

Vergaderjaar 2001–2002

28 610

Personeelsbrief 2003

Nr. 1

BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 16 september 2002

Als verantwoordelijk Minister voor het personeelsmanagement van het Rijk bied ik u hierbij de Personeelsbrief 2003 aan. De personeelsbrief wordt dit jaar voor de tweede maal uitgebracht. In de personeelsbrief worden de gezamenlijke interdepartementale ambities ten aanzien van personeelsmanagement binnen het Rijk weergegeven. De brief is daarmee een verdieping van hetgeen in de begroting van BZK staat vermeld (artikel 11). De personeelsbrief past in de VBTB-cyclus van beleidsaankondiging en – verantwoording. Verantwoording van het personeelsbeleid geschiedt in het Sociaal Jaarverslag, dat jaarlijks op de derde woensdag in mei met de begrotingsverantwoording aan uw Kamer wordt aangeboden.

De personeelsbrief bestaat grofweg uit twee delen; in het eerste deel wordt de vernieuwing van het HRM-stelsel beschreven. Met de vernieuwing van het HRM-stelsel wordt een verhoging van de kwaliteit van het personeelsmanagement binnen het Rijk beoogd. Daarbij zijn vier concrete doelstellingen geformuleerd:

1. Managers: balans tussen inhoud, mensen en organisatie
2. Optimaliseren dienstverlening HRM-professionals
3. Selfservice voor de medewerkers
4. Van versnipperde naar integrale managementinformatie

Om die doelstellingen te realiseren zullen de volgende activiteiten worden ontplooid:

- Referentiekader HRM functie
- Opzet vakopleiding personeelsmanagement Rijk
- Instellen resultaatverantwoordelijkheid
- Shared Service Centrum HRM
- Uniformeren en standaardiseren personele informatievoorziening
- Benchmarking/Visitatie

In het tweede deel van de personeelsbrief worden de inhoudelijke prioriteiten in het HRM beleid voor het komende jaar en de activiteiten die daarbij horen, beschreven. De prioriteiten zijn de volgende:

1. Verhogen efficiency en productiviteit
2. Versterken (HRM)rol management
3. Optimale ontwikkeling personeel
4. Verhogen van de arbeidsparticipatie
5. Arbeidsmarktpositie Rijk

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
J. W. Remkes

1 HRM BELEID IN HET RIJK

1.1 Inleiding

Kwaliteit van de dienstverlening door de overheid geniet een grote politieke belangstelling. Kwaliteit betekent geen onnodige bureaucratie, een doeltreffender en doelmatiger overheid die optimaal functioneert door onderlinge samenwerking en een overheid die aangesproken kan worden op resultaten. Dienstverlening door de overheid bestaat voor het overgrote deel uit mensenwerk. De kwaliteit van die dienstverlening kan daarom alleen gegarandeerd worden als de overheid beschikt over voldoende goed gekwalificeerd personeel en een efficiënte, effectieve organisatie.

Het aanbod van arbeid zal gezien de verwachte demografische ontwikkelingen (ontgroening en vergrijzing) in de komende jaren in heel Nederland gaan dalen. Daarnaast zal de omvang van de rijksoverheid in de komende periode afnemen, terwijl de kwaliteitseisen zullen toenemen; meer kwaliteit met minder mensen. Daarom is het noodzakelijk dat wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van personeel, zodat een efficiënt, kwalitatief hoogwaardig overheidsapparaat optimaal in de behoefte van politiek en burger kan blijven voorzien.

Op het gebied van organisatie en bedrijfsvoering zijn voordelen te behalen in termen van kwaliteit en samenwerking. Door het Rijk als één concern te beschouwen kan efficiënter en effectiever met bedrijfsvoeringsaspecten worden omgegaan. Uniformering, standaardisering en vereenvoudiging van processen en definities kunnen daaraan bijdragen. Ook zijn werk- en organisatievormen nodig, waarmee de overheid tegelijkertijd kan sturen en flexibel op de actualiteit kan inspelen.

