen in een geautomatiseerd benchmark-informatiesysteem. Het benchmark-informatiesysteem komt voor elke rijksorganisatie ter beschikking.

Het systeem moet het mogelijk maken om (onderdelen van) het eigen personeelsmanagement te vergelijken met het personeelsmanagement bij andere organisaties. De directie Personeelsmanagement Rijksdienst van het ministerie van BZK zal samen met de ministeries het hiervoor beschreven systeem en de nu in het kader van het IBO ontwikkelde methodiek voor dit doel verder doorontwikkelen.

De benchmarkmethode en de daaruit voortkomende verbeteractiviteiten worden gezien als een rijksbreed programma dat een gemeenschappelijke sturing vraagt door BZK en de ministeries. Dit programma omvat zowel de doorontwikkeling en toepassing van de methodiek als de aansturing en organisatie van daaruit voortkomende verbeterprojecten. Voor elk in de toekomst te formuleren verbeterproject zal een uitvoeringsplan worden opgesteld waarin afspraken worden gemaakt over ter beschikking stellen van mensen en middelen, projectleiding e.d.

Het «verbeterprogramma» zal worden begeleid door een taskforce waarin ook deskundigen zitting hebben van buiten de rijksdienst. Ook het interdepartementale overleg van personeelsdirecteuren in de rijksdienst (ICPR) zal bij het programma worden betrokken.

De precieze invulling van het «verbeterprogramma» zal de komende maanden worden uitgewerkt. O.a. zal daarbij aandacht zijn voor de relatie met het in oprichting zijnde «innovatiecentrum openbaar bestuur».

Normstelling

De IBO werkgroep adviseert om vanuit de benchmarkonderzoeken te

komen tot met elkaar gedeelde normen voor een goed personeelsmanagement. Op basis van het nu uitgevoerde onderzoek onder 10 case-organisaties doet de IBO-werkgroep ook een eerste voorstel voor het hanteren van een dergelijke norm. Dit betreft de norm voor de lengte van selectieprocedures van 4 weken tussen de sluiting van de sollicitatietermijn en de aanstelling van een kandidaat.

Het kabinet ziet normstelling in het algemeen als een goede stimulans voor het daadwerkelijk op gang brengen van een verbetertraject. De verdere ontwikkeling van normstelling op HRM-gebied wordt dan ook voortgezet. De door de werkgroep voorgestelde norm voor selectieprocedures zal als vergelijkingsnorm worden gehanteerd en worden getoetst via de voorgenomen benchmarkonderzoeken. Bij afwijkingen zal van organisaties worden gevraagd aan te geven waardoor deze worden veroorzaakt. Het streven is om in 2002 te komen tot verdere vergelijkingsnormen die mede kunnen dienen voor inschatting van de doelmatigheid van het personeelsmanagement en voor het formuleren van ambities op het betreffende terrein. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan de organisatie van de P&O-functie, opleidingen, kwaliteit en frequentie van (functio-nerings) gesprekken tussen leidinggevende en medewerker, (aanpak van) ziekteverzuim en personeelsverloop. De resultaten zullen mede input zijn voor de personeelsbrief en het sociaal jaarverslag die jaarlijks door de minister van BZK aan de Tweede Kamer zullen worden aangeboden.

c) Het versterken van de rol van het management op HRM-gebied

De werkgroep ziet de manager als spil van het personeelsmanagement. Het kabinet onderschrijft deze constatering, met de nuance dat natuurlijk ook P&O en de medewerker zelf een belangrijke rol vervullen.

Managementstructuur

De werkgroep doet vele aanbevelingen om de rol van de manager op het punt van personeelsmanagement te versterken. De werkgroep constateert dat samenwerking tussen P&O en lijnmanagement begint bij het topmanagement. Dit veronderstelt onder meer dat de inbreng van de personeelsmanagementdiscipline op het hoogste niveau in de organisatie zeker gesteld wordt. Bij de inrichting van organisaties moet derhalve ook aandacht zijn voor de wenselijke inrichting van de managementstructuur vanuit het oogpunt van goed personeelsmanagement. Het topmanagement (de bestuursraden) moet in dit opzicht een voorbeeldrol vervullen door voldoende tijd en aandacht te hebben voor het personeelsmanagement.

