

# Sociaal Jaarverslag Rijk 2006

*16 mei 2007*

# *Inhoudsopgave*

## **Inleiding**

### **1. Organisatie**

- 1.1 Andere overheid
- 1.2 Organisatie en omvang rijksdienst
  - 1.2.1 Omvang personeelsbestand
  - 1.2.2 Volumeontwikkelingen en organisatorische veranderingen per ministerie
- 1.3 Inrichting Rijk
- 1.4 Externe inhuur
- 1.5 Bedrijfsvoering

### **2. Personeelsmanagement**

- 2.1 Vernieuwing HRM-stelsel Rijk
- 2.2 Personeelsontwikkeling
- 2.3 Integriteit
- 2.4 Management development

### **3. Arbeidsmarkt**

- 3.1 Arbeidsmarktmonitor
- 3.2 Arbeidsmarktconvenant
- 3.3 Arbeidsmarktcommunicatie
- 3.4 Rijkstraineeprogramma
- 3.5 Trajecten met werken en leren

### **4. Arbeidsvoorwaarden**

- 4.1 Ontwikkelingen
- 4.2 Beloningen
- 4.3 Gebruik van regelingen
- 4.4 Bezwaarschriften

### **5. Arbeidsparticipatie**

- 5.1 Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden
- 5.2 Diversiteit
  - 5.2.1 Minderheden
  - 5.2.2 Vrouwen
  - 5.2.3 Ouderen
  - 5.2.4 Jongeren
- 5.3 Medezeggenschap

## 6. Uitstroom

- 6.1 Vertrek medewerkers
- 6.2 Sociaal flankerend beleid
- 6.3 Arbeidsongeschiktheid en werkloosheid

## Cases

*'Ik hou van nieuwe dingen'*

Joost Burger, cultuurambtenaar bij het ministerie van OCW

*'De dynamiek prikkelt me'*

Mavis Haverkamp, P&O'er bij het ministerie van LNV

*'Je verbreedt je horizon'*

Katinka Petronia, beleidsmedewerker bij het ministerie van Justitie

*'Verhuizen? Eén doos is genoeg!'*

Karen Jedema, inspecteur bij de Inspectie der Rijksfinanciën

*'Verantwoordelijkheid durven nemen'*

Tim Haitsma, projectmanager bij de Belastingdienst

*'Begin goed? Rest ook goed!'*

Jos Verkroost, inspecteur bij de Onderwijsinspectie

## Extra tabellen achterin jaarverslag

## Inleiding

Een kleinere én betere organisatie. Met een dienstverlening waarbij vertrouwen in burgers en bedrijven voorop staat. Dat is de glasheldere uitdaging voor het Rijk. Het Sociaal Jaarverslag Rijk gaat over de positie en bijdrage van de rijksmedewerkers. Dit jaarverslag blikt terug op 2006: wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in het personeelsbeleid?

### Vergroting van flexibiliteit

De laatste jaren is werkende weg al het nodige verbeterd in het functioneren en de kwaliteit van de rijksdienst. Nu is een volgende fase van vernieuwing van de rijksdienst aangebroken. Dat stelt het overleg van secretarissen-generaal (sg's) in de notitie *In dienst van het Rijk*, die in het voorjaar van 2006 is gepubliceerd. Volgens de sg's is de huidige inrichting van het Rijk nog onvoldoende flexibel. Zij breken een lans voor het vergroten van de flexibele inzetbaarheid van medewerkers en een betere aansluiting van de werkprocessen binnen de rijksoverheid. Flexibilisering kan een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstelling van 'de overheid als bondgenoot en een dienstbare publieke sector', een van de pijlers in het coalitieakkoord.

Op dit terrein waren afgelopen jaar diverse positieve ontwikkelingen. De Werkmaatschappij - het *shared service center* voor de bedrijfsvoering - beleefde een jaar van opbouw. Een ander initiatief is Rijksweb, het gemeenschappelijke digitale platform. Nog een ontwikkeling: de introductie van het programma Eenduidig Toezicht, waarbij alle rijksinspecties nauw met elkaar samenwerken.

### Omvang rijksdienst

Over de periode 2002-2006 is sprake van een duidelijke krimp van de rijksdienst. De omvang van de rijksdienst is in 2006 echter gegroeid met 3,3 procent. Getalsmatig is de stijging het grootst bij uitvoering, procentueel bij inspectie.

De arbeidsmarktpositie van het Rijk is kwetsbaar, vooral als het gaat om de werving van hoger opgeleiden. Daarom is vorig jaar een rijksbrede imago- en wervingscampagne van start gegaan. Het is voor het eerst dat het Rijk zich als één werkgever met één herkenbare stijl presenteert.

### Aandeel allochtonen en vrouwen stijgt

Een belangrijk thema in het personeelsbeleid is diversiteit. Vorig jaar is hiervoor een integrale aanpak vastgesteld. Speerpunten zijn onder andere: meer allochtone medewerkers in beleids- en managementfuncties en meer vrouwen op managementposities. Hierbij is sprake van een grote achterstand, al neemt het aantal vrouwen in leidinggevende functies wel gestaag toe. Het gaat in het algemeen de goede kant op met de diversiteit bij het Rijk: het aandeel allochtonen steeg afgelopen jaar naar 9,5 procent, het aandeel vrouwen naar 41,1 procent.

### P&O sterk in beweging

De P&O-functie is sterk in beweging. In 2006 is een nieuwe koers uitgestippeld voor P-Direkt, het rijksbrede *shared service center* voor de personeelsregistratie en salarisadministratie. Met als sleutelbegrippen: invoering via de weg der geleidelijkheid en een grote inbreng van de departementen. De bundeling van de ontwikkel- en expertisetaken krijgt steeds meer gestalte. Bijna alle expertisecentra leverden in 2006 diensten en producten.

### **Uitdaging met optimisme aangaan**

Flexibiliteit vormt in dit jaarverslag de rode draad voor de illustraties en de cases. Zes medewerkers vertellen wat flexibiliteit voor hen persoonlijk betekent. Opvallend is hun grote bereidheid om te veranderen. Enkele typerende antwoorden: 'Ik hou van nieuwe dingen', 'vaker van werkplek wisselen moet kunnen, ongeacht leeftijd, ervaring en positie', 'zonder een flexibele instelling red je het niet.' Het maakt dat het Rijk de uitdaging van de komende jaren met optimisme kan aangaan.

## Hoofdstuk 1. Organisatie

De rijksdienst heeft zich de afgelopen jaren flexibel getoond en is tussen 2002 en 2005 sterk gekrompen. Het Rijk bleef ook in 2006 in beweging: het aantal interdepartementale samenwerkingsverbanden steeg, er kwamen nieuwe taken bij en de vraag naar dienstverlening nam op bepaalde terreinen toe. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een groei van het aantal medewerkers.

### 1.1 Andere overheid

De dienstverlening van de overheid is de laatste jaren verbeterd, vooral door een snelle toename van de digitale dienstverlening. De administratieve lasten voor burgers en bedrijven zijn aan het dalen. Ook is een cultuuromslag bij ministeries en andere overheidsorganisaties op gang gekomen: richting een meer omgevingsgerichte manier van werken. Ondanks deze positieve ontwikkelingen merken burgers, bedrijven en professionals nog onvoldoende dat er sprake is van een anders opererende overheid.

Dat was de algemene teneur van de beschouwingen tijdens de bijeenkomsten in De week van de Andere Overheid. Deze week vond in november 2006 plaats en was de afsluitende manifestatie van het programma Andere Overheid. De thema's van het programma – een betere dienstverlening, minder bureaucratie, een slagvaardige organisatie en een andere werkwijze – blijven voor de toekomst belangrijk, zo luidde de conclusie.

#### ***Casusadoptie: een goede methode voor verandering***

De pilot *Gewoon doén!* was een onderdeel van het programma Andere Overheid. In deze pilot stond de casusadoptie centraal. Daarbij wordt een probleem van een burger of ondernemer geadopteerd door politici en ambtenaren. De betrokkenen lossen het probleem gezamenlijk op en kijken meteen hoe dit is ontstaan. Dat kan leiden tot een aanpassing van de cultuur en werkwijze van een overheidsorganisatie.

De ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) hebben de afgelopen anderhalf jaar met deze aanpak geëxperimenteerd. Hun ervaringen hebben ertoe geleid dat de methode van casusadoptie zich heeft ontwikkeld tot een volwaardig instrument voor het herijken van beleid en organisatie. Een nieuwe ronde met acht casussen is eind 2006 gestart. Deze ronde loopt tot september 2007.

#### ***Invloed digitalisering op werk***

De voortschrijdende digitalisering bij het Rijk heeft gevolgen voor de manier waarop medewerkers hun werk doen. Veel informatie is digitaal beschikbaar en werkprocessen kunnen sneller verlopen. Het wordt gemakkelijker om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en met elkaar samen te werken.

De andere kant van de medaille is dat de informatiehuishouding steeds complexer wordt. Het kabinet presenteerde in 2006 zijn visie hierop in *Informatie op orde*. Uitgangspunt: de papieren en de digitale informatiehuishouding van de overheid moet altijd vindbaar en voor iedereen goed toegankelijk zijn. Een belangrijk actiepunt is de verdere digitalisering van de departementen. Zij zijn hiervoor zelf verantwoordelijk, maar werken wel met elkaar samen.

#### ***Zorgvuldige omgang met informatie***

De digitale informatiehuishouding vereist maatregelen voor een zorgvuldige omgang met de informatie. Met ingang van 2007 is het nieuwe *Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst*

van kracht. Het voorschrift legt meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker bij het beveiligen van informatie. De departementen werken de regels op dit terrein verder uit en verankeren die binnen het personeelsbeleid.

### *Snelle ontwikkeling Rijksweb*

Rijksweb is vanaf 2006 het gemeenschappelijke digitale platform voor de rijksonderdelen. Hierdoor kunnen medewerkers van verschillende departementen op een efficiënte en effectieve manier samenwerken. Rijksweb maakt een snelle ontwikkeling door. Zo werden vorig jaar veel samenwerkingsruimtes en projectsites in het leven geroepen. Er zijn verder contracten afgesloten met diverse aanbieders van digitale informatie in de markt.

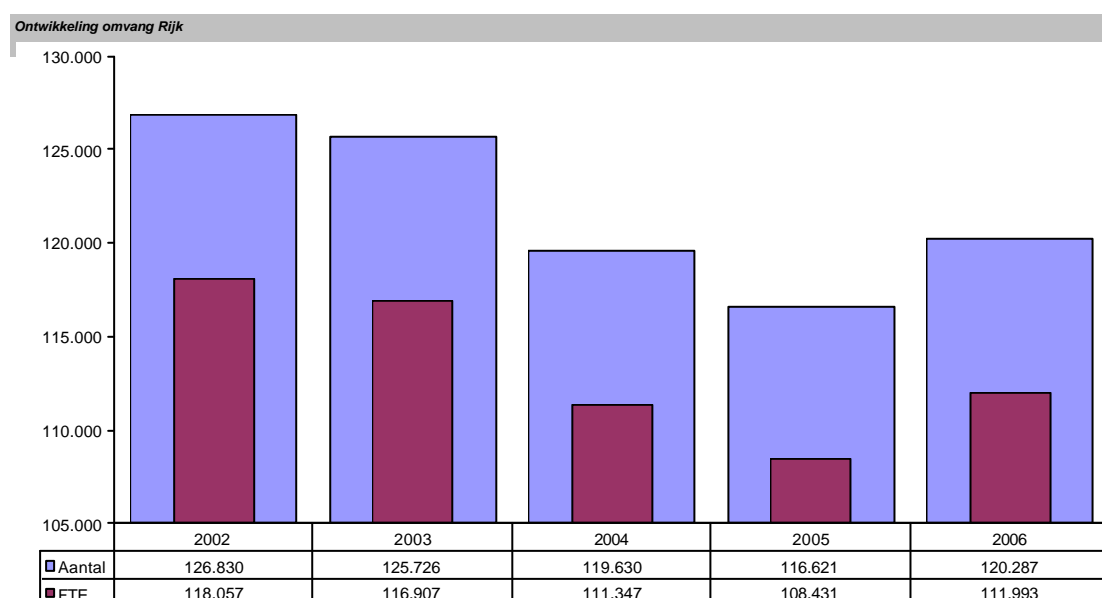
## 1.2 Organisatie en omvang rijksdienst

De omvang van de rijksdienst is tussen 2002 en 2005 fors gekrompen. Deze ontwikkeling heeft zich in 2006 niet doorgezet.

### 1.2.1 Omvang personeelsbestand

Het kabinet Balkenende I heeft een volumetaakstelling opgelegd van 3% tot 7%. In aantal fulltime equivalenten ging het om een volumetaakstelling van 1.976 fte. Dit had betrekking op een deel van de rijksdienst; de uitvoering was grotendeels uitgezonderd. Daarnaast hebben de kabinetten Balkenende I en II efficiëncytaakstellingen opgelegd. Dat alles heeft tussen 2002 en 2005 geleid tot een vermindering van de omvang van de rijksdienst met 8,2% (bijna 10.000 fte). Hierbij is de verzelfstandiging van het Centraal Bureau voor de Statistiek in 2004 meegeteld. De volumetaakstelling van het kabinet Balkenende I was daarmee ruimschoots gerealiseerd.

De omvang van de rijksdienst is in 2006 toegenomen met 3,3% (in fte). In aantal personen uitgedrukt zijn er 3.666 medewerkers bijgekomen.



bron: salarisadministraties

De groei doet zich voor bij drie van de vier kolommen van de beleidscyclus. De beleidskolom is stabiel gebleven. De toezichtfunctie is procentueel het meest toegenomen. In aantal fte is

uitvoering het sterkst gestegen: ruim 2.700 fte.

<i>Ontwikkeling omvang Rijk in bezetting (fte) naar kolommen</i>				
<b>AARD</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>ontwikkeling 2005-2006</b>	
Beleid, kennis en advies	11.874	11.856	-19	-0,2%
Toezicht/Inspectie	6.226	6.651	425	6,8%
Ondersteuning	7.397	7.804	407	5,5%
Uitvoering	82.935	85.683	2.748	3,3%
<b>Totaal</b>	<b>108.431</b>	<b>111.993</b>	<b>3.562</b>	<b>3,3%</b>

### **Ontwikkelingen**

In paragraaf 1.2.2 wordt ingegaan op de volumeontwikkeling per ministerie. Er zijn ontwikkelingen die voor diverse ministeries van toepassing zijn:

- Op een aantal taakvelden houdt de groei verband met een bewuste en ook politiek gewenste intensivering van taken, onder meer in de veiligheidsketen en bij het jeugdbeleid.
- Bij andere rijksonderdelen is de vraag naar de dienstverlening gestegen. Hierdoor was extra personeel nodig.
- Een aantal ministeries heeft in voorgaande jaren meer dan vereist was voldaan aan de taakstellingen. Deze ministeries hebben hiertoe ruimte gecreëerd voor het aannemen van nieuwe medewerkers.
- Het aantal interdepartementale samenwerkingsverbanden stijgt. Voor de bedrijfsvoering (en daarmee ook het personeel) is vaak één ministerie verantwoordelijk. Daardoor is bij een dergelijk ministerie sprake van groei, terwijl de krimp bij de ministeries die een taak hebben afgestoten relatief gering en dus beperkt zichtbaar is.
- Sommige organisatorische veranderingen hebben aanzienlijke gevolgen voor de omvang van een ministerie. Het gaat bijvoorbeeld om de overgang van een organisatieonderdeel van een ander ministerie.
- In een aantal gevallen is sprake van een overheveling van taken van andere delen van de publieke sector naar de rijksoverheid.
- Bij diverse ministeries zijn structurele inhuurcontracten in dienstverbanden omgezet. De omvang van de rijksoverheid neemt hierdoor weliswaar toe, maar de kosten dalen.

### **1.2.2 Volumeontwikkelingen en organisatorische veranderingen per ministerie**

In de tabellen 'Volumeontwikkeling Sector Rijk in 2003-2006 in fte' en 'Volumeontwikkeling Sector Rijk in 2003-2006 in personen' achterin dit jaarverslag is de volumeontwikkeling uitgesplitst naar ministerie. Hier een korte toelichting per ministerie.

- De geringe groei bij het ministerie van Algemene Zaken (AZ) is het gevolg van de concentratie van de taken op het terrein van publieksvoorlichting en de steeds intensievere samenwerking bij rijksbrede communicatie onder coördinatie van de Rijksvoorlichtingsdienst.
- De omvang van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is met meer dan 10% toegenomen. Dit komt voornamelijk door de uitbreiding van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst en het onderbrengen van nieuwe rijksbrede samenwerkingsconstructies (waaronder het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie, de Gemeenschappelijke Beheer Organisatie en de Werkmaatschappij) bij het ministerie van BZK. Een andere reden voor de groei is het onderbrengen van de volledige topmanagementgroep bij BZK.



- Het ministerie van Buitenlandse Zaken (BuiZa) is beperkt gegroeid. Dit komt onder meer omdat een groep startende beleidsmedewerkers aangenomen is.
  
- De groei van het ministerie van Economische Zaken (EZ) komt voornamelijk door:
  - \* de oprichting van de Consumenten Autoriteit, het Regiebureau Inkoop en het Kennisnetwerk Aanbesteden. In totaal gaat het om 45 medewerkers;
  - \* de omzetting van 142 structurele inhuurcontracten naar ambtelijke aanstellingen bij de Economische Voorlichtingsdienst en SenterNovem. Dit kan een kostenbesparing tot 30% per aanstelling opleveren.
  