De organisatie van het personeelsbeleid is bij alle departementen gebaseerd op integraal management. Dat betekent dat het management binnen het Rijk een belangrijke verantwoordelijkheid heeft in het begeleiden en ontwikkelen van personeel. De stafdiscipline voor personeel en organisatie op centraal en decentraal niveau ondersteunt het management binnen de ministeries daarbij. Het Ministerie van BZK stelt voorwaarden en kaders voor rijksbreed arbeidsvoorwaarden-, personeels- en organisatiebeleid en faciliteert een overkoepelend programma van investeringen in management, personeel en organisatie binnen het Rijk. Deze personeelsbrief is een beschrijving van dit gezamenlijke, overkoepelende programma. Natuurlijk gebeurt er veel meer aan personeels- en organisatiebeleid binnen de afzonderlijke ministeries. De personeelsbrief geeft de gezamenlijke interdepartementale ambitie op het gebied van het personeelsbeleid van het Rijk. De personeelsbrief is daarmee een verdieping van hetgeen in de BZK-begroting vermeld staat over management, personeel en organisatie bij het Rijk (artikel 11 begroting BZK). In het Sociaal Jaarverslag, dat jaarlijks in mei tegelijk met de begrotingsverantwoording wordt uitgebracht, wordt verslag gedaan van de realisatie van de doelstellingen uit de personeelsbrief.

1.2 Vernieuwing HRM stelsel Rijk

De vraag van politiek en burgers naar verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening door het Rijk neemt toe. Daarnaast groeit de behoefte van managers binnen het Rijk aan optimale ondersteuning door de HRM-kolom. Daarom is het noodzakelijk de P&O-functie bij het Rijk effec-

tiever en efficiënter in te richten. In 2003 wordt gestart met de operatie Vernieuwing HRM stelsel Rijk. In het bijbehorende actieprogramma worden voor de komende kabinetsperiode concrete doelstellingen en activiteiten uitgewerkt ten aanzien van een effectievere en efficiëntere inrichting van het HRM stelsel. Dit actieprogramma wordt in november 2002 aan de Ministerraad ter besluitvorming voorgelegd. In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de operatie Vernieuwing HRM stelsel Rijk.

1.3 Prioriteiten in het HRM beleid

De P&O-kolom kan het management succesvol ondersteunen in haar HRM-rol met een breed scala aan personeelsinstrumenten. Voor de komende jaren kent het personeelsbeleid bij het Rijk een aantal hoofddoelstellingen. De volgende onderwerpen/thema's zijn prioritair. Met nadruk wordt gesteld dat de eerste drie derhalve de komende jaren meer investeringen zullen vragen. Dit zal mogelijk offers vragen op het terrein van de laatste twee doelstellingen. Overigens geldt ook dat voor het geheel van gewenste maatregelen de financiële situatie bij het Rijk aanleiding kan geven voor een bijstelling van het ambitieniveau.

1. VERHOGEN VAN EFFICIENCY EN PRODUCTIVITEIT

In het strategisch akkoord van het nieuwe kabinet zijn doelmatigheid, afrekenbaarheid en resultaatgericht werken sleutelwoorden. Concreet zet het nieuwe kabinet in op efficiency- en volumekortingen op departementaal personeel, en zal de bureaucratie in de uitvoering worden teruggedrongen. Er is een onderzoek aangekondigd naar een betere indeling van de departementale structuur van het Rijk, zodat minder mensen beter werk kunnen verzetten. Het ministerie van BZK zal binnen drie maanden een plan van aanpak presenteren waarin onder andere een voorstel wordt gedaan voor het volgen de taakstellingen.

2. VERSTERKEN VAN DE (HRM) ROL VAN HET MANAGEMENT

Het welbevinden en de effectiviteit van de medewerker worden voor een groot deel bepaald door de verhouding tussen medewerker en leidinggevende. Dat doet een groot beroep op de HRM kwaliteiten van de manager. De manager moet de ontwikkeling van de medewerker bevorderen in relatie tot de ontwikkelingseisen van de organisatie.