De inbreng van de P&O-discipline kan op verschillende manieren worden georganiseerd. De Commissie Rijksdienst (de ambtelijke adviescommissie over organisatievraagstukken ten behoeve van de minister van BZK) is gevraagd om rijksbreed een visie ontwikkelen op de wenselijke inrichting van de (top)managementstructuur van ministeries. In dit kader zal ook aandacht worden besteed aan de positionering van de P&O-discipline binnen ministeries. Het kabinet verwacht in 2002 met deze visie te kunnen komen.

Zoals eerder gezegd is het van groot belang dat de aanbevelingen van de werkgroep om de effectiviteit van het personeelsmanagement te verbeteren, in samenhang en goed geprogrammeerd op verschillende fronten worden opgepakt. Alleen dan kan uiteindelijk worden gekomen tot een versterking van de P&O-discipline als geheel.

Duale loopbaanpaden

Om naast de bestaande doorgroeimogelijkheden voor managers, ook doorgroeimogelijkheden te bieden voor specialisten (niet iedereen is immers geschikt voor management) acht de werkgroep het van belang dat zogenaamde duale loopbaanpaden worden gecreëerd voor specialistische medewerkers. De werkgroep beoogt hiermee managers te ontlasten van inhoudelijke taken en aan specialistische medewerkers een aantrekkelijke loopbaan aan te bieden.

Het kabinet onderschrijft deze aanbeveling van de werkgroep. Het kabinet wijst op eerder, bijvoorbeeld naar aanleiding van het rapport «Investeren in mensen en kwaliteit» (commissie Van Rijn), door haar ingenomen standpunten. Hier ligt zowel een taak voor afzonderlijke rijksorganisaties als voor de gezamenlijke ministeries. Het ministerie van BZK zal waar nodig kaders ontwikkelen (bijvoorbeeld op het gebied van functiewaardering) om ministeries meer mogelijkheden te geven voor de inrichting van duale loopbaanpaden binnen de eigen organisatie. Daarnaast is ook rijksbreed winst te halen door samenwerking tussen ministeries bij de inzet van specialistische medewerkers. Het afgelopen jaar zijn in dit verband reeds initiatieven genomen voor onder meer wetgevingsjuristen (wetgevingsacademie) en financieel economen. De minister van BZK zal dergelijke zogenaamde «expertprojecten» verder stimuleren en ondersteunen.

Om te kunnen volgen in hoeverre de ontwikkeling van duale loopbaanpaden ook daadwerkelijk in praktijk wordt gebracht zullen ministeries hierover gaan rapporteren aan het ministerie van BZK in het kader van het eerder vermelde benchmark- en visitatiesysteem. Daarbij zullen ook de effecten voor de effectiviteit van het personeelsmanagement (en het verminderen van de «spagaat» van de managers) worden onderzocht.

Versterking personeelsmanagementvaardigheden van managers

De werkgroep beveelt aan om ontwikkelassessments en rijksbrede competentie-profielen voor (top)managers in te voeren waarin personeelsmanagementaspecten speciale aandacht dienen te krijgen. Tevens beveelt de werkgroep aan om bij de selectie van managers systematisch rekening te houden met managementvaardigheden.

Voor de doelgroep van de Algemene Bestuursdienst (s16 en hoger) worden ontwikkelassessments en daaruit voortkomende persoonlijke, competentiegerichte ontwikkelplannen reeds gehanteerd. Bezien zal worden of deze als basis kunnen dienen voor toepassing op andere managementniveaus in de rijksdienst (bijvoorbeeld het niveau van afdelingshoofden). Ook zal worden gezien of de door de ABD ontwikkelde competentieprofielen – waarin ook HRM-aspecten zijn opgenomen – kunnen worden gebruikt in het kader van de onder a reeds vermelde werkafspraken met managers en in het kader van de selectie van managers bij de rijksdienst.