- Bij het ministerie van Justitie waren er in 2006 diverse ontwikkelingen:
  - \* (tijdelijke) groei van het bestuursdepartement met circa 50 fte in verband met veel reorganisaties;
  - \* uitbreiding van de Raad voor de Kinderbescherming met ongeveer 240 fte vanwege intensivering van de aanpak van jeugdcriminaliteit;
  - \* groei van de Immigratie- en Naturalisatiedienst met circa 220 fte om achterstanden weg te werken;
  - \* toename van het aantal ondersteunende medewerkers bij de rechtspraak met 125 fte voor de verbetering van de kwaliteit van de rechtspraak en het veiligheidsgevoel.
  
- De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) is met ongeveer 360 fte gegroeid. De uitbreiding van de capaciteit houdt verband met de doorwerking in de strafrechtketen en de verbetering van het veiligheidsgevoel.
  
- De omvang van het kerndepartement van het ministerie van Financiën is licht toegenomen. De groei zit voornamelijk bij het directoraat-generaal Rijksbegroting. Enkele redenen hiervoor: de werving van financiële trainees die vervolgens aan andere ministeries worden uitgeleend en beleidsintensiveringen.
  
- De Belastingdienst is met een kleine 5% gegroeid. In het kader van de Wet administratieve lastenverlichting en vereenvoudiging in sociale verzekeringswetten (Wet Walvis) zijn 660 medewerkers van Uitvoering Werknemersverzekeringen (UWV) ingestroomd. De vacaturestop is in 2006 opgeheven. Dit houdt onder meer verband met de grote uitstroom van medewerkers in de pensioengerechtigde leeftijd, die vanaf 2010 wordt verwacht. De Belastingdienst heeft vorig jaar twee wervingsacties gehouden.
  
- Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is tot en met 2005 fors gekrompen. Hierdoor waren er eind 2005 veel vacatures bij vooral de agentschappen (ongeveer 300 fte). Bij de vervulling van deze vacatures is het ministerie van LNV binnen de omvang van de taakstelling gebleven. Daarnaast zijn er ongeveer 50 fte bijgekomen vanwege extra vraag naar uitvoering.
  
- De omvang van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is licht gestegen. Dit wordt veroorzaakt door nieuwe taken. Het gaat om tijdelijke projecten, zoals het project Wegwerken Archiefachterstanden. Voor dit project zijn circa 50 extra medewerkers (44 fte) in tijdelijke dienst aangenomen. Het project is op 1 januari 2007 bij de Werkmaatschappij van BZK ondergebracht.  
Een belangrijke organisatieontwikkeling bij OCW is de fusie van de Rijksdienst voor

Oudheidkundig Bodemonderzoek (ROB) en de Rijksdienst voor Monumentenzorg (RDMZ). Zij zijn op 1 november 2006 gefuseerd tot de Rijksdienst voor archeologie, cultuurlandschap en monumenten (RACM). Er werken ongeveer 300 mensen bij de RACM.

- De lichte toename van de omvang van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) komt door twee ontwikkelingen:

\* SZW verzorgde in 2006 de interdepartementale samenwerkingsverbanden We Print Together (WPT) en Bhuro, met in totaal 27 medewerkers. WPT is op 1 januari 2007 toetreden tot de Werkmaatschappij van BZK.

\* In 2006 zijn 11 medewerkers van de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst overgekomen naar de Sociale Inlichtingendienst.

- Bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) is, onder meer om een kwalitatieve versterking van de bezetting door te voeren, de uitstroom de laatste jaren fors geweest: ruim 3.000 fte. Dat is veel meer dan volgens de taakstelling (1.551 fte) noodzakelijk was. Hierdoor is vanaf 2006 ruimte ontstaan voor de werving van nieuwe medewerkers. Ook heeft VenW ongeveer 50 (in fte) trainees aangetrokken. Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor technische functies is Rijkswaterstaat verhoudingsgewijs minder gegroeid dan het kerndepartement.

- Op 1 januari 2006 is het Milieu- en Natuurplanbureau (bezetting circa 200 fte) toegevoegd aan het ministerie van VROM. Het planbureau viel voorheen onder het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM, een onderdeel van het ministerie van VWS). Het ministerie van VROM zou anders gekrompen zijn.

- Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is met 0,1% gekrompen. Dit komt vooral door de overgang van het Milieu- en Natuurplanbureau naar het ministerie van VROM. Ook de omvang van het kerndepartement daalde. Een aantal onderdelen zijn gegroeid. Het gaat onder meer om de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ), het Nederlands Vaccin Instituut en het RIVM. De toename van de IGZ is het gevolg van afspraken uit 2005, die in 2006 werden ingevuld. De andere onderdelen zorgen op de markt voor eigen inkomsten. Hun personeelscapaciteit is afhankelijk van hun opdrachtenportefeuille.

### **1.3 Inrichting Rijk**

Bij de inrichting van het Rijk werden enkele knopen doorgehakt. Het kabinet presenteerde het programma Eenduidig Toezicht, waarbij de rijksinspecties nauw samenwerken. Een kaderwet verschaft meer duidelijkheid over de positie van zelfstandige bestuursorganen.

#### ***Nadruk op samenwerking bij toezicht***

Minder, beter, duidelijker. Dit is het motto van het programma Eenduidig Toezicht dat in september 2006 van start ging. Het doel: effectief en efficiënt toezicht met zo weinig mogelijk hinder voor bedrijven en instellingen. In het programma werken alle inspectiediensten van het Rijk samen. De tijdelijke programmadirectie Eenduidig Toezicht ondersteunt en faciliteert hen daarbij en neemt het initiatief voor activiteiten.

Eenduidig Toezicht is het antwoord van het kabinet op de door de Tweede Kamer aangenomen motie-Aptroot. Hierin wordt gepleit voor de samenvoeging van de rijksinspecties in één inspectiedienst. Volgens het kabinet is het echter vanwege de snelheid niet wenselijk

om te beginnen met ingrijpende organisatieveranderingen. Het programma Eenduidig Toezicht leidt tot fundamentele wijzigingen in de uitvoering van het toezicht en biedt de beste kans op het wegnemen van onnodige toezichtlast, aldus het kabinet.

#### *Vertrouwen staat voorop*

De uitgangspunten van Eenduidig Toezicht zijn:

- Vertrouwen in bedrijven en instellingen staat voorop. De benadering is: zacht waar het kan, hard waar het moet.
- In veel sectoren worden inspectieloketten opgericht, waarin de rijksinspecties nauw met elkaar samenwerken. Bedrijven en instellingen hebben zo één aanspreekpunt en inspectiebezoeken kunnen worden gebundeld. In januari 2007 zijn de eerste drie inspectieloketten opgericht, voor de horeca, land- en tuinbouw en ziekenhuizen.
- De rijksinspecties inspecteren kleine en middelgrote ondernemingen maximaal twee keer per jaar. Alleen om zwaarwegende redenen kan hiervan worden afgeweken.
- De inspectiediensten van het Rijk zoeken zoveel mogelijk de samenwerking met andere toezichthouders en het bedrijfsleven.
- De cultuur en werkwijze bij inspecties gaan veranderen. Er wordt vooral naar grote risico's gekeken. Inspecteurs stimuleren ondernemers bij het naleven van regels. De meeste rijksinspecties hebben cultuurprogramma's voor het 'nieuwe inspecteren' in het leven geroepen.

#### ***Nieuwe regels voor zelfstandige bestuursorganen***

De positie van zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) is jarenlang onderwerp van discussie geweest. Dat heeft geleid tot de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, die eind 2006 is aangenomen. De wet is op 1 februari 2007 in werking getreden.

Een zelfstandig bestuursorgaan is een organisatie die overheidstaken uitvoert, maar geen onderdeel uitmaakt van een ministerie en ook niet hiërarchisch ondergeschikt is aan een minister. De kaderwet vervangt diverse wetten en zorgt daarmee voor een duidelijker stelsel voor de ZBO's. In de kaderwet is het minimumpakket aan bevoegdheden vastgelegd, dat een minister ten opzichte van een ZBO heeft.

De wet geldt sinds 1 februari 2007 voor nieuwe zelfstandige bestuursorganen. De bestaande ZBO's gaan in principe eveneens volledig onder de kaderwet vallen. Er zijn echter - mits goed gemotiveerd - afwijkende regels mogelijk. De ministers moeten vóór 1 februari 2008 laten weten welke plannen ze met deze ZBO's hebben.

Verder zijn een nieuwe regeling voor baten-lastendiensten en een stichtingenkader in werking getreden. De nieuwe regeling voor baten-lastendiensten bundelt de diverse regels op dit terrein. De regelgeving is hierdoor duidelijker en eenvoudiger geworden. Het stichtingenkader regelt de betrokkenheid van het Rijk bij het oprichten van stichtingen. Het uitgangspunt: bij de uitvoering van overheidstaken verdient een publiekrechtelijke organisatievorm de voorkeur boven een privaatrechtelijke stichting. De relatie van de overheid tot een stichting blijft in principe beperkt tot het verstrekken van subsidie.

#### **1.4 Externe inhuur**

De ministeries hebben in 2006 568 miljoen euro uitgegeven aan externen. Het betreft de externe inhuur die op apparaatsbudgetten wordt geboekt. De tabel 'Overzicht uitgaven externen' (zie achterin) geeft een uitsplitsing voor de acht vormen van inhuur. Het inschakelen van uitzendkrachten is de grootste post: 344 miljoen euro. Aan beleidsgevoelige

inhuur zoals interim-management en organisatie- en formatieadvies, is 74 miljoen euro besteed. De uitgaven voor (beleids)ondersteunende inhuur bedragen 152 miljoen euro. Dit betreft vooral advisering bij automatisering.

In de tabel zijn de uitgaven voor externe inhuur gestegen ten opzichte van 2005. Dit wordt voor een belangrijk deel verklaard, doordat de opgave van het ministerie van VenW in 2005 ontbrak. Daarom kan alleen een vergelijking worden gemaakt zonder de gegevens van het ministerie van VenW. Dan blijkt dat de andere departementen in 2006 in totaal ruim 50 miljoen euro meer hebben besteed aan externe inhuur dan in 2005. Dit komt vooral door een toename van de uitgaven voor uitzendkrachten. De uitgaven voor (beleids)ondersteunende inhuur zijn gedaald.

In de tabel ontbreekt dit keer een overzicht van de externe inhuur die op programmabudgetten wordt geboekt. De reden is dat er onvoldoende specifieke cijfers van de ministeries beschikbaar zijn.

### ***ABD Interim bewijst waarde***

*ABD Interim* heeft zijn waarde inmiddels bewezen. Binnen 2,5 jaar na de oprichting is begin 2007 de honderdste opdracht bemiddeld. Interim-managers van de ABD zijn aan de slag gegaan bij vrijwel alle departementen, de Hoge Colleges van Staat en ZBO's. Meestal gaat het om projectmanagement. Ook overbruggingsmanagement en verandermanagement zijn redenen om *ABD Interim* in te schakelen. De verwachting is dat met de flexibilisering van het Rijk het aantal opdrachten verder toeneemt.

## **1.5 Bedrijfsvoering**

De ministeries zijn bezig met het bundelen van de eigen bedrijfsvoeringstaken om daarmee de kwaliteit van de bedrijfsvoering te verhogen. Het gaat om de taken op het terrein van personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting (PIOFACH). De Benchmark Bedrijfsvoering Rijksdienst is een impuls voor de verbetering van de bedrijfsvoering. Rond de benchmark is in 2006 een uitgebreid netwerk ontstaan, waaraan alle departementen deelnemen. Zij leren hierbij met én van elkaars praktijkervaringen.

### ***Opbouwfase Werkmaatschappij afgerond***

Het rijksbreed bundelen van bedrijfsvoeringstaken draagt bij aan de gewenste kwaliteitsverhoging. Hiervoor is de Werkmaatschappij in het leven geroepen. De Werkmaatschappij is een *shared service center* voor bedrijfsvoering binnen het Rijk. De Werkmaatschappij is actief sinds 1 januari 2006. Het afgelopen jaar stond in het teken van de opbouw.

Op 1 januari 2007 zijn vijf bedrijfseenheden toegetreden: EC Formatieadvies, EC Rijksadvies, Flexchange, InterCoach en We Print Together. De Werkmaatschappij verleent daarnaast diensten aan vijf interdepartementale samenwerkingsprojecten: het project Wegwerken Archiefachterstanden, EC Arbeidsjuridisch, EC Arbeid en Gezondheid, EC Loopbaan en Mobiliteit en het Ontwikkelcentrum. Op termijn kunnen alle onderdelen van het HR-Ontwikkel- en het HR-Expertisecentrum (OC-EC) worden ondergebracht bij de Werkmaatschappij.

## Hoofdstuk 2. Personeelsmanagement

Op het terrein van *human resource management* (HRM) gebeurt veel. Er is een nieuwe aanpak voor P-Direkt uitgewerkt. De ministeries hebben in 2006 meer geïnvesteerd in opleidingen. Voor integriteit is een rijksbreed registratiesysteem ontwikkeld.

### 2.1. Vernieuwing HRM-stelsel

De vernieuwing van het HRM-stelsel richt zich op een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening van P&O. Voor P-Direkt is een nieuwe koers uitgestippeld. In 2006 heeft OC-EC steeds meer gestalte gekregen. Het programma *Kwaliteit P&O* is de volgende stap bij de vernieuwing van het HRM-stelsel.

#### ***Nieuwe aanpak voor P-Direkt***

Invoering via de weg der geleidelijkheid en een grote inbreng van de departementen. Twee sleutelbegrippen in de nieuwe aanpak voor P-Direkt, waarmee het kabinet eind 2006 instemde. P-Direkt is een rijksbreed *shared service center* voor de personeelsregistratie en salarisadministratie van alle ministeries (uitgezonderd Defensie). Doel: verhoging van de effectiviteit en efficiëntie van de HRM-dienstverlening door het bundelen van taken en een optimaal gebruik van ICT.

Oorspronkelijk was het de bedoeling om P-Direkt als één groot en ongedeeld project te realiseren. Het Rijk nam een consortium van marktpartijen in de arm voor het leveren van de ICT-infrastructuur. De samenwerking werd in oktober 2005 beëindigd, omdat een duurzame basis hiervoor ontbrak. In 2006 is een nieuwe koers uitgewerkt.

#### *Invoering in twee fasen*

Bij de oude aanpak werd getracht te veel te snel te veranderen, zo bleek uit een evaluatie. Ook het voornemen om P-Direkt integraal op te leveren, was teveel gevraagd. Daarom is in de nieuwe aanpak voor een meer geleidelijke invoering gekozen. Dit vindt in twee fasen plaats. Een verschil met de eerdere aanpak is ook dat de uitgangssituaties en behoeften van de departementen centraal staan. Ieder departement kan zich in zijn eigen tempo aansluiten bij P-Direkt.

De departementen gaan in de eerste fase aan de slag met het vereenvoudigen, digitaliseren en bundelen van taken in eigen huis. Doel is om in ieder geval te komen tot één ICT-standaard voor de salarisadministratie. De ministeries geven verder vorm aan de zelfbediening van managers en medewerkers. Hetzelfde geldt voor de eerste- en tweedelijns ondersteuning van gebruikers.

Een aantal ministeries ontwikkelt in de eerste fase producten, die daarna rijksbreed worden ingezet. Het gaat om vijf projecten:

- vereenvoudiging en uniformering van HR-processen (ministerie van BZK);
- invoeren van zelfbediening (ministerie van VenW);
- centrale opslag en ontsluiting van personeelsdossiers (ministerie van Justitie);
- migratie naar een SAP HR-systeem (ministerie van Justitie);
- aansluiting op de dienstverlening van het Facilitair Salariscentrum (ministerie van Financiën).

De ministeries zijn eind 2006 gestart met de ontwikkeling van deze producten. Het duurt circa twee à drie jaar om alle producten in te voeren.

De tweede fase breekt naar verwachting in 2008 aan. Dan vindt nadere besluitvorming plaats over een verdere rijksbrede bundeling van taken en uitbreiding van diensten bij P-Direkt. Het gaat om het vormen van één HR-administratie en één HR-contactcenter voor de gehele rijksoverheid.

#### *Geleidelijke personeelsreductie*

Door de nieuwe werkwijze zijn op termijn minder medewerkers voor de personeels- en salarisadministratie nodig. De personeelsreductie is een geleidelijk proces en daardoor goed te beheersen. Er worden diverse ontwikkelings- en mobiliteitstrajecten voor individuen en groepen opgezet. De ministeries gaan hierbij nauw met elkaar samenwerken. De medezeggenschap wordt intensief erbij betrokken.

#### ***Bundeling bij ontwikkel- en expertisetaken***

Een belangrijk onderdeel van de vernieuwing van het HRM-stelsel Rijk is de totstandkoming van het HR Ontwikkel- en Expertisecentrum (OC-EC). Het Ontwikkelcentrum zorgt voor het beheer en ontwikkeling van rijksbrede HR-instrumenten. De expertisetaken zijn gebundeld op de taakvelden arbeidsjuridisch, arbeidsmarktcommunicatie, arbeid & gezondheid, bedrijfsmaatschappelijk werk, formatieadvies, loopbaan & mobiliteit, opleidingen en rijksadvies.

De taakvelden OC-EC zijn in 2006 verder opgebouwd. Dit is gebeurd onder aansturing en verantwoordelijkheid van ministeries. Een departement neemt als trekker een taakveld onder zijn hoede, totdat deze kan worden ondergebracht bij de Werkmaatschappij (zie paragraaf 1.5).