3. OPTIMALE ONTWIKKELING VAN PERSONEEL

Verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening stelt andere eisen aan de inzet en de kwaliteit van het overheidspersoneel. Door ontwikkeling van medewerkers en managers en gerichte opleidingen kan de bijdrage van het rijkspersoneel aan het primaire proces worden geoptimaliseerd. In de afgelopen jaren zijn verschillende initiatieven gestart op het gebied van de ontwikkeling van personeel. Belangrijk is nu: zorgen dat het werkt, en in de toekomst blijft werken.

4. VERHOGEN VAN DE ARBEIDSPARTICIPATIE

Door preventie van ziekteverzuim en uitval moet verzuim worden teruggebracht en uitstroom worden beperkt. Een gedifferentieerde aanpak naar type organisatie (beleid, staf of uitvoering) is hierbij essentieel. Daarnaast is reïntegratie van arbeidsongeschikten en behoud van oudere werknemers een belangrijk aandachtspunt om de arbeidsparticipatie te verhogen.

5. BEHOUD VAN DE ARBEIDSMARKTPOSITIE VAN HET RIJK

Om ervoor te zorgen dat de overheid kan beschikken over gekwalificeerd personeel is het van belang dat aandacht blijft worden besteed aan het imago van het Rijk als werkgever. Daarnaast streeft de overheid naar een evenredige afspiegeling van vrouwen en minderheidsgroepen in het arbeidsproces. Ook zal het Rijk wervende, concurrerende arbeidsvoorwaarden moeten hebben.

2 DE VERNIEUWING VAN HET HRM-STELSEL

2.1 Vernieuwing HRM stelsel Rijk

Doel van het actieprogramma «Vernieuwing HRM-stelsel Rijk» is om in deze kabinetsperiode het stelsel zodanig om te vormen en in te richten dat de kwaliteit van de HRM-functie wordt verhoogd. Betere kwaliteit van de HRM functie draagt bij aan de kwaliteit van het personeel en de dienstverlening. Bij de inrichting van het stelsel en de beoogde kwaliteitsverbetering is een goede wisselwerking tussen management, individuele medewerker en P&O-functionaris cruciaal.

Wanneer deze algemene doelstelling wordt uitgewerkt, ontstaat een aantal concrete doelstellingen die aan het eind van deze kabinetsperiode moeten zijn gerealiseerd. Belangrijk aandachtspunt daarbij is het centraal stellen van de manager en de medewerker. De manager stuurt de medewerker aan en draagt verantwoordelijkheid ten aanzien van het personele bedrijfsvoeringaspect. Voor de individuele medewerker is de manager het eerste aanspreekpunt voor wat betreft beloning, coaching en loopbaanbeleid. De P&O-functionaris ondersteunt de manager op HRM-gebied.

De volgende concrete doelstellingen worden beoogd:

1. Managers: balans tussen inhoud, mensen en organisatie

In het verlengde van het centraal stellen van de manager en de medewerker, wordt een versnelde versterking beoogd van de ontwikkeling van de manager waarin de focus wordt verbreed van «inhoud» naar «medewerker». De manager draagt niet alleen op inhoudelijk gebied bij aan het kwalitatieve functioneren van het Rijk, maar levert ook een bijdrage aan bedrijfsvoering, waaronder HRM. Deze combinatie van inhoudelijk- en peoplemanagement vraagt veel van de manager binnen het Rijk. Hij zal naast inhoudelijke kwalificaties over voldoende HRM-managementkwalificaties moeten beschikken.

2. Optimaliseren dienstverlening HRM professionals

Om de balans tussen inhoud, mensen en organisatie te bewerkstelligen en om de manager en medewerker centraal te laten staan, zal de manager gericht gefaciliteerd en ondersteund moeten worden. Integrale managers geven aan behoefte te hebben aan een ander type P&O-ondersteuning en aan betere managementinformatie. Door administratieve taken te bundelen in de vorm van Shared Services, zullen kwantitatieve en kwalita-

tieve schaalvoordelen worden behaald. Dat biedt de decentrale P&O-medewerker de mogelijkheid zich als HRM-professional te richten op strategisch advies aan de manager.