Beloning

In het verlengde van de vertaling van personeelsbeleid in jaarplannen, managementcontracten en managementrapportages (zie 3a) stelt de werkgroep voor om de behaalde resultaten op het gebied van personeelsbeleid mede een grondslag te laten zijn voor de toekenning van (variabele) beloning aan managers. Hiermee beoogt de werkgroep om, in navolging van de in het IBO onderzochte organisaties in de marktsector, leidinggevenden meer aan te spreken op het door hen gevoerde personeelsmanagement.

De rijksdienst beschikt al over veel variabele beloningsmogelijkheden. Uit eerder onderzoek is bekend dat deze mogelijkheden slechts beperkt worden toegepast. Het kabinet wil toepassing van de verschillende vormen van variabele beloning stimuleren. Hierin past het streven om voor managers de gerealiseerde personeelsmanagementprestaties een belangrijke grond te laten zijn voor de toekenning van variabele beloning. Dit zal dan ook nadrukkelijk worden meegenomen in de herziening van het beloningsstelsel van de rijksdienst waaraan op dit moment door het ministerie van BZK wordt gewerkt. Doel van deze herziening is om het beloningsstelsel beter te laten aansluiten bij de organisatie die de sector Rijk nu is en in de toekomst wil zijn. Overigens is voor deze herziening wel overeenstemming met de werknemersorganisaties vereist. Voor een verdere uitwerking van de voornemens van de minister van BZK op dit punt verwijs ik u naar de bij dit kabinetsstandpunt gevoegde Personeelsbrief.

d) Het opzetten van rijksbrede ontwikkelingsprogramma's voor managers en P&O

Ontwikkeling van het management

Voor managers adviseert de werkgroep te komen tot een rijksbrede, door ICT ondersteunde, voorziening die managers inzicht biedt in bestaande opleidings- en trainingsmogelijkheden.

Het kabinet onderschrijft deze aanbeveling. Gelet op de grote diversiteit van management in de rijksdienst en het reeds beschikbare grote aanbod aan opleidingsfaciliteiten wordt vooral ingezet op het inzichtelijk maken van bestaande mogelijkheden en niet zozeer op het ontwikkelen van nieuwe opleidingen. ICT kan daarbij goede diensten bewijzen.

Voor de ABD-doelgroep (schaal 16 en hoger) zijn reeds meerdere van dergelijke door ICT ondersteunde voorzieningen beschikbaar, zoals een 360-graden evaluatie, een elektronische databank waarmee persoonlijke ontwikkelprogramma's kunnen worden gemaakt, een intranetsite waarmee managers kennis kunnen nemen van beschikbare opleidings- en ontwikkelfaciliteiten. Het ligt in de bedoeling om dergelijke voorzieningen voor alle medewerkers van de rijksdienst, dus ook voor managers, te ontwikkelen. De minister van BZK zal hiervoor het initiatief nemen. Voor de voornemens van de minister van BZK op dit punt verwijs ik u naar hoofdstuk 1 van de bij dit kabinetsstandpunt gevoegde Personeelsbrief.

Ten slotte wordt gewerkt aan de opzet en inrichting van een zogenaamd ABD-kandidatenprogramma. Dat programma is bedoeld voor veelbelovende ambtenaren in de schalen 14 en 15 die potentie hebben om door te groeien tot directeur (schaal 16 en hoger). In dit programma zal in het bijzonder aandacht worden geschonken aan competenties gericht op leiderschap en HRM.

Ontwikkeling van P&O

Voor P&O adviseert de werkgroep om een programma op te zetten gericht op versterking van de strategische en veranderkundige taken van de P&O-afdelingen.

Het kabinet onderschrijft de door de werkgroep gesignaleerde noodzaak van verdere versterking van de P&O-afdelingen op strategisch en veranderkundig terrein. Hiertoe zullen twee initiatieven worden genomen.