Bijna alle expertisecentra verleenden in 2006 diensten en producten aan de ministeries. Het expertisecentrum voor bedrijfsmaatschappelijk werk is met ingang van 2007 begonnen met de dienstverlening. Afgelopen jaar is er binnen het taakveld opleidingen een project geweest om te komen tot tien algemene opleidingen die rijksbreed worden aangeboden. Departementen kunnen deze opleidingen digitaal afnemen via het Leerportaal Rijksoverheid.

#### ***Volgende stap bij vernieuwing HRM-stelsel***

Het programma *Kwaliteit P&O* is de volgende stap bij de vernieuwing van het HRM-stelsel. In dit programma worden standaarden voor de HRM-kernfunctie ontwikkeld. Ook komt er een professionaliseringsprogramma met onder andere lesmodules en kenniskringen. O.S.C.A.R! besteedt rijksbreed aandacht aan uitmuntende P&O'ers en kennisdeling. Het gaat om vijf categorieën: omgevingsbewust, samenwerkingsgericht, creatief, aanjager van veranderingen en resultaatgericht. In het kader van O.S.C.A.R! zijn vorig jaar de kennisfaciliteiten ingericht, waaronder het Kennisnet via Rijksweb. Ook zijn de *best practices* van 2005 gedeeld. O.S.C.A.R! maakt vanaf 2007 deel uit van het professionaliseringsprogramma voor P&O'ers.

## **2.2 Personeelontwikkeling**

Een van de kernpunten bij de begeleiding en ontwikkeling van medewerkers is het periodieke gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Dit gesprek gaat over de wijze waarop de medewerker functioneert, wat er in de komende periode van hem wordt verwacht en (op gezette tijden) hoe de loopbaan van de medewerker zich verder ontwikkelt. Twee derde van de rijksambtenaren had in 2006 minstens één gesprek over zijn functioneren en/of loopbaan. Dit cijfer wordt wel beïnvloed door het ministerie van Justitie, waar vooral bij DJI veel minder

functioneringsgesprekken worden geregistreerd.

Uit het Personeelonderzoek 2006 blijkt dat werkafspraken en -resultaten het meest aan bod komen. Ook spreken manager en medewerker regelmatig iets af over de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker (opleiding, coaching, stage en dergelijke) en de taakverdeling binnen de afdeling of het team. Ontwikkelafspraken werken voor veel medewerkers motiverend. Ook de mogelijkheid van extra beloning en resultaatafspraken stimuleren de motivatie.

<i>Gesprekken over functioneren/loopbaan</i>				
<b>Ministerie</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
AZ	78,6%	77,6%	86,8%	79,4%
BuiZa	98,4%	99,2%	95,0%	96,0%
BZK	86,3%	82,6%	71,9%	77,3%
EZ	94,1%	92,1%	93,0%	93,0%
Fin - dep	80,9%	75,7%	92,1%	93,9%
Fin - bel	69,7%	61,1%	67,2%	64,4%
Jus	70,3%	52,9%	52,7%	52,5%
LNV	77,0%	78,5%	62,3%	72,8%
OCW	79,5%	84,0%	61,1%	72,1%
SZW	51,0%	64,1%	67,0%	81,6%
VenW	41,1%	75,6%	70,6%	85,4%
VROM	65,6%	59,2%	61,6%	58,3%
VWS	67,3%	68,8%	59,4%	71,5%
<b>Totaal</b>	<b>68,7%</b>	<b>66,7%</b>	<b>67,4%</b>	<b>68,0%</b>

*bron: enquête*

1. Bij Belastingdienst betreft alleen de beoordelingsgesprekken

In de CAO voor 2005-2006 is afgesproken dat een medewerker (op voorwaarde dat hij minstens drie jaar in dienst is) eens in de vijf jaar op kosten van de werkgever een vertrouwelijke loopbaanscan kan doen. Daarbij wordt hij ondersteund door een professionele loopbaandeskundige. De medewerker kan de resultaten van de scan inbrengen in het gesprek met zijn leidinggevende. Dat stimuleert het maken van afspraken over de verdere loopbaan. De loopbaanscan draagt zo bij aan de flexibiliteit van de rijksdienst.

### ***Opleidingsuitgaven fors gegroeid***

De ministeries hebben in 2006 aanzienlijk meer uitgegeven aan scholing dan in het jaar daarvoor. Het bedrag dat zij per arbeidsjaar (gemiddelde fte per jaar) aan scholing besteden, is bijna 1.300 euro. Dat is het hoogste niveau van de laatste vijf jaar.

<b>Bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar</b>				
<b>Ministerie</b>	<b>gemiddeld bedrag per arbeidsjaar</b>			
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
AZ	978	752	604	731
BZK	1.261	2.416	1.319	1.420
BuiZa	1.413	1.006	1.305	1.259
EZ	1.181	1.012	1.369	1.375
Fin	768	616	857	996
Jus	1.273	522	961	1.483
LNV	1.016	917	1.027	952
OCW	625	1.100	1.293	1.763
SZW	1.794	1.854	1.774	1.906
VenW <sup>1</sup>				1.366
VROM	1.307	661	751	604
VWS	1.084	939	791	1.461
<b>Totaal</b>	<b>909</b>	<b>650</b>	<b>990</b>	<b>1.272</b>

bron: enquête  
<sup>1</sup> geen opgave in 2003-2005

### **Managers hechten veel belang aan ondersteuning vanuit P&O**

Leidinggevenden hechten veel belang aan ondersteuning vanuit P&O of door externe professionals op HRM-gebied. Dit geldt in zeer grote mate (80% of meer van de managers) voor informatie over personeel, loopbaan- en ontwikkelingsadviezen voor medewerkers, en arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele aangelegenheden. Dit blijkt uit het Personeelsonderzoek 2006.

De managers roepen ook daadwerkelijk vaak de hulp van een P&O-professional in. Hierbij scoren twee onderwerpen het hoogst: personele informatie en training- en opleidingsfaciliteiten voor medewerkers.

### **2.3 Integriteit**

De ministeries registreerden in 2006 170 gevallen van inbreuk op de integriteit door een of meerdere medewerkers. Hierbij is 22 keer aangifte gedaan bij het Openbaar Ministerie. In 25 gevallen is tot ontslag overgegaan.

Het aantal geregistreerde gevallen van inbreuk op de integriteit is gestegen ten opzichte van 2005, toen er 136 werden geregistreerd. Een belangrijke oorzaak is de nog steeds toenemende aandacht voor integriteit en de daaruit volgende completere registratie. Positief is dat het aantal aangiftes en ontslagen daalde. Dit duidt er ook op dat ministeries relatief lichte vergrijpen (onder meer excessief privégebruik van telefoon of internet) beter registreren.

#### **Rijksbreed registratiesysteem ontwikkeld**

Het Ontwikkelcentrum heeft vorig jaar een rijksbreed registratiesysteem ontwikkeld voor (vermoedens van) integriteitsschendingen. De ministeries hebben in de laatste maanden van 2006 het systeem ingevoerd. Dit levert met ingang van 2007 managementinformatie op. De ministeries kunnen het systeem uitbreiden tot een voortgangssysteem, waaruit op elk moment de stand van de behandeling van een schending kan worden gehaald. In de *Handreiking Onderzoek Integriteitsschendingen* staat op welke manier (vermoedens van) integriteitsschendingen moeten worden onderzocht en afgehandeld.



### ***Wijzigingen in ambtenarenreglement***

In het Algemeen Rijksambtenarenreglement zijn in 2006 drie nieuwe artikelen over integriteit opgenomen. Deze artikelen gaan over het melden van een misstand, het openbaar maken van gemelde nevenwerkzaamheden van de leden van de topmanagementgroep en de meldplicht voor financiële belangen en voor het bezit van en transacties met effecten.

### ***Vertrouwen in integriteit van eigen organisatie***

Het grootste deel van de rijksambtenaren vertrouwt op de integriteit van de eigen organisatie. Een op de zeven medewerkers heeft hierin echter geen of weinig vertrouwen, zo blijkt uit het Personeelsonderzoek 2006. Dit komt overeen met het gemiddelde bij de overheid in het algemeen. Het merendeel van de rijksambtenaren is van mening dat in zijn eigen organisatie regelmatig aandacht aan integriteit wordt besteed. Toch is 18% van de ondervraagden het daar niet mee eens. Leidinggevendenden geven het goede voorbeeld, zegt de helft van de respondenten bij het Rijk. Een op de zeven vindt juist van niet.

## **2.4 Management development**

Bij het Rijk hebben zo'n 800 leidinggevendenden integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen. Het betreft onder andere secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en directeuren. Zij maken deel uit van de Algemene Bestuursdienst (ABD).

In 2006 vonden binnen de ABD 89 benoemingen plaats. Van de benoemde managers bekleedden 50 al een functie binnen de ABD. Verder groeiden 28 managers door en kwamen 11 managers van buiten de overheid. Deze aantallen komen overeen met de nagestreefde norm van 6:3:1 voor de verhouding tussen mobiliteit binnen de ABD, groei van talent naar de ABD en instroom van buiten het Rijk.

### ***Veel aandacht voor diversiteit bij ABD***

Bureau ABD investeert samen met de departementen in het vergroten van de diversiteit bij de ABD. Dit gebeurt vooral door de waarde van diversiteit veelvuldig te agenderen en door gekwalificeerde vrouwen en allochtone leidinggevendenden onder de aandacht te brengen in de selectieprocessen voor ABD-functies.

In 2006 is in ruim een kwart van de ABD-vacatures een vrouw benoemd. Zeven van hen kwamen van buiten de rijksdienst. Vijf vrouwen vertrokken. Het aandeel vrouwen binnen de ABD is 16,7% in 2006. Het streefpercentage voor 2011 is 25%. Om dat te halen zijn extra inspanningen nodig. Het aantal vrouwelijke deelnemers aan het ABD-kandidatenprogramma is hoopgevend: 50% in de laatste drie jaar. In de vorig jaar gestarte jaargang is het aandeel zelfs 59%.

De ABD telt slechts vier managers met een dubbele culturele achtergrond. Om de doorstroom van allochtoon talent te stimuleren wordt in 2007 gestreefd naar tien benoemingen in managementteams. Er is ook veel aandacht voor het langer behouden van ervaren krachten. In 2006 is onder de projectnaam *Verzilvering* onderzocht waarom ABD-managers vervroegd uittreden. Om hen langer te behouden is vergaande flexibilisering nodig: van functietype (onder meer advieswerk, coaching en interim-opdrachten), werkomgeving (binnen en buiten het Rijk) en arbeidsvoorwaarden. Dit kan alleen worden gerealiseerd via maatwerk.

### ***Kandidatenprogramma belangrijke pijler***

Het kandidatenprogramma van de ABD is een belangrijke pijler bij *management development*. Het programma zorgt voor de doorstroom van talent naar directeureniveau en

hoger. Kenmerkend hiervoor is de combinatie van vakkennis, persoonlijke ontwikkeling en reflectie op de positie van de rijksmanager in de maatschappij. In 2006 zijn 29 kandidaten aan het programma begonnen.

Het kandidatenprogramma is vijf jaar geleden van start gegaan. Van de in totaal 139 kandidaten en ex-kandidaten is 69% sindsdien van baan veranderd. Van die groep bekleedt 41% een ABD-functie. Bijna de helft van deze managers is vrouw.

### ***Positie topmanagers gewijzigd***

De topmanagementgroep (TMG) bestaat uit de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele hoofden van dienst. Het ging eind 2006 om 63 personen. De leden van de TMG zijn in april 2006 in dienst gekomen van de minister van BZK. Die is nu ook eindverantwoordelijk voor beloningsbeslissingen. Bureau ABD voert de werkgeverstaken uit. De vakministers hebben de verantwoordelijkheid gehouden voor de inhoudelijke functieaspecten.

## Hoofdstuk 3. Arbeidsmarkt

De arbeidsmarktpositie van het Rijk is kwetsbaar. De economische groei leidt tot veranderde verhoudingen op de arbeidsmarkt. De overheid en bedrijfsleven krijgen vooral te maken met een tekort aan hoger opgeleiden. Ook de vergrijzing eist zijn tol. Het aantal jongeren dat toetreedt tot de arbeidsmarkt, blijft achter bij het aantal ouderen dat de arbeidsmarkt verlaat. De interne arbeidsmarkt van het Rijk vraagt eveneens speciale aandacht. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en de inkrimping van de rijksdienst moeten veranderingsprocessen vooral met het bestaande personeel worden doorgevoerd. Dat vraagt van het Rijk – naast het realiseren van kwalitatief goed werkgeverschap – veel inspanningen om de kwaliteit en brede inzetbaarheid van het personeel te waarborgen.

### 3.1 Arbeidsmarktmonitor

Ontgroening en vergrijzing zijn trends op de arbeidsmarkt die zich de komende jaren door zullen zetten. Deze demografische ontwikkeling wordt bij het Rijk nog versterkt, zo blijkt uit de Arbeidsmarktmonitor. Dit komt onder meer door het stimuleren van langer doorwerken en de te verwachten inkrimping van de rijksdienst vanaf 2007.

Werknemers die niet bij de rijksoverheid werken, vinden het Rijk maar matig aantrekkelijk als werkgever. Zij associëren belangrijke aspecten als inhoud van het werk en werksfeer in beperkte mate met de rijksoverheid. Baanzekerheid en secundaire arbeidsvoorwaarden waarderen ze daarentegen hoog. De waardering voor het Rijk is groter, naarmate het opleidingsniveau hoger is.

#### ***Rijksambtenaren behoorlijk tevreden met functie***

Rijksambtenaren hebben het over het algemeen goed naar de zin in hun functie. Dit neemt wel sterk af, wanneer ambtenaren langer dan tien jaar dezelfde functie hebben. Ambtenaren bij het Rijk zijn relatief vaker dan andere ambtenaren van mening dat hun functie- en opleidingsniveau overeenkomen. De meeste rijksmedewerkers vinden dat ze goed op hun plek zitten.

Nieuw in de Arbeidsmarktmonitor is het beeld dat wordt gegeven van de kwaliteit van het HRM-beleid. Nieuwe medewerkers zijn redelijk te spreken over de ondersteuning die ze krijgen. Van de vertrekkende werknemers heeft een derde een exitgesprek. De meeste medewerkers die een gesprek hebben, zijn tevreden over de kwaliteit daarvan.

### 3.2 Arbeidsmarktconvenant

Het Rijk en de Centrales van Overheidspersoneel hebben in 2006 een gezamenlijke visie geformuleerd over de manier waarop de rijksoverheid kan inspelen op de arbeidsmarktontwikkelingen. Deze visie is neergelegd in het Arbeidsmarktconvenant sector Rijk. Het convenant bevat maatregelen om de afspraken uit de CAO Rijk 2005-2006 uit te voeren.

De partijen willen met het convenant bereiken dat met enige regelmaat de match tussen de medewerker en werk tegen het licht wordt gehouden. Ondanks overeenstemming over de toekomstvisie is het convenant in 2006 niet afgerond. Dit kwam door de moeizame onderhandelingen over de CAO voor 2007.

#### ***Streven naar optimale match tussen werk en medewerker***

Het kernthema in het Arbeidsmarktconvenant is optimale en dynamische matching tussen

werk en medewerker. Het doel is dat enerzijds rijksambtenaren voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling en mobiliteit hebben en anderzijds leidinggevend en tevreden zijn over de flexibiliteit en kwaliteit van het personeel. Veel instrumenten om dit te realiseren zijn al beschikbaar. Om de instrumenten te verbeteren en waar nodig aan te vullen worden diverse activiteiten ondernomen: benadrukken van het Rijk als één werkgever, faciliteren van rijksbrede matching door een rijksbreed functiegebouw en versterken van het Ontwikkelplein en de CV-bank.

### **3.3 Arbeidsmarktcommunicatie**

Het Rijk is het afgelopen jaar voor het eerst met een rijksbrede imago- en wervingscampagne naar buiten getreden. Het Rijk presenteerde zich als één werkgever met één herkenbare stijl. Met de campagne is de rijksoverheid de concurrentiestrijd aangegaan met het bedrijfsleven en andere overheidssectoren om hoogopgeleid personeel aan te trekken.

Het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie (EC-AMC) is in februari 2006 van start gegaan om de campagne te realiseren. Alle wervingsuitingen zijn geconcentreerd bij het EC-AMC. Hierbij zijn wervingsadvertenties met een *visual*, clusteradvertenties en individuele advertenties gebruikt.

Eind 2006 is besloten om de imago- en wervingscampagne aan te passen, omdat die op een aantal punten niet voldeed aan de verwachtingen. Zo werd de invloed van de campagne als onvoldoende ervaren. De campagne bleek niet genoeg afgestemd op de behoeften van de ministeries. Er zijn diverse aanpassingen doorgevoerd: meer nadruk op wat het betekent om bij het Rijk te werken, een nieuwe lay-out voor de clusteradvertenties en verbetering van de procedure voor het plaatsen van vacatures.

#### ***Speciale activiteiten voor bevorderen van etnische diversiteit***

In 2006 zijn in het kader van de arbeidsmarktcommunicatie veel activiteiten ondernomen die gericht waren op het vergroten van de etnische diversiteit bij het Rijk. Er vond onder meer specifieke werving van allochtonen plaats bij het Rijkstraineeprogramma, binnen netwerken en op carrièrebeurzen.