3. Medewerkers selfservices

Nieuwe technologische mogelijkheden (Employee Self Services, Carrière-site, RYX) dragen bij aan de selfservice voor de medewerker, doordat de medewerker zelf de benodigde informatie kan vergaren. Effect daarvan is dat minder vragen terecht zullen komen bij de P&O medewerker waardoor deze zich kan richten op de strategische HRM-advisering. Om dit effect volledig te kunnen bereiken, is het nodig dat initiatief en verantwoordelijkheid meer dan nu bij de individuele medewerker zelf worden belegd. Daarnaast is zelfbediening op het gebied van HRM alleen mogelijk met behulp van technologische hulpmiddelen. Deze hulpmiddelen of voorzieningen zullen rijksbreed worden ingezet. Rijksbreed zal met een voortrekkersgroep van een aantal ministeries verdere invulling worden gegeven aan het creëren van zelfbedieningsmogelijkheden voor de medewerker. Doel is uiteindelijk om de medewerker vraaggericht op maat te bedienen.

4. Van versnipperde naar integrale managementinformatie

De balans tussen inhoud, mensen en organisatie en de introductie van VBTB leiden tot een groeiende behoefte aan integrale informatievoorziening. De manager heeft behoefte aan uniformering en flexibiliteit bij de inrichting van administraties, terwijl de huidige administraties (van diverse bedrijfsvoeringsdomeinen) nog onvoldoende op elkaar zijn afgestemd. Belangrijk is dat de effecten van personeelsbeleid meetbaar kunnen worden gemaakt, zodat heldere afspraken over concrete doelstellingen en realisering ervan mogelijk worden. De P-kolom moet transparanter worden; afspraken over informatielevering, definities en prestatie-indicatoren zullen daarbij helpen.

2.2 Wat gaan we daarvoor doen?

Om de gewenste effecten te kunnen bereiken worden verschillende activiteiten verricht. Hieronder wordt op hoofdlijnen ingegaan op een aantal activiteiten die in de komende periode nader zullen worden uitgewerkt om de gewenste vernieuwing in het HRM-stelsel te realiseren. De uitgewerkte voorstellen worden in november 2002 ter besluitvorming aan de Minister-raad voorgelegd.

Referentiekader HRM functie

Net als bij de financiële functie is gebeurd zal een referentiekader worden ontwikkeld voor de kwaliteit van de P&O-functie. Dit kader geeft de algemene eisen aan die aan de positie, inrichting en werking van de P&O-functie bij het Rijk worden gesteld. Basis voor dit referentiekader is het Kernmodel Personele Informatievoorziening, waarbij een koppeling gelegd zal worden met het Kernmodel Financiële informatievoorziening.

Opzet vakopleiding personeelsmanagement Rijk

Er zal een opleiding worden ontwikkeld op het gebied van personeel voor het Rijk, een «HRM-academy». De opleiding zal aanvullend moeten zijn op het opleidingsaanbod in de markt en specifiek toegesneden zijn op de situatie bij het Rijk. Door HRM-adviseurs deel te laten nemen aan opleidingen van de HRM-academy, kunnen de P&O-afdelingen worden geprofessionaliseerd. Het aanbrenge van eenduidige functie- en opleidings-eisen kan ondersteunend werken in het uniformeren en op een kwalitatief hoger niveau brengen van de huidige P&O-afdelingen. Het opzetten van

een HRM-academy gebeurt conform het opzetten van een «vakopleiding openbare financiën» en biedt een eenduidig kader, minimaal vereist kennisniveau en randvoorwaarden voor de personele kolom. De HRM academy biedt niet alleen cursussen aan medewerkers P&O aan, maar is tevens bestemd voor managers. Op die manier wordt optimaal kennis uitgewisseld tussen HRM professionals en leidinggevenden.