In de eerste plaats zal de minister van BZK samen met de ministeries gaan onderzoeken hoe een opleiding kan worden ontwikkeld voor P&O-medewerkers binnen de rijksdienst. De meerwaarde van een derge-

lijke opleiding voor P&O-ers ligt vooral in het opbouwen van een netwerk (met P&O-collega's, met managers) en in het ontwikkelen van een gemeenschappelijke standaard voor P&O-werk binnen de rijksdienst. Net zoals bijvoorbeeld voor de financiële kolom brengt het opereren in de rijksdienst ook voor de P&O-kolom specifieke eisen met zich mee. Deels komen die voort uit eisen die de maatschappij stelt, zoals integriteit, transparantie en openbaarheid. Deels ook komen ze voort uit de aan het politieke bedrijf gekoppelde beleids- en resultaatcycli en aan specifieke kenmerken die de ambtelijke status van het rijkspersoneel met zich meebrengt. De opleiding zal voor middelbaar en voor hoger personeel specifieke opleidingsmodules bevatten gericht op personeel (beleids)werk binnen het openbaar bestuur. De opleiding zal zoveel mogelijk worden verzorgd door en voor rijksambtenaren. De gedachte is dat (top)ambtenaren van binnen en buiten de P&O-sector aankomende personeelsfunctionarissen bekend maken met de specifieke kenmerken van personeelsmanagement bij de rijksdienst.

Het opzetten en uitvoeren van deze opleiding is een gemeenschappelijke activiteit van de ministeries. De minister van BZK zal met het interdepartementaal overleg van personeelsdirecteuren medio 2002 een voorstel formuleren voor de positionering en organisatorische invulling van de opleiding, de benodigde capaciteit en het daarmee gemoeide financieel beslag.

In de tweede plaats zal een project worden gestart gericht op het maximaal benutten van de externe én de interne arbeidsmarkt van P&O-professionals. Dergelijke «expertprojecten» zijn reeds in uitvoering voor wetgevingsjuristen, financieel economen, ICT-ers en secretaresses. Onderzocht wordt of ook gekomen kan worden tot expertprojecten voor andere functiegroepen, met name functiegroepen die rijksbreed voorkomen en waar de kwaliteit onder druk staat, zoals accountants. Ook P&O-ers passen in deze categorie. In het expertproject voor P&O-ers zal speciaal aandacht worden besteed aan het binnenhalen van mensen met kennis en ervaring op het gebied van organisatieontwikkeling en strategische advisering aan het management. Het expertproject zou gefaseerd kunnen worden opgezet, waarbij begonnen wordt met een aantal ministeries. Het ministerie van BZK zal samen met de P&O-directies van de departementen het initiatief nemen voor dit expertproject. Medio 2002 zal een nadere uitwerking worden gepresenteerd. Deze zal worden opgepakt binnen de reeds beschikbaar gestelde budgetten.

e) Het bevorderen van eigen initiatief van medewerkers

De werkgroep wijst er in haar rapport op dat de moderne medewerker veel meer dan vroeger verantwoordelijk is voor de eigen loopbaan. Van medewerkers mag verwacht worden dat ze zelf initiatief nemen bij de invulling van eigen loopbaan, het eigen arbeidsvoorwaardenpakket e.d. Maar het betekent ook dat de cultuur in de organisatie en de ondersteuning en voorzieningen die de medewerker ten dienste staan, daarop ingericht moeten zijn. De werkgroep beveelt in dit verband aan om meer self-service voorzieningen te creëren voor medewerkers en om betere faciliteiten te bieden voor het geven van informatie en advies over opleiding, loopbaanontwikkeling en mobiliteit.

Het kabinet ondersteunt deze ontwikkeling. Terecht noemt het IBO-rapport «het gesprek» tussen managers en medewerkers als het belangrijkste kanaal waarlangs medewerkers eigen initiatieven tot uiting kunnen brengen. In de toekomst zou binnen de rijksdienst er een cultuur moeten zijn waarin het normaal is dat medewerkers zelf het (functionerings- of ontwikkelings)gesprek met de manager voorbereiden. Om medewerkers ervan te doordringen dat dit betekent dat ze zelf, ook ongevraagd, actie

moeten ondernemen is interne arbeidsmarktcommunicatie nodig. Er zal worden gestimuleerd dat ministeries dit actief ter hand nemen.