#### ***Rijk aanwezig bij diverse carrière-evenementen***

Het Rijk was in 2006 aanwezig bij de Nationale Carrièrebeurs, de Nobiles Carrièrebeurs en de diversiteitbeurs Kansrijk. Hiervoor is een nieuwe stand ontwikkeld. Ook is een rijksbrede ambassadeurspool opgericht. Voor juristen en bestuurskundigen werden recruitmentactiviteiten ondernomen bij speciale carrière-evenementen. Om de bekendheid onder mbo-studenten te vergroten wordt een rijksbrede jongerenstrategie ontwikkeld. Hierbij zijn de Dienst Justitiële Inrichtingen en Rijkswaterstaat als sponsors en pilotorganisaties betrokken.

#### ***Bezoek aan site [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl) fors gegroeid***

De vacaturesite [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl) is onverminderd populair. De site staat met een score op 8,3 op de 6e plaats in de door de Intelligence Group opgestelde top tien van Nederlandse recruitmentsites. Het aantal bezoekers aan [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl) is het afgelopen jaar meer dan verdubbeld tot ruim 3 miljoen.

In maart 2005 zijn [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl), [mobiliteitsbank.nl](http://mobiliteitsbank.nl) en [rijkstraine.nl](http://rijkstraine.nl) samengevoegd tot één site, zodat alle informatie via één portal bereikbaar is. De website heeft sindsdien zowel een extern gedeelte als een intern gedeelte dat alleen toegankelijk is voor medewerkers van het Rijk. Afgelopen jaar is besloten om de Mobiliteitsbank weer los te koppelen, omdat de

splitsing in een intern en een extern deel te veel onduidelijkheid voor de medewerkers opleverde. Zij kunnen vanaf april 2007 interne en interdepartementale vacatures zien via *mobiliteitsbank.nl*. Daarnaast wordt gewerkt aan een vernieuwing van *werkenbijhetrijk.nl*.

In 2006 is het project *Katalysator Mobiliteitsbank* afgerond. Dit project was bedoeld om het gebruik van de Mobiliteitsbank te vergroten door vacatures en cv's van rijksmedewerkers te matchen. Deelnemers waren de ministeries van Justitie, LNV en VenW en de expertisecentra Arbeidsmarktcommunicatie en Loopbaan & Mobiliteit. De resultaten vielen tegen, vooral vanwege de vacaturestop, technische problemen en incomplete cv's. Het project heeft wel een beter inzicht gegeven in de knelpunten.

<b>Aantal bezoekers</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Werkenbijhetrijk	493.266	991.960	1.321.645	3.108.948
Werkenbijdeoverheid	1.340.000	2.576.091	3.579.378	4.458.078
<b>Totaal aantal bezoekers</b>	<b>1.833.266</b>	<b>3.568.051</b>	<b>4.901.023</b>	<b>7.567.026</b>
<i>bron: EC AMC</i>				

#### ***Vacaturesite te werkenbijdeoverheid.nl veel gebruikt***

In 2006 is slechts beperkt aandacht besteed aan de ontwikkeling van *werkenbijdeoverheid.nl*. De site staat desondanks op de 13e plaats van de meest gebruikte vacaturesites. Dit is dezelfde positie als in 2005. Het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO) heeft met ingang van 2007 het opdrachtgeverschap van *werkenbijdeoverheid.nl* overgenomen van het ministerie van BZK.

### **3.4 Rijkstraineeprogramma**

Het traineeschap blijft gewild bij pas afgestudeerde hoogopgeleiden. In 2006 meldden 2.200 afgestudeerden zich aan voor het tweejarige Rijkstraineeprogramma om opgeleid te worden tot breed inzetbare beleids- en stafmedewerkers. Na selectie zijn 121 trainees aangesteld, van wie 13% van allochtone afkomst. Om de aantrekkingskracht van het Rijk voor jonge hoogopgeleiden te vergroten wordt het Rijkstraineeprogramma vanaf 2007 uitgebreid.

#### ***Leidinggevend en tevreden over trainees***

Het traineeschap is niet alleen populair onder afgestudeerden. Ook leidinggevend en tevreden over trainees. Dat blijkt uit het evaluatieonderzoek *Rijkstraineeprogramma 1998-2004*. Hierbij zijn alle afgeronde tranches vanaf het begin van het programma onder de loep genomen.

Leidinggevend en tevreden over trainees geven een goede beoordeling. Het gemiddelde rapportcijfer is 7,9. Een kleine meerderheid van de managers is van mening dat rijkstrainees beter functioneren dan medewerkers die via andere kanalen zijn binnengekomen. Vier van de vijf trainees blijft na afronding van het programma bij het Rijk werken. Het selectieproces voldoet goed. Leidinggevend en tevreden onderschrijven ook het profiel van de rijkstrainees.

### **3.5 Trajecten met werken en leren**

Het kabinet en de werkgevers- en werknemersorganisaties ijveren voor de combinatie van werken en leren om er zo voor te zorgen dat het opleidingsniveau van de beroepsbevolking stijgt. Het Rijk neemt zelf 1.000 duale trajecten en 2.500 EVC-procedures (voor de erkenning van verworven competenties) voor zijn rekening. Om dit te realiseren is het A+O fonds Rijk in

2006 gestart met het project *Leer je Rijk*. De ministeries van OCW en SZW, de Belastingdienst, de Dienst Justitiële Inrichtingen en het project Wegwerken Archiefachterstanden hebben hiervoor begin 2006 een intentieverklaring ondertekend. De Belastingdienst en DJI hebben toegezegd om het grootste deel van de trajecten en procedures te realiseren.

Het project is bedoeld om de loopbaanmogelijkheden van rijksmedewerkers te vergroten. Zij krijgen een traject aangeboden, waarmee hun kansen op de interne en externe arbeidsmarkt worden verbeterd. Het gaat om werknemers die wel beschikken over bepaalde competenties, maar niet over het bijbehorende diploma. Zij kunnen alsnog een erkend mbo- of hbo-diploma behalen door deelname aan een duaal traject of een EVC-procedure.

## **Hoofdstuk 4. Arbeidsvoorwaarden**

Weinig nieuws onder de zon op het terrein van arbeidsvoorwaarden. Er is een regeling getroffen voor werknemers die verminderd arbeidsgeschikt zijn maar niet in aanmerking komen voor een arbeidsongeschiktheidsverzekering. De deelname aan de regeling voor betaald ouderschapsverlof is voor het eerst in jaren niet gestegen.

### **4.1 Ontwikkelingen**

De minister van BZK en de vakbonden ondertekenden in januari 2006 de CAO voor 2005 en 2006. Daarbij zijn de salarisschalen in 2006 met 2% verhoogd. Een andere afspraak betreft de nominale eindejaarsuitkering; die is structureel verdubbeld van 550 naar 1.100 euro (in 2006 nog 1.000 euro). Dit hangt samen met de invoering van de Zorgverzekeringswet. De verhoging van de nominale eindejaarsuitkering dient als compensatie voor het wegvallen van de vergoedingsregeling voor ziektekosten bij het Rijk. De nominale eindejaarsuitkering is vorig jaar op verzoek van de bonden in drie delen uitbetaald.

De onderhandelingen voor de CAO voor 2007 zijn in oktober 2006 gestart. Het overleg verliep moeizaam, omdat de inzet van de minister van BZK en die van de vakbonden ver uit elkaar lagen. In 2006 hebben de onderhandelingen dan ook niet tot resultaat geleid.

Eind 2005 is het ontwerp voor één Arbeidsvoorwaardenregeling Rijks personeel (ARP) vastgesteld. Hierover zijn afgelopen jaar onderhandelingen met de vakcentrales gestart. Het overleg loopt nog.

#### ***Laatste jaar van regeling voor kinderopvang***

In de CAO voor 2005 en 2006 is een regeling voor kinderopvang opgenomen. Dit is een gevolg van de invoering van de Wet kinderopvang op 1 januari 2005. De regeling houdt in dat rijksmedewerkers recht hebben op een bijdrage van een zesde in de kosten. Ook komen zij in aanmerking voor een extra bijdrage van het Rijk, als de partner geen of een relatief lage bijdrage van zijn werkgever ontvangt.

Deze regeling gold in 2006 voor het laatst. Het kabinet besloot dat alle werkgevers met ingang van 2007 een vaste bijdrage voor kinderopvang moeten leveren. Elke werkgever – dus ook de sector Rijk – betaalt hiervoor per 1 januari 2007 een premie van 0,28% over het sociale verzekeringsloon.

#### ***Nieuwe afspraken wegens Wia***

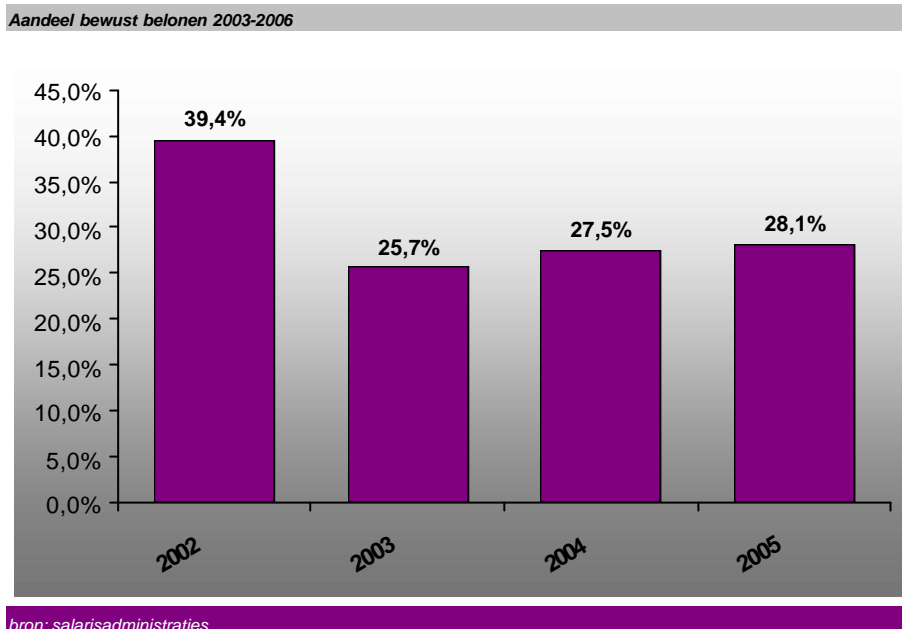
Wat betreft de sociale zekerheid bij het Rijk stond 2006 in het teken van de invoering van de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (Wia). Als gevolg hiervan zijn nieuwe afspraken voor de overheid en het onderwijs gemaakt. Volledig en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers krijgen met ingang van 2007 onder voorwaarden een aanvulling op de Wia-uitkering: het ABP ArbeidsongeschiktheidsPensioen (AAOP). Daarmee zijn eerdere compensatieregelingen komen te vervallen.

Wie voor minder dan 35% arbeidsongeschikt is, ontvangt geen Wia-uitkering. Voor deze groep is bij het Rijk in 2006 een afspraak gemaakt met de bonden. Medewerkers die minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn, blijven in dienst van het Rijk. Slechts als sprake is van een zwaarwegend dienstbelang, kan een werknemer worden ontslagen.

Een deel van deze groep werknemers kan alleen nog minder uren of op een lager niveau werken. Dit gaat gepaard met verlies van inkomen. Een werknemer heeft dan recht op een aanvulling: gedurende een periode van vijf jaar wordt 70 procent van het inkomensverlies gecompenseerd.

## 4.2 Beloningen

Het aantal ambtenaren dat in aanmerking komt voor bijzondere beloning, is in 2006 weer licht toegenomen. Ruim 28% ontving een bijzondere beloning in de vorm van een periodiek of een eenmalige toeslag.



Het aantal eenmalige toeslagen is met bijna 5% gestegen. Deze toeslagen worden vooral toegekend als prestatiebeloning. Het aantal periodieke toeslagen is juist gedaald met ongeveer 10%. Zij hebben meer het karakter van arbeidsmarkt- of functiegerelateerde toeslagen.

Gemiddeld wordt € 1.575 uitgekeerd. Dit bedrag is 2,5% hoger dan in 2005. Omdat de meeste variabele beloningen gerelateerd zijn aan het schaalsalaris, gaat het om een normale verhoging gezien de toename van het salarisoniveau met 2%.

<b>Toeslagen bewust belonen naar soort toeslag</b>				
<b>Aantal toekenningen bewust belonen</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Eenmalige toeslag	48.800	28.997	30.147	31.633
Periodieke Toeslag	3.553	3.798	5.189	4.626
Overig	1.881	2.115	974	820
<b>Totaal bewust belonen<sup>1</sup></b>	<b>52.418</b>	<b>32.789</b>	<b>34.448</b>	<b>35.523</b>
Bedrag bewust belonen (x €1.000)	47.796	48.740	52.945	55.951
gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	912	1.486	1.537	1.575
gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	407	431	480	519

<sup>1</sup> door samenloop kan totaal minder zijn dan de som der delen

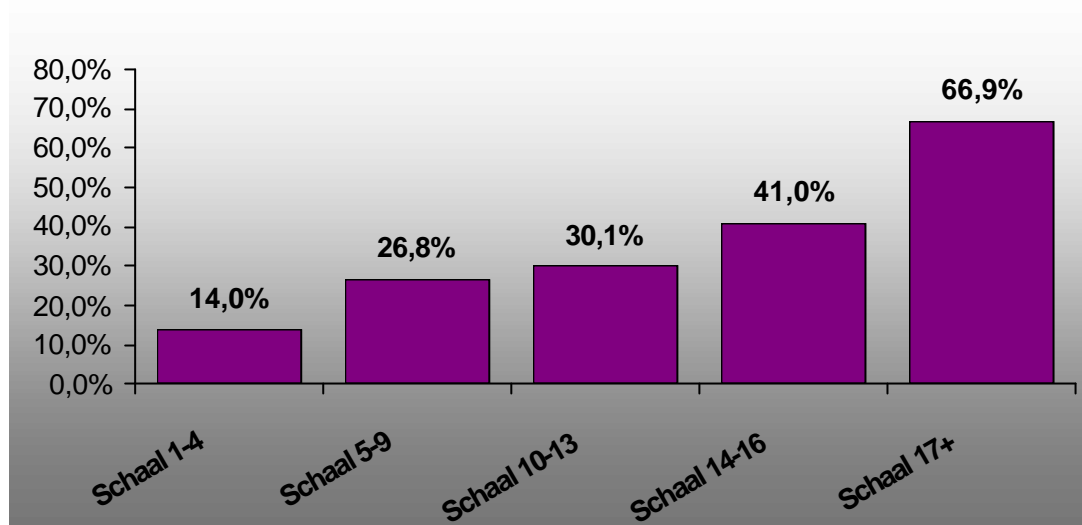
bron: salarisadministraties

Het verschil in toekenning van bijzondere beloning naar geslacht wordt steeds kleiner. In 2003 was dit onderscheid nog ruim 8 procentpunten (42,8% om 34,4%). Dat is in 2006 teruggelopen tot ongeveer 2 procentpunt (29% om 26,9%).

In hogere schalen wordt bewust belonen vaker toegepast dan in de lagere schalen. Twee derde van de ambtenaren vanaf schaal 17 ontvangt een vorm van bijzondere beloning.



#### Aandeel bewust belonen naar schaalniveau



bron: salarisadministraties

#### Beloning van de topmanagementgroep

Bij de beloning van de topmanagementgroep (schaal 19) spelen twee zaken een belangrijke rol. De vaste beloning is in principe voor alle TMG-leden gelijk, maar wel afhankelijk van de werktijd. Ruim de helft van de TMG-leden maakt gebruik van de mogelijkheid om de arbeidsduur tot 40 uur per week te verlengen.

#### Verlenging werkweek bij TMG

	2003	2004	2005	2006
Percentage TMG-leden	32,9%	39,7%	41,7%	51,7%

bron: salarisadministraties

De variabele beloning bestaat uit periodieke en eenmalige toelagen. Het gemiddelde bedrag dat in 2006 is toegekend, is met ruim 10% gestegen naar € 14.400. Dit komt vooral omdat het aantal TMG-leden met een arbeidsduur van 40 uur met 10% is toegenomen. De verlenging van de werkweek leidt in een aantal gevallen tot een hogere variabele beloning, omdat deze beloning gerelateerd is aan het maandsalaris. Verder is het aantal TMG'ers dat een eenmalige toelage ontvangt, gestegen: van 52% naar 66%. Het gemiddelde bedrag van de eenmalige toelagen is iets gedaald. De toekenning van periodieke toelagen is grotendeels gelijk gebleven.

#### Gemiddelde variabele beloning TMG per ministerie

	gemiddeld in €				min 2006	max 2006
	2003	2004	2005	2006		
Totaal	14.880	14.270	13.072	14.400	1.410	36.990

bron: salarisadministraties

#### Beloning boven ministersalaris

In 2006 is de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt) van kracht geworden. In 2005 waren 70 medewerkers van de rijksdienst gemeld, waarvan de beloning uitsteeg boven het gemiddelde belastbare jaarloon van de ministers. Het betrof in 54 gevallen een ontslaguitkering. Dat gemiddelde bedroeg in 2005 € 158.000. De medewerkers zijn opgenomen in een lijst in het Sociaal Jaarverslag Rijk 2005. Deze lijst is aangevuld in de

brief van de minister van BZK van 7 juli 2006 (Tweede Kamer, 2005-2006, 30 301, nr. 9) tot een volledig overzicht voor de sector Rijk. Tegelijkertijd zijn de gegevens gepubliceerd in de financiële verantwoording van de ministeries.