Instellen resultaatverantwoordelijkheid

Om de medewerker centraal te plaatsen is een cultuuromslag binnen het Rijk van belang: het besef dat de medewerker de kwaliteit van de dienstverlening bepaalt moet aanwezig zijn. Dit vergt een andere attitude en andere omgangsvormen tussen medewerker, manager en P&O'er. Enerzijds moet de individuele medewerker meer aandacht krijgen, anderzijds behoort hij/zij te worden aangesproken op behaalde resultaten. Deze toenemende resultaatverantwoordelijkheid geldt niet alleen voor de medewerker waarmee individuele afspraken worden gemaakt, doelstellingen en bijbehorende beloning worden vastgelegd maar ook voor de manager. Managers zullen zowel worden afgerekend op hun inhoudelijke en beleidsmatige prestaties als op de doelstellingen die zij bereiken ten aanzien van personeelsmanagement. De introductie van een nieuw beloningsstelsel, waarbij belonen naar individuele prestaties mogelijk is, levert een bijdrage aan toenemende resultaatverantwoordelijkheid. Op de herziening van het beloningsstelsel wordt in hoofdstuk 3 nader ingegaan.

In het kader van de met VBTB samenhangende Mededeling op de Bedrijfsvoering dient elke minister aan te geven «in control» te zijn van de bedrijfsvoering op zijn of haar departement. Dat geldt ook voor het personele bedrijfsvoeringsdomein. De komende periode zal hieraan verder invulling worden gegeven. Daarbij zal aandacht worden gegeven aan de integraliteit van de bedrijfsvoering.

Inrichten van Shared Services HRM

Een kernaspect van het nieuwe HRM-stelsel Rijk is het tot stand brengen van gemeenschappelijke voorzieningen voor de personele functie van het Rijk. De intentie hiertoe is neergelegd in het kabinetsstandpunt Effectiviteit personeelsmanagement van oktober 2001. Bundeling van personeelsvoorzieningen in een Shared Service Centre HRM (hierna te noemen SSC-HRM) moet bijdragen aan de vier doelstellingen van de vernieuwing van het HRM-stelsel Rijk. Een SSC biedt schaalvoordelen doordat HRM-uitvoeringstaken worden gebundeld, gemeenschappelijke investeringen in en uniformering van ICT-toepassingen kunnen plaatsvinden, schaarse HRM-expertise kan worden gedeeld en de inkoop van diensten bij derden wordt geconcentreerd. Een SSC kan daardoor leiden tot verbetering van de kwaliteit van de P&O-afdeling, doordat meer aandacht kan worden besteed aan strategisch personeelsmanagement en advisering. Managers en medewerkers krijgen de beschikking over selfservicevoorzieningen vanuit het SSC én over directe ondersteuning op maat van HRM-adviseurs uit de eigen P&O-afdeling.

Eind 2002 wordt een rapportage opgeleverd waarin de doelstellingen, de ambities en de winstmogelijkheden in termen van kwaliteit en efficiency worden aangeduid. Daarna zullen de afzonderlijke personele processen meer in detail in kaart worden gebracht en zal een gedetailleerd implementatie- en investeringsplan worden opgesteld.

Uniformeren en standaardiseren personele informatievoorziening

De afgelopen periode is het Kernmodel Personele Informatievoorziening (KPI) ontwikkeld met als doel standaardisatie en uniformering van gegevens en processen op het terrein van de personele informatievoorziening. Het KPI blijkt in een grote behoefte te voorzien. Het vergemakkelijkt de informatie uitwisseling, brengt de informatiebehoefte van integrale managers én van BZK als sectorwerkgever in beeld en biedt een basis voor functionele specificaties van personeelsinformatiesystemen. Wanneer wordt besloten tot het opzetten van een Shared Services Centre zijn gestandaardiseerde systemen voor personeelsregistratie, salarisadministratie en salarisverwerking en een koppeling met de financiële processen noodzakelijk. Naast schaalvoordelen levert dat een verhoging van de kwaliteit en van het tempo van aanlevering en informatievoorziening op. De komende periode zal worden gewerkt aan de implementatie en verdere uitbreiding van het KPI. Het KPI zal verder moeten worden verankerd in het bedrijfsvoeringsproces waarbij zal worden gezocht naar een aansluiting bij het financiële bedrijfsvoeringsdomein. Tevens zal een beheer en onderhoudsstructuur worden ingericht om de toepassing van het KPI te volgen en actueel te houden.