Om daadwerkelijk zelf initiatieven te kunnen nemen moeten medewerkers ook kunnen beschikken over een goed overzicht van de voor hen beschikbare mogelijkheden van loopbaanontwikkeling, opleiding e.d. en een beroep kunnen doen op adequate ondersteuning en advies. In dit verband beveelt de werkgroep aan om op rijksniveau een ICT-voorziening te creëren die medewerkers de mogelijkheid biedt van zelfbediening in de winkel van personeelsinstrumenten en loopbaanmogelijkheden.

Het kabinet neemt deze aanbeveling over. ICT kan zowel een prikkel zijn voor medewerkers om meer eigen initiatief te nemen én het is een randvoorwaarde om daadwerkelijk dat eigen initiatief van medewerkers te kunnen verlangen. Hoewel ICT natuurlijk niet het enige middel is dat hiervoor kan worden ingezet, mag verwacht worden dat medewerkers als zij kunnen beschikken over goede ICT-voorzieningen, eerder zelf initiatieven zullen nemen met betrekking tot de eigen loopbaan. Door te winkelen in het aanbod van personeelsinstrumenten, kunnen medewerkers dan gemakkelijker zelf functionerings- en ontwikkelingsgesprekken met de manager voorbereiden.

Goede rijksbrede ICT-voorzieningen op het gebied van personeelsmanagement zijn dan ook noodzakelijk. Om dit te realiseren is inmiddels een begin gemaakt met de ontwikkeling van een zogenaamde e-HRM-site op het rijksoverheidsintranet RYX. Met deze site worden in eerste instantie al bestaande voorzieningen en projecten, zoals het traineeproject en de mobiliteitsbank direct bij de medewerkers gebracht. In de toekomst moet deze site het mogelijk maken om medewerker, managers en de P&O-kolom ook in bredere zin direct te ondersteunen bij de dagelijkse uitoefening van hun taken. Voor de voornemens van de minister van BZK op dit punt verwijst ik u naar de bij dit kabinetsstandpunt gevoegde Personeelsbrief.

f) Het rijksbreed bundelen van personeelsvoorzieningen

In hoofdzaak omvatten de aanbevelingen van de werkgroep op dit punt twee lijnen: het creëren van self-servicemogelijkheden voor medewerkers en managers via ICT en het (ook fysiek) bundelen van sommige personeelsvoorzieningen (waaronder loopbaanadvies) in een shared service-center. De werkgroep verwacht dat dit na aanvangsinvesteringen tot doelmatigheidswinsten kan leiden. De werkgroep adviseert het beraad van secretarissen-generaal als trekker aan te wijzen.

Het kabinet neemt deze aanbeveling over en wijst erop dat het SG-beraad inmiddels zelf initiatieven in deze richting heeft genomen. Het kabinet ondersteunt deze initiatieven van het SG-beraad. Het shared service concept biedt een goede mogelijkheid om met behulp van ICT HRM-voorzieningen direct toegankelijk te maken voor managers en medewerkers. Mogelijk dat op termijn ook zou kunnen worden gekomen tot een fysieke bundeling van HRM-voorzieningen die nu nog verspreid bij ministeries en onderdelen van ministeries worden uitgevoerd. Een dergelijk shared-service center kan zowel de effectiviteit van het personeelsmanagement (ondersteuning en advies aan medewerkers) alsook de doelmatigheid ervan (schaalvoordelen) ten goede komen.

Het SG-beraad heeft aangegeven dat het een nadere verkenning wil uitvoeren van de mogelijkheden om te komen tot een shared service center op HRM-gebied. Het SG-beraad zal op grond van deze empirische analyse aan het kabinet een voorstel doen voor de verdere aanpak.

Overigens hebben verschillende ministeries al eerste stappen gezet in de richting van eigen shared-service centers op het gebied van personeelsmanagement. Het is wenselijk dat dergelijke departementale initiatieven zoveel mogelijk worden samengebracht. Om de ontwikkelingen op de individuele ministeries niet te frustreren is derhalve enig tempo geboden. Het kabinet wil op basis van de voorbereiding door het SG-beraad, voor het eind van dit jaar komen tot definitieve besluitvorming hierover. Op dat moment kunnen ook de financiële effecten worden ingeschat.