In 2006 is het gemiddelde belastbare jaarloon van ministers vastgesteld op € 171.000. Boven deze norm zitten 32 medewerkers. In 15 gevallen komt dit vanwege een ontslagvergoeding. Bij de overige 17 medewerkers gaat het om het reguliere inkomen. Dit geldt voor 13 leden van de TMG. Ter vergelijking: in 2005 kwamen 14 TMG-leden boven de Wopt-norm uit. De verlengde werkweek en het toekennen van variabele beloning zijn in 2006 (net als in 2005) de belangrijkste redenen voor het overstijgen van de norm. De specifieke verantwoording vindt plaats in de financiële verantwoording van de ministeries.

#### 4.3 Gebruik van regelingen

Het rijkspersoneel kan gebruikmaken van allerlei regelingen voor secundaire arbeidsvoorwaarden. Het gebruik van de regeling voor betaald ouderschapsverlof bleef gelijk. Het aantal medewerkers met een werkweek van meer dan 36 uur, nam toe.

##### ***Interesse voor ouderschapsverlof neemt iets af***

De deelname aan de regeling voor betaald ouderschapsverlof nam voor het eerst in jaren niet toe. In 2006 ging 7,9% van de rijksmedewerkers met ouderschapsverlof. Dat is iets minder dan in 2005.

<b>Deelname ouderschapsverlof</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
aantal gebruikers ouderschapverlof	8.403	9.002	9.580	9.491
aandeel van bestand	6,7%	7,5%	8,2%	7,9%

*bron: salarisadministraties*

##### ***Spaarloon populair, levensloop niet***

De belangstelling voor de levensloopregeling is gering bij het Rijk. In 2006 kon voor het eerst gebruik worden gemaakt van deze regeling. Maar 2,4% van de rijksambtenaren deden mee. Dit percentage is lager dan in het bedrijfsleven en andere overheidssectoren.

<b>Deelname levensloopregeling</b>	
<b>Ministerie</b>	
AZ	3,0%
BuiZa	5,5%
BZK	3,0%
EZ	5,4%
Fin	1,1%
HCvS	4,5%
Jus	1,5%
LNV	4,9%
OCenW	3,4%
SZW	3,7%
VenW	3,2%
VROM	5,3%
VWS	3,9%
<b>TOTAAL</b>	<b>2,4%</b>

*bron: Salarisadministraties*

De meeste rijksmedewerkers zien af van deelname, omdat ze de levensloopregeling duur en complex vinden. Wie wel gebruikmaakt van de regeling, doet dat meestal om eerder stoppen met werken te financieren. De spaarloonregeling blijft daarentegen populair. Driekwart van de rijksambtenaren kiest voor spaarloon, vooral omdat fiscaal onbelast kan worden gespaard. Velen vinden het ook een eenvoudige manier van sparen. Deze informatie komt uit een Flitspanel onder werknemers bij overheidsorganisaties.

### **Meer medewerkers met verlengde werkweek**

Het is onder voorwaarden mogelijk om het maximum aantal uren per werkweek uit te breiden. Hierbij kan in plaats van 36 uur een werkweek van maximaal 40 uur worden afgesproken. Ruim 3.700 rijksmedewerkers maakten in 2006 gebruik van deze mogelijkheid. Dat zijn er meer dan in voorgaande jaren.

<i>Aantal mensen met arbeidstijd groter dan 36 uur</i>				
<b>Arbeidstijd</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
37	27	24	24	21
38	872	889	912	1.408
39	36	40	45	43
40 en meer	2.213	2.160	2.091	2.235
<b>Totaal</b>	<b>3.148</b>	<b>3.113</b>	<b>3.072</b>	<b>3.707</b>

*bron: salarisadministraties*

Tussen de ministeries zijn er aanzienlijke verschillen. De opvallendste ontwikkeling is te zien bij het ministerie van Buitenlandse Zaken: in 2003 nog koploper en nu de minste mensen met een verlengde werkweek. Dit is het gevolg van gericht beleid.

Het percentage voor het ministerie van Financiën is in 2006 gestegen, omdat 660 medewerkers van UWV in het kader van de Wet Walvis zijn overgegaan naar de Belastingdienst. Fulltime medewerkers van UWV hebben een werkweek van 38 uur; zij hebben na de overkomst dat aantal uren behouden.

<i>Medewerkers met een aanstelling groter dan 36 uur</i>								
<b>Ministerie</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>AZ</b>	12	17	16	17	2,8%	3,8%	3,5%	3,4%
<b>BuiZa</b>	314	201	94	20	9,4%	6,2%	2,9%	0,6%
<b>BZK</b>	154	181	201	262	5,6%	6,3%	7,0%	7,8%
<b>EZ</b>	55	62	75	90	0,9%	1,7%	2,2%	2,4%
<b>Fin</b>	82	77	83	515	0,2%	0,2%	0,3%	1,5%
<b>HCvS</b>	31	30	26	25	1,8%	1,7%	1,7%	1,6%
<b>Jus</b>	1.327	1.367	1382	1.462	3,5%	3,5%	3,6%	3,7%
<b>LNV</b>	201	236	215	256	3,5%	3,2%	2,9%	3,4%
<b>OCW</b>	33	41	53	37	0,9%	1,2%	1,7%	1,2%
<b>SZW</b>	170	223	251	269	5,4%	7,0%	7,9%	8,7%
<b>VenW</b>	549	474	457	525	3,7%	3,6%	3,4%	4,2%
<b>VROM</b>	107	131	142	142	2,4%	3,2%	3,4%	3,6%
<b>VWS</b>	113	73	77	87	1,7%	1,7%	1,8%	2,1%
<b>Totaal</b>	<b>3.148</b>	<b>3.113</b>	<b>3.072</b>	<b>3.707</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,6%</b>	<b>3,1%</b>

*bron: salarisadministraties*

### **Bevorderen van horizontale mobiliteit**

Wie binnen de rijksdienst een andere functie aanvaardt zonder dat het salaris omhoog gaat, kan in aanmerking komen voor een eenmalige mobiliteitstoelage. Deze toelage is bedoeld voor het bevorderen van de horizontale mobiliteit binnen het Rijk. De laatste twee jaar is het aantal mobiliteitstoelagen hoger dan in de jaren daarvoor. Dit duidt erop dat de ruimte op de interne arbeidsmarkt groter is geworden.

<b>Aantal toekenningen mobiliteitstoelagen</b>				
<b>Ministerie</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
AZ	3	6	2	6
BuiZa	487	423	583	498
BZK	59	66	80	75
EZ	75	38	65	89
Fin	580	221	718	734
HCvS	10	1	5	3
Jus	364	265	358	403
LNV	43	44	93	103
OCW	32	24	32	41
SZW	46	50	52	89
VenW	197	117	239	191
VROM	40	138	81	68
VWS	74	50	46	61
<b>Totaal</b>	<b>2.010</b>	<b>1.443</b>	<b>2.354</b>	<b>2.361</b>

bron: salarisadministraties

#### 4.4 Bezwaarschriften

Medewerkers kunnen bezwaarschriften indienen tegen rechtspositionele besluiten van de werkgever. De laatste drie jaar is het aantal bezwaarschriften hoger dan daarvoor. Dit houdt verband met de vele reorganisaties en veranderingen bij ministeries.

<b>Bezwaarschriften tegen personele beslissingen</b>								
<b>ministerie</b>	<b>2003</b>		<b>2004</b>		<b>2005</b>		<b>2006</b>	
	<b>abs.</b>	<b>%</b>	<b>abs.</b>	<b>%</b>	<b>abs.</b>	<b>%</b>	<b>abs.</b>	<b>%</b>
AZ	1	0,2%	5	1,1%	7	1,4%	4	0,8%
BZK <sup>1</sup>	15	0,5%	58	1,8%	20	1,0%	q.o.	
BuiZa	131	3,9%	128	4,4%	110	3,5%	185	5,8%
EZ	100	1,5%	64	1,8%	64	1,8%	53	1,4%
Fin	921	2,7%	932	2,8%	737	2,3%	965	2,9%
Jus	283	0,7%	299	0,8%	322	0,8%	366	0,9%
LNV	73	1,3%	168	2,3%	203	2,8%	93	1,2%
OCW	54	1,5%	66	2,0%	45	1,5%	71	2,3%
SZW	19	0,6%	43	1,4%	23	0,7%	28	0,9%
VenW	323	2,2%	447	3,4%	218	1,8%	271	2,2%
VROM	62	1,4%	71	1,7%	121	3,1%	45	1,2%
VWS	83	1,3%	79	1,9%	37	0,9%	65	1,6%
<b>Totaal</b>	<b>2.065</b>	<b>1,7%</b>	<b>2.360</b>	<b>2,0%</b>	<b>1.907</b>	<b>1,7%</b>	<b>2.146</b>	<b>1,9%</b>

bron: enquête  
<sup>1</sup> uitbesteed aan EC-AJ: geen opgave ontvangen

## Hoofdstuk 5. Arbeidsparticipatie

Het Rijk heeft een voorbeeldfunctie voor andere werkgevers in private en publieke sectoren. Dit geldt onder meer voor de re-integratie van arbeidsgehandicapten en de plaatsing van zwakke groepen op de arbeidsmarkt, zoals jonge werklozen. De minister van BZK heeft in een brief aan de Tweede Kamer van 5 december 2006 de aanpak voor diversiteitsbeleid en maatschappelijk verantwoord werkgeverschap uiteengezet (Tweede Kamer, 2006–2007, 30 801, nr. 6). In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap streeft het Rijk naar versterking van de diversiteit in de eigen gelederen.

### 5.1 Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden

De ministeries steken veel energie in het arbo- en verzuimbeleid. Met succes: het ziekteverzuim vertoont al jaren een dalende lijn. Ook in 2006 ging het verzuimpercentage weer omlaag, zij het licht. Op grond van de opgave van de ministeries was het ziekteverzuim (inclusief verzuim langer dan één jaar, exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof) vorig jaar 5,5%.

<i>Ziekteverzuimpercentage incl. verzuim langer dan 1 jaar, excl. zwangerschaps- en bevallingsverlof.</i>				
<b>Ministerie</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
AZ	4,1%	3,9%	3,8%	4,0%
BuiZa	3,3%	3,0%	3,1%	2,9%
BZK	6,0%	5,4%	4,4%	4,3%
EZ	5,9%	5,7%	4,9%	4,3%
Fin dep	3,8%	3,7%	3,5%	3,5%
Fin bel	6,8%	6,5%	5,8%	5,9%
Jus	6,7%	6,6%	6,0%	5,5%
DJI	8,4%	8,2%	8,2%	7,5%
OP RM	6,2%	6,1%	5,9%	5,2%
LNV	5,6%	5,8%	5,6%	4,8%
OCW	6,7%	5,9%	5,7%	5,5%
SZW	6,4%	6,3%	5,7%	4,8%
VenW	5,6%	5,3%	5,2%	4,6%
VWS	6,0%	5,2%	4,7%	4,5%
VROM	5,5%	5,4%	5,5%	4,9%
<b>TOTAAL</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,9%</b>	<b>5,5%</b>

*bron: enquête*

#### **Langdurig verzuim aangepakt**

Het Arboplusconvenant van het Rijk richt zich op de aanpak van langdurig verzuim, de uitval die langer duurt dan zes weken. In het kader van het convenant zijn in 2006 dertien projecten gestart. De pilots hebben betrekking op de oorzaken van langdurig verzuim (werkdruk, psychisch verzuim, agressie en geweld) en op de organisatie en ontwikkeling van gezondheidsbeleid in algemene zin (verzuimbenchmark, toolkit gezondheidsbeleid, taak- en rolverdeling actoren gezondheidsbeleid). De projecten worden in 2007 afgerond.

Een van de projecten is het rijksbrede *benchlearning* programma. Bedoeling is om door kennisdeling het verzuim terug te dringen. Dit gebeurt door verzuimcijfers van ministeries met elkaar te vergelijken en hiermee *good practices* op te sporen. Het EC Arbeid en Gezondheid is verantwoordelijk voor de uitvoering van dit programma.

De Dienst Justitiële Inrichtingen heeft een apart convenant. Hierin staan afspraken over het

verminderen van het ziekteverzuim, de mobiliteit en het vergroten van de veiligheid van het personeel. In 2005 en 2006 zijn bij twaalf penitentiaire inrichtingen projecten uitgevoerd. Het ging om projecten op het terrein van integrale personele veiligheid en mobiliteit.

### ***Veel aandacht voor re-integratie***

In 2006 is veel aandacht besteed aan de re-integratie van (ex-)werknemers met een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Alle ministeries nemen deel aan het *400 banenplan*, een re-integratieproject voor huidige en voormalige medewerkers in de WAO. In 2006 zijn 335 medewerkers gere-integreerd.

Medio 2006 jaar waren 72 werknemers vanuit de sociale werkvoorziening (SW) direct of indirect bij het Rijk werkzaam. Dat is weinig voor een grote werkgever als het Rijk. Daarom is in 2006 een start gemaakt met het verhogen van het aantal. Er wordt voortaan gekeken naar de mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden voor het plaatsen van SW'ers. Ook gaan ministeries de mantelcontracten voor uitbestede diensten aanpassen. Daarin wordt, indien mogelijk, een bepaling opgenomen dat de werkzaamheden mede worden verricht door een aantal SW'ers of dat een bepaald percentage van het personeelsbestand van de leverancier uit SW'ers bestaat.

### ***Aanpak van agressie en geweld tegen ambtenaren***

Er bestaat grote maatschappelijke en politieke aandacht voor agressie en geweld tegen ambtenaren. Dit heeft eind 2005 geleid tot het verschijnen van het *Actieprogramma Aanpak agressie en geweld tegen werknemers met publieke taken*. In het kader van het Arboplusconvenant Rijk is in samenwerking met gemeenten en provincies een registratiesysteem voor agressie- en geweldsincidenten ontwikkeld. Dit systeem wordt in een aantal pilots uitgetest.

In het Personeelonderzoek 2006 zijn vragen opgenomen over de frequentie van intimidatie en agressie door klanten en door chefs en collega's. Twee van de vijf rijksambtenaren kregen in 2005 in ieder geval één keer te maken met verbale agressie van klanten, terwijl ruim een kwart werd geconfronteerd met intimidatie door klanten. Lichamelijk geweld en ongewenste seksuele aandacht komen veel minder voor. Bij de uitvoeringsinstellingen zijn de meeste problemen. Bijna een vijfde van de rijksambtenaren heeft te maken gehad met intimidatie door de chef of collega's. Verbale agressie kwam vrijwel even vaak voor.

## **5.2 Diversiteit**

Eind 2006 is een integrale aanpak vastgesteld voor het versterken van het diversiteitsbeleid bij het Rijk. Het is de bedoeling om de onderlinge samenhang van de activiteiten van ministeries te verbeteren. Speerpunten zijn: meer allochtone medewerkers in beleids- en managementfuncties, meer vrouwen op managementposities, en behoud van diversiteit (inclusief een evenwichtige leeftijdsopbouw). Maatregelen om de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten, worden onderdeel van het reguliere beleid voor instroom, doorstroom en uitstroom.

### **5.2.1 Minderheden**

De gerichte wervingsactiviteiten voor allochtonen (zie paragraaf 3.3) werpen hun vruchten af: in 2006 kwam 12,8% van de nieuwe medewerkers uit een etnische minderheidsgroep. De uitstroom van allochtonen is met 11,2% relatief hoog. Het aandeel van allochtone medewerkers is hierdoor slechts licht gestegen naar 9,5%.

Wel moet worden opgemerkt dat het percentage in werkelijkheid waarschijnlijk hoger is. Ministeries hanteren bij de registratie de doelgroepdefinitie van de vroegere Wet Samen. De medewerkers kunnen zelf aangeven of ze tot de doelgroep behoren. Sommige medewerkers kiezen ervoor om zich niet te laten registreren, hoewel ze volgens de definitie wel binnen de doelgroep vallen. Dit aantal neemt toe.

<b>Aandeel minderheden in dienst bij de ministeries</b>						
<b>Ministerie</b>	<b>2003</b>	<b>aandeel in</b>			<b>aandeel in</b>	
		<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>instroom</b>	<b>uitstroom</b>
AZ	12,2%	15,7%	11,6%	13,8%	13,7%	21,0%
BZK	13,0%	15,2%	14,3%	14,7%	10,7%	17,9%
BuiZa <sup>1</sup>	12,0%		11,6%	11,6%	10,2%	9,9%
EZ	5,5%	6,9%	6,6%	6,4%	6,1%	5,8%
Fin	8,4%	8,6%	8,8%	9,1%	15,0%	11,1%
Jus	8,5%	8,5%	11,0%	11,4%	18,5%	14,2%
LNV	4,5%	4,5%	5,3%	5,3%	4,9%	5,4%
OCW <sup>2</sup>	9,8%	14,5%		9,4%	15,5%	10,0%
SZW	10,5%	10,8%	11,3%	10,6%	18,1%	12,9%
VenW	8,2%	8,0%	8,0%	8,0%	8,5%	7,5%
VROM	10,3%	10,4%	10,5%	10,0%	15,3%	12,6%
VWS <sup>3</sup>	8,1%	7,5%	7,8%	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,4%</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,5%</b>	<b>12,8%</b>	<b>11,2%</b>
<i>1 geen opgave over 2004</i>						
<i>2 geen opgave over 2005</i>						
<i>3 geen opgave over 2006</i>						
<i>bron: enquête</i>						

Allochtonen zijn relatief vaak werkzaam in de lagere schaalniveaus. Boven schaal acht komt maar 6% van de medewerkers uit een etnische minderheidsgroep.