Benchmarking/visitatie

De overheid is op zoek naar manieren om haar prestaties te verhogen en de kwaliteit van haar producten en diensten aan de burger te verbeteren. Eén van de instrumenten daarvoor is benchmarking. Naar aanleiding van het interdepartementale beleidsonderzoek naar de effectiviteit van personeelsmanagement bij het Rijk heeft het kabinet besloten een benchmarken/visitatie systeem van de HRM-functie bij het Rijk op te zetten. Het systeem moet er toe leiden dat de kwaliteit van het personeelsmanagement verbetert, wat weer bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van het Rijk als geheel.

Het beoogde benchmark- en visitatiesysteem zal in elk geval moeten bestaan uit:

Benchmarkonderzoeken naar de kwaliteit van personeelsmanagement bij organisaties binnen én buiten het Rijk, een tweejaarlijkse medewerker-enquête en visitatierondes waarin de gecombineerde resultaten van benchmarkonderzoek en medewerkeronderzoek worden besproken. Naar verwachting zullen de eerste benchmarkonderzoeken medio 2003 van start gaan.

3 BELEIDSPRIORITEITEN UITGEWERKT

1. VERHOGEN VAN EFFICIENCY EN PRODUCTIVITEIT

Organisatie Rijk

Conform de afspraken in het Strategisch Akkoord zal een onderzoek worden gestart naar de gewenste departementale organisatie en werkwijze van de sector Rijk. Het ministerie van BZK zal een samenhangend programma ontwikkelen, gericht op de kwaliteit van de overheid. In het kader van een meerjarig kwaliteitsprogramma onder de naam «Operatie Publieke Prestaties» zullen maatregelen worden getroffen ten aanzien van samenwerking en ontkooking, optimale inzet van ICT, bundelingen van bedrijfsvoorzieningen (shared services), zorgen voor voldoende beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel, aandacht voor het management en onderlinge vergelijking van prestaties van overheidsorganisaties

(benchmarking van bedrijfsprocessen). In het Strategisch Akkoord is voor de departementen, uitgezonderd enkele specifieke diensten, een efficiency- en volumetaakstelling van gemiddeld 9% in vier jaar afgesproken. Om te bereiken dat deze taakstelling ook wordt ingevuld met een korting op de personeelssterkte is monitoring gewenst. Het Ministerie van BZK zal de vormgeving van een monitor voor deze taakstelling nader uitwerken.

De behoefte aan mogelijkheden van flexibele inzet van personeel groeit. Het Rijk als flexibele organisatie zal zich continu moeten en kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, ontwikkelingen en behoeften. Spelregels ten aanzien van rechtspositie bij reorganisaties zullen mogelijk worden herzien. Om dit te bereiken is begin dit jaar het interdepartementale project «Flexibilisering van organisatie, formatie en personeel» opgestart. Kernvraag van het project is: hoe kunnen we de organisatie, formatie en kwaliteit van het personeel van het Rijk zodanig structureel verbeteren dat ze blijvend in staat is haar primaire taken en processen zo goed mogelijk te vervullen, conform de verwachtingen in de samenleving? Eén van de beoogde resultaten van het project is het vaststellen van een set van gemeenschappelijke instrumenten en werkwijzen (de «gereedschapskist») die steeds wordt aangepast en aangevuld en die voor alle departementen bruikbaar is. Daarvoor is inzicht nodig in huidige ontwikkelingen binnen en buiten het Rijk met betrekking tot de inrichting, aansturing en werkwijze van een flexibele organisatie. Ook moet het in- en externe krachtenveld waarbinnen de flexibilisering plaatsvindt daarvoor nader worden verkend.