<b>Aandeel minderheden naar schaalniveau</b>				
	<b>schaal 1-2</b>	<b>schaal 3-5</b>	<b>schaal 6-8</b>	<b>boven schaal 8</b>
<b>2005</b>	<b>10,0%</b>	<b>17,3%</b>	<b>11,5%</b>	<b>5,7%</b>
<b>2006</b>	<b>11,8%</b>	<b>17,5%</b>	<b>11,9%</b>	<b>6,0%</b>
<i>bron: enquête</i>				

## 5.2.2 Vrouwen

Het aandeel van vrouwen bij het Rijk is de laatste jaren steeds gegroeid. Dit was in 2006 opnieuw het geval; het aandeel steeg tot net boven de 41%.

<i>Verdeling mannen en vrouwen naar schaalniveau</i>						
Schaal	2003		2006		ontwikkeling 2003-2006	
	mannen	vrouwen	mannen	vrouwen	mannen	vrouwen
Schaal 1-4	4.636	3.699	3.938	2.559	-15,1%	-30,8%
Schaal 5-9	39.204	30.758	34.689	31.202	-11,5%	1,4%
Schaal 10-13	27.590	12.778	26.688	14.317	-3,3%	12,0%
Schaal 14-16	5.353	1.075	4.984	1.307	-6,9%	21,6%
Schaal 17+	563	70	513	90	-8,9%	28,6%
<b>Totaal</b>	<b>77.346</b>	<b>48.380</b>	<b>70.812</b>	<b>49.475</b>	<b>-8,4%</b>	<b>2,3%</b>
<i>relatief</i>						
Schaal 1-4	55,6%	44,4%	60,6%	39,4%		
Schaal 5-9	56,0%	44,0%	52,6%	47,4%		
Schaal 10-13	68,3%	31,7%	65,1%	34,9%		
Schaal 14-16	83,3%	16,7%	79,2%	20,8%		
Schaal 17+	88,9%	11,1%	85,1%	14,9%		
<b>Totaal</b>	<b>61,5%</b>	<b>38,5%</b>	<b>58,9%</b>	<b>41,1%</b>		
<i>bron: salarisadministraties</i>						

Het aandeel vrouwen in de hogere loonschalen (vanaf 11) neemt eveneens gestaag toe. Er is echter nog steeds sprake van een duidelijke achterstand ten opzichte van mannen, vooral bij de leidinggevende functies.

<i>Aandeel vrouwen in hogere schalen</i>				
	2003	2004	2005	2006
<b>Aandeel op totaal</b>	<b>38,5%</b>	<b>39,4%</b>	<b>40,6%</b>	<b>41,1%</b>
Schaal 11-14	28,2%	29,6%	30,7%	31,1%
Schaal 15+	14,1%	15,6%	17,6%	18,3%
<i>bron: salarisadministraties</i>				

### 5.2.3 Ouderen

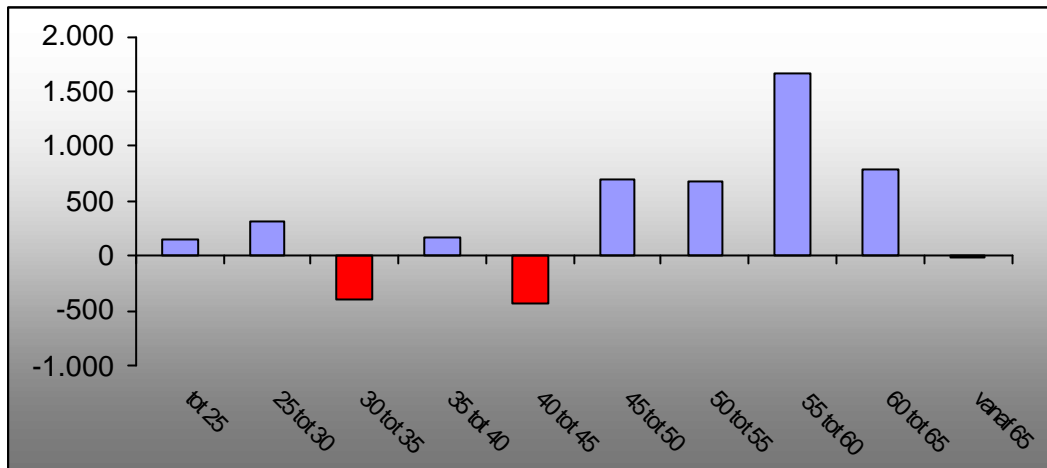
De gemiddelde leeftijd van het rijksperoneel is afgelopen jaar omhooggegaan: van 42,5 in 2005 naar 42,9 in 2006 (zie tabel 'Ontwikkeling gemiddelde leeftijd' op omslag). Dit is een structureel verschijnsel. Alleen in 2004 en 2005 bleef de gemiddelde leeftijd ongeveer constant, omdat veel oudere werknemers gebruik maakten van de FPU-plus-regeling. In 2006 kon dit niet meer. Het aandeel van vijftigplussers neemt hierdoor weer toe.

<i>Aandeel per leeftijdscategorie</i>				
Leeftijd	2003	2004	2005	2006
<b>tot 40</b>	39,2%	38,2%	37,8%	36,9%
<b>40-50</b>	33,8%	34,7%	35,6%	34,8%
<b>50 en ouder</b>	26,9%	27,1%	26,6%	28,3%
<i>Bron: salarisadministraties</i>				

Ook uit de ontwikkeling per leeftijdscategorie blijkt dat het personeelsbestand aan het vergrijzen is. In de categorieën tot 45 jaar neemt het aantal medewerkers af of slechts licht toe. Het aantal medewerkers van 45 jaar en ouder stijgt wel aanzienlijk. De piek ligt tussen de 55 en 60 jaar; in deze leeftijdscategorie kwamen er meer dan 1.500 mensen bij.



#### Ontwikkeling per leeftijdscategorie



Bron: salarisadministraties

#### 5.2.4 Jongeren

In het kader van de bestrijding van de jeugdwerkloosheid heeft het Rijk toegezegd om tussen 2004 en 2006 in totaal 850 werkervaringsplaatsen te realiseren. Het zijn er veel meer geworden. In drie jaar tijd zijn 1.881 werkervaringsplaatsen op vmbo- en mbo-niveau gecreëerd. Het jaar 2006 springt eruit met 1.093 plaatsen.

Aantal werkervaringsplaatsen (2004-2006)		
Organisatie	Taakstelling	Realisatie
AZ	3	7
BZK	18	19
BUIZA	22	7
EZ	40	44
FIN	240	243
HCvS	11	g.o.
Justitie	253	783
LNV	51	47
OCW	24	73
SZW	21	81
VenW	105	224
VWS	34	299
VROM	28	54
<b>Totaal</b>	<b>850</b>	<b>1.881</b>

bron: enquête

Het project *Raad en daad* van het A+O fonds Rijk heeft hiermee raakvlakken. Rijksambtenaren worden ingeschakeld voor het coachen van leerlingen van het vmbo. De animo daarvoor groeit snel. In 2006 meldden zich 160 vrijwilligers aan, tegen 50 in 2005. Zij coachen leerlingen bij vragen over de beroepskeuze of een vervolgopleiding. Het Rijk laat met dit project zijn maatschappelijke betrokkenheid zien.

#### 5.3 Medezeggenschap

De belangstelling voor deelname aan ondernemingsraden is al lange tijd een punt van zorg. Om dit te stimuleren zijn afspraken gemaakt in het kader van de CAO Rijk voor 2005 en

2006. Het gaat om de tijd die OR-leden aan het medezeggenschapswerk besteden. De werkgever stelt voortaan niet alleen de benodigde tijd voor OR-werk vast, maar overlegt ook met OR-leden op welke manier deze tijd binnen de formatieruimte wordt vrijgemaakt. Het A+O fonds Rijk heeft op basis van een pilot bij de ministeries van LNV, VenW, VROM en VWS de digitale productencatalogus voor OR-werk ontwikkeld. De pilot was bedoeld om de positie van medezeggenschap binnen het Rijk te versterken. In de digitale catalogus zijn producten en middelen opgenomen, zoals workshops en de opzet van themadagen.

***Informeel platform op rijksniveau***

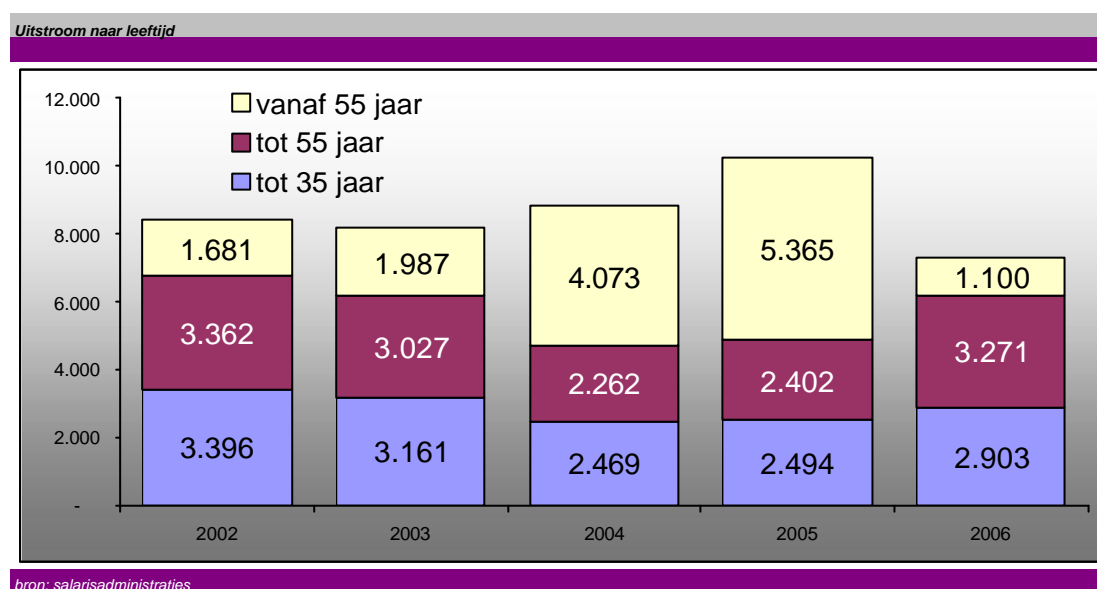
Medezeggenschap vindt bij de departementen zelf plaats. Er bestaat ook behoefte om op rijksniveau met elkaar van gedachten te wisselen. Dit gebeurt in het Platform Rijk Ondernemingsraden (PRO). Hieraan nemen vertegenwoordigers van werkgever Rijk en leden van de departementale ondernemingsraden deel. Het platform heeft een informele status. PRO is in 2006 onder meer betrokken geweest bij het opstellen van een startdocument voor het sneller en beter kunnen opzetten van nieuwe interdepartementale eenheden. Daarbij zijn procesafspraken over het inzetten van medewerkers gemaakt.

## Hoofdstuk 6. Uitstroom

In 2006 zijn beduidend minder medewerkers vertrokken dan in 2004 en 2005. Dit is een logisch gevolg van de groei van de rijksdienst na jaren van afslanking. In totaal gingen 7.274 medewerkers weg. Het aantal 55-plussers dat vertrok, was vorig jaar veel lager dan in de twee jaar daarvoor.

### 6.1. Vertrek medewerkers

De uitstroom van personeel stond in 2004 en 2005 in het teken van de FPU- en FPU-plus-regeling. In twee jaar tijd hebben ruim 9.500 55-plussers de rijksdienst verlaten. In 2006 is het meer normale patroon te zien van voor 2004. Het aandeel van ouderen in de uitstroom is hierdoor meer in verhouding met het aandeel van deze groep in het personeelsbestand. Dit heeft als gevolg dat het aandeel van jongeren (tot 35 jaar) in de uitstroom sterk is toegenomen. Het aandeel in de uitstroom bedraagt 40%, tegen 23% in 2005. Van de jongeren die eind 2005 in dienst waren, is meer dan 10% in 2006 vertrokken.



### 6.2 Sociaal flankerend beleid

Om de personele gevolgen van de efficiency- en volumetaakstellingen op te vangen hebben de sociale partners bij het Rijk afspraken gemaakt over het sociaal flankerend beleid (SFB). Deze afspraken gelden voor de periode van 2004 tot 2008. Doel is om gedwongen ontslagen zoveel te voorkomen door bij reorganisaties betrokken medewerkers en herplaatsingskandidaten van werk naar werk te begeleiden.

Uit een begin 2007 gehouden enquête bij ministeries en diensten blijkt dat deze doelstelling gehaald is. Tussen april 2004 en december 2006 zijn slechts tien medewerkers gedwongen ontslagen. De vertrekregeling die in 2004 en 2005 werd aangeboden aan oudere werknemers (de FPU-plus-regeling), heeft een grote bijdrage geleverd aan het opvangen van de taakstellingen.

De departementen hebben in mindere mate ook de andere instrumenten uit het SFB benut. Het gaat hierbij vooral om het binnen achttien maanden aanbieden van minimaal één passende functie, het laten aanmerken van extra reistijd als werktijd en het aanbieden van kortdurende begeleiding voor de emotionele verwerking van een reorganisatie. In totaal zijn

voor zo'n 10.000 medewerkers een of meerdere maatregelen uit het SFB toegepast.

### **Meer succesvolle herplaatsingen**

Het aantal succesvolle herplaatsingen is in 2006 aanzienlijk gestegen. Het afgelopen jaar vonden 286 kandidaten een nieuwe functie binnen het Rijk, tegen 190 in 2005. De uitstroom in 2006 was hoger dan de instroom van 253 nieuwe kandidaten. Hierdoor daalde het totale aantal herplaatsingskandidaten: op 1 januari 2006 stonden 405 medewerkers geregistreerd, een jaar later 372.

De toename van het aantal succesvolle herplaatsingen is onder meer te danken aan het verder stroomlijnen van het Interdepartementaal Match Overleg (IMO). Tijdens de bijeenkomsten wisselen de medewerkers van de departementale mobiliteitsbureaus en de herplaatsingadviseurs informatie uit over vacatures en kandidaten. De cv's van de herplaatskandidaten staan in de Mobiliteitsbank. Rijksonderdelen die behoefte hebben aan nieuw personeel, kunnen zo kijken of er geschikte kandidaten aanwezig zijn.

### **Nieuwe procedure**

In het kader van het Interdepartementaal Project Herplaatsing (IPH) is begin 2006 een nieuwe procedure voor herplaatsing ingevoerd. Tot dan toe werden vacatures meestal tegelijkertijd intern én extern (buiten de rijksoverheid) gepubliceerd. Het nadeel was dat een geschikte medewerker vaak moest concurreren met diverse goede externe kandidaten. Hij liep hierdoor het risico buiten de boot te vallen. In de nieuwe procedure wordt dit voorkomen. Een vacature wordt eerst gedurende minimaal vijf werkdagen alleen aangeboden aan de herplaatsingskandidaten. Hierna krijgen andere rijksmedewerkers de gelegenheid om te reageren. Als dat niets oplevert, wordt de vacature extern bekendgemaakt.

## **6.3 Arbeidsongeschiktheid en werkloosheid**

Op 29 december 2005 is de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (Wia) in werking getreden. Hierdoor is de instroom in de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) in 2006 tot bijna nul gereduceerd. Bij het ter perse gaan van dit jaarverslag waren nog geen betrouwbare cijfers beschikbaar over het aantal rijksmedewerkers dat in de Wia is ingestroomd.

### **Aantal werkloosheidsuitkeringen daalt verder**

In 2006 is het aantal (ex-)ambtenaren dat een beroep doet op een werkloosheidsuitkering, opnieuw gedaald. Eind 2006 maakten 2.906 voormalige ambtenaren gebruik van een werkloosheidsuitkering. Dit komt vooral doordat de instroom in de Werkloosheidswet met ongeveer 37% is afgenomen. Ook het aantal mensen dat een wachtgelduitkering ontvangt, is aanzienlijk verminderd: met 25%. Dat is een logische ontwikkeling, omdat sinds 2001 geen mensen meer instromen in de wachtgeldregeling.

<b>Ontwikkeling werkloosheidsuitkeringen</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
WW/bovenwettelijk	1.217	1.394	1.233	961
Wachtgeld	3.375	2.998	2.562	1.945
<b>Totaal</b>	<b>4.592</b>	<b>4.392</b>	<b>3.795</b>	<b>2.906</b>

bron: Loyalis

<b>Ontwikkeling instroom in werkloosheidsuitkeringen</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
WW	1.565	696	825	523
<i>bron: Loyalis</i>				

## Cases

### **‘Ik hou van nieuwe dingen’**

*Bewegen tenzij... Dat is het uitgangspunt van het veranderingsproces bij het ministerie van OCW. Joost Burger, coördinerend beleidsmedewerker bij de directie Kunsten, heeft als een van de eersten een loopbaanscan gedaan. ‘Ik zet graag zaken in gang.’*

Veranderen zit Joost Burger in het bloed. Elke drie à vier jaar zocht hij tot nu toe een nieuwe functie. Zijn loopbaan heeft hem gevoerd langs de Marechaussee, de Marine, het ministerie van Justitie en sinds eind 2005 het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. ‘Bij OCW wilden ze iemand die goed kan omgaan met projecten en programma’s. Ik heb geen opleiding in de kunsten, maar ben breed inzetbaar. Zolang het maar gaat om een onderwerp dat met gezond verstand te behappen is. Een afdelingshoofd zei eens tegen me: “Het is allemaal geen raketwetenschap, je kunt het best.” ’

Het bevat hem goed als cultuurambtenaar. ‘Mooie dingen spreken me aan. Het is een erg leuke sector met al die creativiteit. Ook is OCW een blij departement. Gedreven mensen, korte lijnen, veel samenwerking, thema’s die midden in de maatschappij staan.’

#### **Goed inzicht**

OCW zet op het ogenblik sterk in op flexibilisering. Burger: ‘Dat is nodig om als ministerie mee te kunnen bewegen met de veranderende omgeving. Het gaat zowel om een flexibele attitude bij het personeel als om een flexibele organisatie.’ OCW streeft naar een veel bredere inzetbaarheid van de medewerker. De loopbaan zal voortaan regelmatig aan bod komen in de cyclus van personeelsgesprekken. De medewerker kan hiervoor een loopbaanscan doen. De scan geeft een goed inzicht in wie hij is en wat hij kan en wil. De scan is vrijwillig en de uitkomsten zijn vertrouwelijk. Burger juicht dat toe. ‘Veel mensen vinden verandering best eng. De organisatie moet er dus voor zorgen dat zij zich veilig voelen.’

Burger behoorde tot de eerste groep medewerkers die meedeed aan de loopbaanscan. ‘Ik heb een aantal computertesten gedaan, die varieerden van rekenkundige sommen tot vragen over beroepsdilemma’s. Daar kwam een persoonlijk profiel uit. Ik heb dit vervolgens doorgesproken met een psycholoog. Erg nuttig. Het leidde tot een advies over de soorten functies en teams die voor mij geschikt zijn.’

#### **Geen verrassing**

Voor Joost Burger waren zijn resultaten geen verrassing. ‘Het beeld komt overeen met het beeld dat ik al van mezelf had. Bijvoorbeeld: ik hou van nieuwe dingen. Keerzijde is dat ik geen afmaker ben. Ik moet mezelf er echt toe dwingen. Een andere uitkomst: ik kan goed met mensen uit de voeten. Maar ik kan daarom niet lang stil op een kamer werken. Ik ben op mijn best in een functie, waarbij ik zaken in gang kan zetten.’

+++++

### **‘De dynamiek prikkelt me’**

*Snel inspelen op politieke prioriteiten en maatschappelijke ontwikkelingen kan alleen met een flexibel inzetbaar ambtenarenapparaat. Én een flexibele HR-functie, aldus senior P&O-adviseur Mavis Haverkamp. ‘Er is geen plaats voor alleen standaardoplossingen.’*

Flexibilisering is *hot* binnen het Rijk. 'Plakken aan één dossier of taak is er tegenwoordig nauwelijks meer bij', vertelt Mavis Haverkamp, senior P&O-adviseur bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. 'We gaan steeds meer toe naar programmatisch en projectmatig werken. Op die manier kunnen we als overheid slagvaardiger en directer reageren op bewegingen in de samenleving. Die ontwikkeling beïnvloedt mijn werk, want een dynamische organisatie is niet gebaat bij een statische HR-functie.'

### **Verschillende brillen**

Steeds weer andere vraagstellingen. Thema's die elkaar in rap tempo opvolgen. Dat vraagt inderdaad om flexibiliteit. 'Ik durf zelfs te stellen dat je het zonder een flexibele instelling niet redt als P&O-adviseur', oppert Haverkamp. 'In een veranderende maatschappij en dus ook binnen een veranderende overheid is geen plaats voor alleen standaardoplossingen. Er wordt steeds vaker van ons verwacht dat we maatwerk leveren. Daarvoor moeten we door verschillende brillen leren kijken: één blik is niet genoeg. Onze inhoudelijke kennis en vaardigheden dienen synchroon te lopen met al die veranderingen. Dat maakt mijn werk wel interessanter. De dynamiek prikkelt me. Ik geniet ervan als ik al die mensen om me heen druk bezig zie. Jammer dat er nog steeds een negatief beeld bestaat over de overheid als werkgever. Er gebeurt hier enorm veel.'

### **Verschuivende rollen**

Dat laatste gaat ook op voor de HR-functie zelf, besluit Mavis Haverkamp. 'Hier is eveneens geen stilstand te bespeuren. Dit is een vakgebied in beweging. Ik zie een duidelijke verschuiving in de rol van de P&O-adviseur. We zijn steeds meer een sparringpartner voor het management geworden, in plaats van uitvoerder van operationele werkzaamheden en probleemoplosser bij personele kwesties. In de functie van personeelsconsulent was ik uren kwijt aan probleemgesprekken en maandelijkse controles van formatie- en financiële overzichten. Onze meerwaarde ligt echter niet alleen op dat vlak. Ik ben dan ook erg blij met de komst van integraal management. Sinds de invoering daarvan zijn de manager en de medewerkers zelf verantwoordelijk. Zij lossen hun problemen in principe eigenhandig op. Wij reiken hen de *tools* aan om dat te doen en ondersteunen hen waar nodig. Het management benut onze kennis nu actiever en beter. We worden uitgenodigd om mee te denken over complexe (P-)vraagstukken op het vlak van organisatieontwikkeling.'

+++++

### **'Je verbreedt je horizon'**

*Als er maar ruimte is, vindt voormalig rijkstrainees Katinka Petronia. Zij is sinds drie jaar werkzaam als beleidsmedewerker bij het ministerie van Justitie. Ze gaat verandering niet uit de weg. 'Ik wil stage gaan lopen.'*

In 2002 kwam Petronia als trainee bij Justitie terecht. Na haar studie International Business in Tilburg koos ze bewust voor werken bij het Rijk. 'Je krijgt de kans om op meerdere werkplekken te kijken', licht Katinka Petronia toe. 'Er wordt in je geïnvesteerd. Daarnaast heb je veel contacten met collega-trainees. Dat is leuk én leerzaam.'

Tijdens haar traineeschap werkte Petronia bij de directie Financieel-Economische Zaken, de directie Coördinatie Integratiebeleid Minderheden en de Hoge Raad. Tussendoor volgde ze diverse cursussen, zoals intervisie en leidinggeven aan projecten. 'Die twee jaar zijn voorbij

gevlagen! Op het einde van de traineeopleiding was ik wel een beetje cursusmoe. Ik was eraan toe om ergens echt voor honderd procent aan de slag te gaan.'

### **Nieuwe uitdaging**

Petronia is sinds 2004 werkzaam bij directie Financieel-Economische Zaken. Zij houdt zich bezig met de totstandkoming van begrotingsproducten, de coördinatie van Kamervragen hierover, de financiële uitwerking van het coalitieakkoord en de verdeling van taak- en bijstellingen. Petronia doet dit met plezier maar is toe aan een nieuwe uitdaging. 'Ik wil weer stage gaan lopen. Hopelijk stemt mijn leidinggevende hiermee in.'

Binnen Justitie bestaat de mogelijkheid om te rouleren met taken. Ook een kortdurende 'uitleen' aan een andere directie of aan een ander departement is mogelijk. De stage of detachering is meestal voor een korte periode.

Voor Katinka Petronia is afwisseling belangrijk. Tegelijkertijd kan ze zich voorstellen dat niet iedereen die behoefte heeft. 'Het is goed voor mijn eigen ontwikkeling. Ik verbreed nog steeds mijn horizon. Maar ik kan me voorstellen dat de behoefte aan verandering misschien wel vermindert, als je in een andere levensfase terecht komt.'

### **Continuïteit**

Flexibiliteit is goed voor organisatie én medewerkers, stelt Petronia. Maar het blijft een middel en geen doel. Continue flexibiliteit kan tot chaos leiden, vreest ze. 'Collega's die langer op een plek zitten, zijn zeer waardevol voor een organisatie. Zij beschikken over veel kennis en ervaring. Dat is essentieel voor de continuïteit. Maar als mensen hun kennis willen opfrissen of tijdelijk ergens anders willen werken, is het belangrijk hen daarin te faciliteren. Het maakt dan niet uit of ze nog maar vijf jaar van hun pensioen af zitten. Vaker van werkplek wisselen moet kunnen, ongeacht leeftijd, ervaring en positie.'

+++++

### **'Verhuizen? Eén doos is genoeg!'**

*Webmail. Blackberry. Virtuele werkomgevingen. Tegenwoordig geen vreemde termen voor het Rijk, weet inspecteur Karen Jedema van de Rijksinspectie der Financiën. 'We zijn goed op weg met digitaliseren.'*

Vier jaar geleden maakte Karen Jedema de overstap van het bedrijfsleven naar de overheid. Voor haar carrière een stap vooruit, maar bekeken door een ICT-bril een stap terug. 'Mijn vorige werkgever was KPN Telecom', vertelt Jedema. 'Daar had ik te maken met ICT-trends, die pas recent binnen het Rijk in zwang zijn.'

### **Gesneden koek**

Jedema plukt nu de vruchten van haar ervaringen: het gros van de ICT-ontwikkelingen is voor haar gesneden koek. 'Voor KPN reisde ik de hele wereld af. Ik kon overal inloggen. Die mogelijkheid bestaat nu ook bij het ministerie. We konden al thuiswerken, maar alleen met een geïnstalleerd softwareprogramma op je pc. Nu werken we met een "token" en kunnen we op elke pc inloggen. Daarmee groeit onze flexibiliteit. Verder hebben de forenzende medewerkers op mijn afdeling een Blackberry. Echt handig. Vanochtend bijvoorbeeld: zat ik in een trein met vertraging. Kon ik in mijn Blackberry mijn e-mail alvast lezen, mijn agenda bijhouden en ook nog eens via internet achterhalen hoe lang die vertraging zou duren.'

Ook digitalisering neemt een vlucht binnen het Rijk. Een goede zaak, vindt Jedema. 'Een jaar



geleden verhuisden we met de hele afdeling tijdelijk naar een andere locatie. Elke medewerker mocht maar drie dozen meenemen. Ikzelf had genoeg aan één doos, doordat ik een hele papierberg aan documenten heb gedigitaliseerd. Het belang van digitalisering – net als van e-archivering – groeit. Minder paperassen, meer overzicht. In het digitale archief zitten ook alleen maar stukken die belangrijk zijn. Eindstukken, maar bijvoorbeeld ook relevante e-mails. Heel prettig. Laatst werden we de begroting voor Defensie geconfronteerd met een afspraak gemaakt in 1999. Plezierig als je die afspraak snel boven water kan halen.'

### **Minder tijdrovend**

Karen Jedema is enthousiast over de toename van ICT binnen het Rijk. 'Het maakt ons werk minder tijdrovend, overzichtelijker en bevordert bovendien de samenwerking. Dat laatste komt vooral doordat we steeds meer in virtuele werkomgevingen werken, waarin je online reageert op informatie. ICT zorgt overigens niet alleen voor nieuwe systemen. Oude systemen krijgen een digitaal jasje. IBOS bijvoorbeeld, een systeem dat budgettaire mutaties op begrotingsmiddelen voor bepaalde beleidsinstrumenten en doelstellingen inzichtelijk maakt. Het systeem is qua *look & feel* sterk verbeterd en kent betere functionaliteiten zoals rapportages uitdraaien en het koppelen van nota's en toelichtingen aan één of meerdere samenhangende mutaties. En zo gaan we maar door met digitaliseren.'

+++++

### **'Verantwoordelijkheid durven nemen'**

*Afwisseling. Dat is een constante in het werkende leven van Tim Haitsma. Hij had in 2006 de leiding over een rijksbreed opleidingsproject. 'Flexibiliteit was een belangrijke voorwaarde.'*

Tim Haitsma is als projectmanager werkzaam bij het Centrum voor kennis en communicatie van de Belastingdienst. 'Mijn kernkwaliteiten liggen op dit terrein. Zoals mensen meekrijgen, verantwoordelijkheid durven nemen, netwerken.' Afgelopen jaar was hij projectleider van de inkoop van de top tien van algemene opleidingen. Resultaat: deze opleidingen worden voortaan rijksbreed in plaats van per departement aangeboden.

'Het gaat onder meer om opleidingen voor basismanagement en politiek-bestuurlijke gevoeligheid', licht Haitsma toe. 'Ook taalcursussen en cursussen voor Windows behoren tot de populairste algemene opleidingen. Departementen kochten deze opleidingen vroeger zelf in. Iedereen beseft dat dit efficiënter en effectiever kon. Want eendracht maakt macht.'

### **Verschillende smaken**

Het tijdschema was heel strak. Het project startte in april 2006 en mocht zes maanden duren. Dat lukte; de aanbesteding is conform planning in november afgerond. Zowel departementen als individuele medewerkers kunnen voortaan een opleiding uit de top tien digitaal via het Leerportaal Rijksoverheid afnemen. Zij hebben de keuze uit drie leveranciers. 'Er zijn dus verschillende smaken mogelijk', vertelt Haitsma. 'Deze flexibiliteit was een belangrijke voorwaarde voor het project. De departementen konden hun leerdoelen en -vragen inbrengen. Daar is bij de inhoud van de opleidingen rekening mee gehouden.'

Haitsma noemt als belangrijkste winst van het project de eenduidigheid in het scholingsaanbod. 'Wij hebben met elkaar gekeken naar welke aanbieders het beste product bieden. Kwaliteit staat voorop. Doordat gemeenschappelijk is ingekocht, hebben we ook een scherpe prijs kunnen bedingen.'

## **Legitieme belangen**

De sfeer was goed tijdens het project. Dat heeft bijgedragen aan het welslagen van het project, aldus Haitsma. 'Er is veel gelachen. In het begin reageerden mensen nog met de verzuchting: moet ik hier bij zijn? Na twee weken deed iedereen van harte mee. Mede daardoor is het project vlot verlopen.' Bij een dergelijk project is het wel zaak om tegengestelde belangen niet onder het tapijt te schoffelen, vervolgt Tim Haitsma. 'Je moet je rekenschap geven van legitieme belangen. Luister goed en snap waar de gevoeligheden liggen. Geef aan op welke momenten tijdens het proces partijen hun belangen kunnen inbrengen. Dan kan daarover op een goede manier worden beslist. En als een besluit eenmaal genomen is, kom er niet meer op terug. Dat scheidt voor iedereen duidelijkheid.' Inmiddels heeft Haitsma zich weer gestort op een ander onderwerp. Hij zou ook niet anders willen. 'Ik vind projecten gewoon erg leuk.'

+++++

## **'Begin goed? Rest ook goed!'**

*Levert de onderwijsinstelling goed onderwijs? Ziedaar de centrale vraag bij de nieuwe manier van inspecteren bij de Onderwijsinspectie. 'Ons toezicht is nu breder van karakter en risicogestuurd', vertelt coördinerend inspecteur Jos Verkroost.*

Voor hij in 1996 bij de Onderwijsinspectie ging werken, zat Jos Verkroost aan de andere kant van de tafel. Als directielid van een onderwijsinstelling kreeg hij regelmatig een onderwijsinspecteur op bezoek. 'Als je mijn onderwijstijd vergelijkt met mijn jaren als inspecteur daarna, zie je al een duidelijke verandering', vertelt hij. 'Scholen zijn steeds autonomer geworden en daarbij hoort een andere aanpak. De ingezette verandering zetten we de komende tijd door.'

## **Regel 355**

Het gaat om een verschuiving van toezicht dat sterk gericht was op eigen, vooral onderwijskundige waarneming naar toezicht dat risicogestuurd is en breder van karakter. 'Strikte regels zijn eenduidig te beoordelen, maar de onderwijspraktijk vergt meer beoordeling van de vraag of de waargenomen werkelijkheid in voldoende mate aan de doelstellingen van de maatschappij bijdraagt', legt Verkroost uit. 'Toen ik directielid was ging mijn gesprek met de inspecteur vooral over regeltjes en de naleving daarvan. Moest ik allerlei papieren overhandigen om aan te tonen dat mijn school regel 355 of wat dan ook niet aan haar laars lapte. Dat is nu niet meer aan de orde. De inspectie kijkt nu vooral of scholen de door de overheid verstrekte onderwijsmiddelen doelmatig besteden. Leveren instellingen goed onderwijs? Maken zij hun intenties waar? Hebben zij het bestuurlijke vermogen tijdig problemen te signaleren en daar iets aan te doen? Daar draait het om.'