Topstructuur

Binnen het Rijk bestaan normen voor de formatieve inrichting van de departementale topstructuur (schalen 16 t/m 19). Normen voor de organisatorische inrichting van de departementale topstructuur ontbraken tot voor kort. Verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening van het Rijk is het uitgangspunt voor een nieuwe visie van BZK op de inrichting van die departementale topstructuur. Deze visie, het Toetsingskader Topstructuur Rijk, draagt bij aan de kwaliteit van het Rijk door het leveren van rijksbreed geldende criteria voor de organisatie en formatie van de departementale topstructuur. Het Toetsingskader geeft eisen en uitgangspunten voor het instellen van departementale topfuncties en aandachtspunten voor de organisatie van de departementale topstructuur. Nadruk ligt op het op één lijn brengen van de topstructuren door ze transparant te maken en onderling te vergelijken.

2. VERSTERKEN VAN DE HRM ROL VAN HET MANAGEMENT

Kwaliteit van het management op het gebied van HRM

Het management bij het Rijk kan worden onderscheiden in de groep hogere managers (behorend tot de Algemene Bestuursdienst; het integraal management) en de groep middenmanagers (afdelingshoofden, coördinatoren etc.). Een kwalitatief en kwantitatief goed management bij het Rijk is van groot belang. Een goede, op hun taak toegeruste, bezetting van functies in de top van het Rijk, waarbij selectie op basis van kwaliteit leidend is, blijft een belangrijk aandachtspunt. In de werving en selectie van managers zal nadrukkelijk aandacht worden gegeven aan zijn of haar talent op het terrein van HRM.

In 2003 wordt geïnvesteerd in het voeren van rijksbreed managementdevelopment door de versterking en harmonisering van de MD-functie en

MD-processen bij de verschillende departementen. Deze harmonisering van de MD-functie draagt bij aan het inzichtelijk maken van het potentieel voor managementfuncties bij de ministeries. De ontwikkeling van zittend en toekomstig managementpotentieel wordt door de start van het ABD-kandidatenprogramma geïntensiveerd. Het kandidatenprogramma richt zich op middenmanagers die zich in de toekomst kunnen ontwikkelen tot topmanagers binnen het Rijk. In het najaar van 2002 wordt het kandidatenprogramma gestart met een groep van 25 managers. Vanaf 2003 zal dit aantal worden uitgebreid tot 35 managers op jaarbasis.

Instellen resultaatverantwoordelijkheid

Teneinde de aandacht van het management voor een goed HRM-beleid kracht bij te zetten zal het HRM aspect van het management als zelfstandig resultaatgebied worden gedefinieerd en de resultaten daarvan zullen consequenties hebben voor de individuele beloning van managers.

Modernisering beloningsstelsel

Het huidige beloningsstelsel is voornamelijk gebaseerd op functiezwarte. In de lopende CAO zijn afspraken gemaakt rondom beloning, waarbij persoonlijke ontwikkeling en resultaten een grotere rol moeten spelen. Op dit moment wordt hard gewerkt aan een nieuw beloningsstelsel dat drie beloningsgrondslagen kent: functiezwarte, resultaten en persoonlijke ontwikkeling.

Doelstellingen van het nieuwe beloningsstelsel zijn:

- medewerkers en managers motiveren en stimuleren in hun ontwikkeling
- ondersteunen van veranderingen in organisatie en cultuur naar resultaatgericht werken en explicitering van afspraken omtrent werk, ontwikkeling en beloning
- vergroting van de wervingskracht van het Rijk op de arbeidsmarkt.

Om een bredere inzet en daarmee ruimere mogelijkheden van beloning van medewerkers mogelijk te maken, wordt tevens gestreefd naar ruimere functiebeschrijvingen. Ruimere functiebeschrijvingen maken langere loopbaanpaden binnen één functie mogelijk.