## **Vertrouwen**

Bij het nieuwe inspecteren – momenteel nog in ontwikkeling – speelt vertrouwen een belangrijke rol. De Onderwijsinspectie gaat toe naar een model waar de inspecteurs efficiënter te werk gaan, vertelt Jos Verkroost. 'Elke school wordt met vaste regelmaat getoetst aan de hand van een gestandaardiseerde reeks risico-indicatoren. Een soort checklist. Die hoef je niet volledig te doorlopen. Als de school op de belangrijkste punten een fraaie score heeft, gaan we ervan uit dat de rest ook goed is. Scoort de school onvoldoende, dan komen we langs om te achterhalen waar het precies fout gaat. Natuurlijk willen we ook

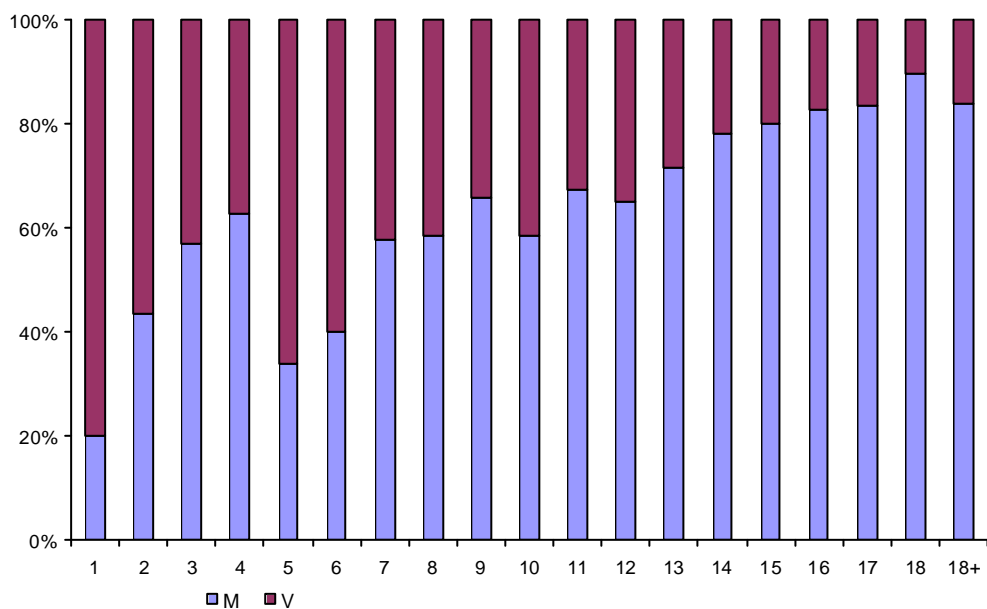
steekproefsgewijs scholen bezoeken waar geen vuiltje aan de lucht lijkt te zijn. Dat is ook beter voor onze beeldvorming, want anders komen we alleen maar op scholen waar iets aan de hand is. Terwijl dat duidelijk de minderheid is.'

+++++

## Extra tabellen achterin jaarverslag

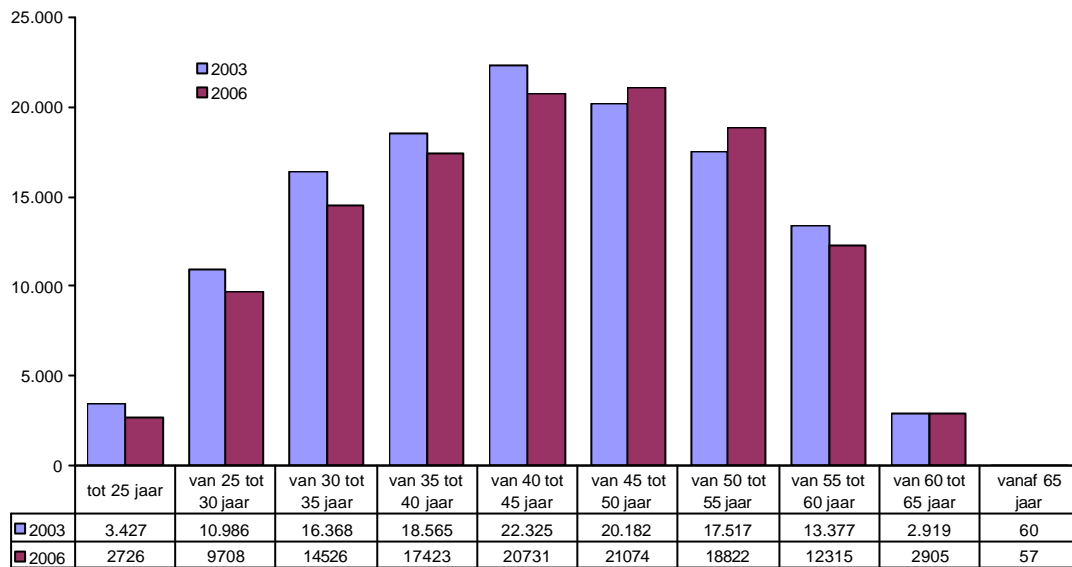
<b>Ontwikkeling gemiddelde leeftijd</b>				
<b>Ministerie</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
AZ	41,2	41,0	41,4	41,6
BuiZa	43,5	43,7	43,9	44,3
BZK	41,6	41,8	41,7	41,6
EZ	43,6	42,0	42,0	42,1
FIN BEL	44,0	44,5	44,8	45,4
FIN DEP	41,8	41,5	41,6	41,7
HCvS	42,5	43,1	43,0	43,4
JUS DEP	39,1	39,5	39,4	39,4
JUS DJI	39,9	40,5	40,3	40,6
JUS OP RM	38,5	38,7	38,9	39,4
LNV	42,8	43,1	42,6	42,9
OCW	44,2	44,5	44,5	44,6
SZW	44,2	44,2	44,2	44,7
VenW	42,9	42,9	42,8	43,1
RWS	44,3	44,5	44,4	44,9
VROM	44,5	44,9	44,5	44,8
VWS	44,0	43,7	43,1	43,1
<b>Totaal</b>	<b>42,4</b>	<b>42,6</b>	<b>42,5</b>	<b>42,9</b>

### Aandeel mannen en vrouwen per schaal



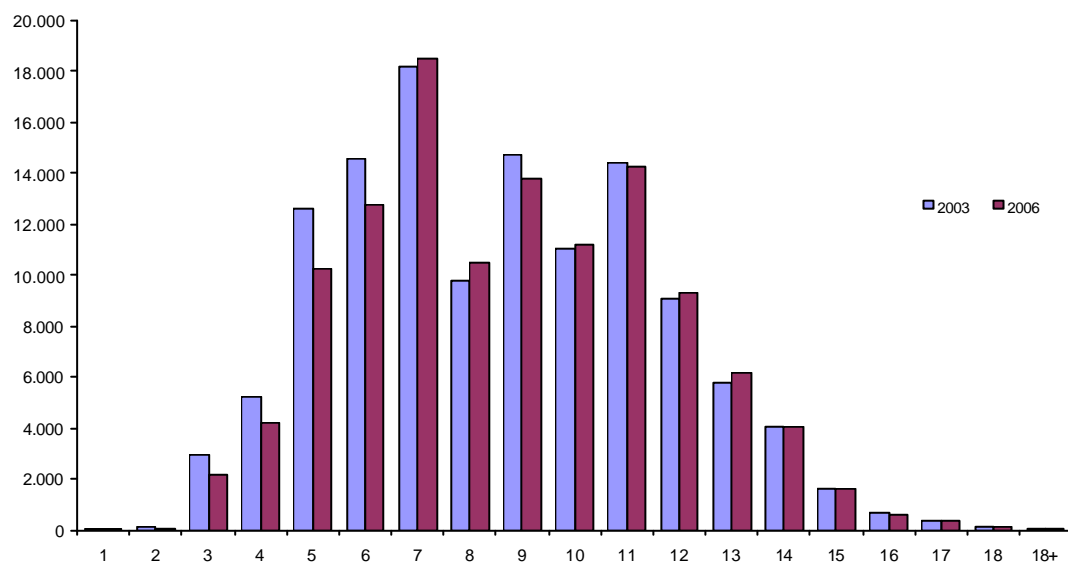
bron: salaradministraties

### Ontwikking leeftijdssamenstelling



bron: Salarisadministraties

### Ontwikking per schaal



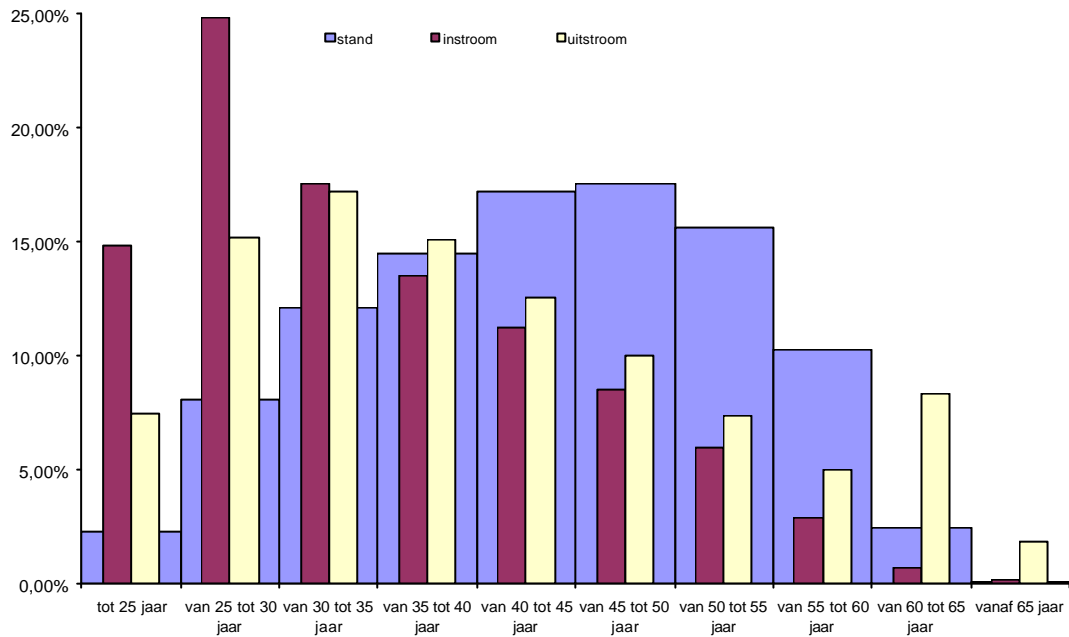
bron: salarisadministraties

**Ontwikkeling instroom en uitstroom in personen**

	2003	2004	2005	2006
instroom	7.518	5.605	7.355	11.394
uitstroom	8.175	8.804	10.261	7.274
instroom t.o.v. stand	6,0%	4,7%	6,3%	9,5%
uitstroom t.o.v. stand+uitstroom	6,1%	6,9%	8,1%	5,7%

bron: salarisadministraties

**Stand, in- en uitstroom naar leeftijd**



bron: salarisadministraties

**Volumeontwikkeling Sector Rijk in 2002-2006 in personen**

Ministeries	2002	2003	2004	2005	2006	2002-2006	2005-2006	aandeel
AZ	418	423	451	494	497	18,9%	0,6%	0,4%
BuiZa	3.309	3.356	3.267	3.180	3.207	-3,1%	0,8%	2,7%
BZK	2.687	2.770	2.890	3.026	3.376	25,6%	11,6%	2,8%
EZ	5.974	6.465	3.638	3.480	3.702	-38,0%	6,4%	3,1%
FIN BEL	33.560	32.473	31.358	30.688	32.065	-4,5%	4,5%	26,7%
FIN DEP	1.869	2.029	1.785	1.770	1.786	-4,4%	0,9%	1,5%
HCvS	1.770	1.764	1.733	1.732	1.715	-3,1%	-1,0%	1,4%
JUS DEP	8.443	8.501	8.854	8.948	9.328	10,5%	4,2%	7,8%
JUS DJI	18.226	18.616	18.307	18.157	18.534	1,7%	2,1%	15,4%
OP RM (Jus) <sup>1</sup>	11.117	11.259	11.723	11.665	11.930	7,3%	2,3%	9,9%
LNV	7.577	5.718	7.455	7.191	7.534	-0,6%	4,8%	6,3%
OCW	3.562	3.487	3.338	3.039	3.063	-14,0%	0,8%	2,5%
SZW	3.073	3.125	3.172	3.071	3.079	0,2%	0,3%	2,6%
RWS	11.810	11.380	10.082	9.060	9.182	-22,3%	1,3%	7,6%
VenW	3.784	3.318	3.186	3.078	3.207	-15,2%	4,2%	2,7%
VROM	4.461	4.418	4.123	3.853	3.898	-12,6%	1,2%	3,2%
VWS	5.190	6.624	4.268	4.189	4.184	-19,4%	-0,1%	3,5%
<b>TOTAAL</b>	<b>126.830</b>	<b>125.726</b>	<b>119.630</b>	<b>116.621</b>	<b>120.287</b>	<b>-5,2%</b>	<b>3,1%</b>	<b>100,0%</b>

bron: salarisadministraties

<sup>1</sup> Ondersteunend personeel Rechterlijke Macht

**Volumeontwikkeling Sector Rijk in 2002-2006 in fte**

Ministeries	2002	2003	2004	2005	2006	2002-2006	2005-2006	aandeel
AZ	377	380	408	440	445	18,2%	1,2%	0,4%
BuiZa	3.245	3.286	3.180	3.081	3.101	-4,4%	0,6%	2,8%
BZK	2.545	2.622	2.736	2.862	3.208	26,1%	12,1%	2,9%
EZ	5.435	5.902	3.412	3.253	3.455	-36,4%	6,2%	3,1%
FIN BEL	31.069	29.962	29.048	28.407	29.713	-4,4%	4,6%	26,5%
FIN DEP	1.774	1.933	1.697	1.678	1.691	-4,7%	0,8%	1,5%
HCvS	1.600	1.590	1.564	1.572	1.553	-2,9%	-1,3%	1,4%
JUS DEP	7.848	7.862	8.168	8.235	8.623	9,9%	4,7%	7,7%
JUS DJI	17.094	17.523	17.232	17.102	17.464	2,2%	2,1%	15,6%
OP RM (Jus) <sup>1</sup>	10.073	10.174	10.562	10.482	10.696	6,2%	2,0%	9,6%
LNV	7.129	5.333	6.964	6.716	7.051	-1,1%	5,0%	6,3%
OCW	3.259	3.197	3.065	2.752	2.819	-13,5%	2,4%	2,5%
SZW	2.904	2.953	3.012	2.926	2.938	1,2%	0,4%	2,6%
RWS	11.313	10.893	9.620	8.655	8.792	-22,3%	1,6%	7,9%
VenW	3.562	3.137	3.005	2.917	3.051	-14,4%	4,6%	2,7%
VROM	4.142	4.102	3.834	3.591	3.640	-12,1%	1,4%	3,3%
VWS	4.688	6.058	3.840	3.761	3.753	-19,9%	-0,2%	3,4%
<b>TOTAAL</b>	<b>118.057</b>	<b>116.907</b>	<b>111.347</b>	<b>108.431</b>	<b>111.993</b>	<b>-5,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>100%</b>

bron: salarisadministraties

<sup>1</sup> Ondersteunend personeel Rechterlijke Macht



Overzicht uitgaven externen (x €1.000)	2005	2006 <sup>1</sup>	2006	AZ	BZK	BuiZa	EZ	FIN-dep	FIN-bel	JUS	LNV	OCW	SZW	VenW	VROM	VWS
Apparaatsuitgaven	(excl. VenW)	(excl. VenW)														
1. Interim-management	19.362	24.031	28.412	52	534	231	1.715	95	-	16.428	358	1.925	971	4.381	1.620	102
2. Organisatie- en Formatieadvies	9.979	13.120	18.641	20	193	61	317	139	-	9.655	364	1.311	227	5.521	98	736
3. Beleidsadvies	7.151	7.423	15.617	10	243	50	91	44	-	1.552	-	2.424	20	8.194	1.621	1.368
4. Communicatieadvisering niet gespec.	5.287 589	7.085 -	11.333 -	98	284	12	173	3	-	3.562	350	662	19	4.248	1.677	245
<b>Beleidsgevoelig (som 1 t/m 4)</b>	<b>42.368</b>	<b>51.660</b>	<b>74.004</b>	<b>180</b>	<b>1.254</b>	<b>354</b>	<b>2.296</b>	<b>281</b>	<b>-</b>	<b>31.197</b>	<b>1.072</b>	<b>6.322</b>	<b>1.237</b>	<b>22.344</b>	<b>5.016</b>	<b>2.451</b>
5. Juridisch Advies	5.472	7.923	15.838	-	213	157	306	585	160	854	69	2.907	277	7.915	2.376	19
6. Advisering opdrachtgevers automatisering	128.309	105.610	118.941	86	2.703	334	977	51	25.561	46.034	865	13.925	2.853	13.331	9.154	3.066
7. Accountancy , financiën en administratieve organisati anders	22.612 2.004	9.753 172	16.718 172	62	433	1.365	627	308	264	2.376	483	480	282	6.965	3.003	70
<b>(Beleids)ondersteunend (som 5 t/m 7)</b>	<b>158.398</b>	<b>123.458</b>	<b>151.669</b>	<b>148</b>	<b>3.349</b>	<b>1.856</b>	<b>1.910</b>	<b>944</b>	<b>26.157</b>	<b>49.265</b>	<b>1.417</b>	<b>17.312</b>	<b>3.412</b>	<b>28.211</b>	<b>14.534</b>	<b>3.155</b>
8. Uitzendkrachten (formatie & piek)	200.907	280.621	344.367	652	4.285	6.356	18.083	1.520	121.098	95.256	2.054	5.234	2.888	63.746	21.132	2.063
<b>TOTAAL Apparaat 2006</b>		<b>454.187</b>	<b>568.488</b>	<b>980</b>	<b>8.887</b>	<b>8.566</b>	<b>22.289</b>	<b>2.745</b>	<b>147.255</b>	<b>174.166</b>	<b>4.543</b>	<b>28.867</b>	<b>7.537</b>	<b>114.301</b>	<b>40.682</b>	<b>7.669</b>
<b>TOTAAL Apparaat 2005</b>	<b>401.673</b>			313	8.525	8.707	17.542	2.320	105.388	164.637	5.078	32.373	4.205	-	46.706	5.879

bron: enquête

<sup>1</sup> Voor de vergelijking met 2005 (waarin de opgave VenW ontbreekt) is deze kolom toegevoegd.