De ombuiging van het beloningsstelsel van functiezwarte naar resultaten en ontwikkeling vergt een verbreding van het aandachtsgebied van het management. Het management beoordeelt niet alleen de medewerker op zijn prestaties en ontwikkeling, maar de manager wordt zelf ook beloond en beloond op basis van de prestaties en ontwikkeling van zijn medewerkers. Het streven is om met de invoering van het nieuwe stelsel te beginnen in 2004.

3. OPTIMALE ONTWIKKELING VAN PERSONEEL

Programma Investeren in Leren

De professionaliteit van een organisatie hangt mede af van de mate waarin zowel de organisatie als het individu in die organisatie in staat zijn tot leren. Leren zorgt dat de organisatie voorbereid is op veranderingen en weet hoe de gewenste veranderingen zijn te bewerkstelligen. Dit leidt tot kwaliteitsverbetering. Zowel de werknemer als de werkgever hebben hierin een eigen verantwoordelijkheid: de werknemer om in zijn eigen ontwikkeling te investeren, de werkgever om aan te geven in welke richting de organisatie zich zal ontwikkelen. Het programma Investeren in Leren richt zich op het ondersteunen van het leren. Uitgangspunt voor het

opzetten van het programma Investeren in Leren is het versterken van het probleemoplossend vermogen van ambtenaren door het ontwikkelen, stimuleren en verankeren van rijksbrede nieuwe en bestaande innovatieve leer- en werkvormen. Het programma Investeren in Leren kent hierbij de volgende projecten.

Het Ontwikkelplein: het project Ontwikkelplein beoogt managers en medewerkers meer inzicht te bieden in het aanbod van opleidingen. Het Ontwikkelplein is een virtueel instrument. Door het Ontwikkelplein te plaatsen op het rijksintranet RYX is een start gemaakt met het transparant maken van alle opleidingen die binnen het Rijk voorhanden zijn. De uitbreiding van opleidingen naar andere leer- en ontwikkelinstrumenten zal in 2002 en 2003 verder worden vormgegeven.

E-learning: het project E-learning beoogt het leren mogelijk te maken door gebruik te maken van informatie- en communicatietechnologie. In 2002 is gestart met een analyse van de mogelijkheden die e-learning biedt als manier om tijd- en plaatsongebonden binnen het Rijk leer- en ontwikkeltrajecten te volgen. Afhankelijk van de uitkomsten van deze analyse wordt eind 2002 besloten of dit instrument bij de introductie van nieuwe medewerkers bij het Rijk kan worden toegepast. Een andere toepassing is het delen van inhoudelijke opleidingsexpertise tussen beroepsgroepen, zoals wetgevings- financiële-, communicatie- en HRM- specialisten.

Het Topmanagement Forum:

Het Top Management Forum brengt de Top Management Groep van het Rijk (SG's, DG's en IG's) bijeen. Het doel van het TMF is om structureel aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de topmanagers door deze groep functionarissen met enige regelmaat bijeen te brengen en zich te laten buigen over hun eigen functioneren in de dynamiek van hun omgeving. Het is daarbij van belang dat het topmanagement de kwaliteit van de organisatie en de mensen als een gezamenlijke verantwoordelijkheid ziet en uitdraagt.

Van een manager in het middenmanagement bij het Rijk wordt veel verwacht. Het middenmanagement heeft een speciale verantwoordelijkheid bij de totstandkoming van producten. Een manager is direct verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing en begeleiding van de medewerker, als inhoudelijke mentor of coach. Ter ondersteuning van de taken van de manager zijn de projecten Coachpool en Leerateliers gestart.

De Coachpool: Het doel van interdepartementale coachpool is intern coaches op te leiden, die ingezet worden bij de coaching van de medewerkers bij andere ministeries. Het doel van coaching is gerichte begeleiding van medewerkers met het oog op hun ontwikkeling binnen hun werk. De coachpool start als een pilot om mee te kunnen groeien met de behoefte aan interne coaches. Coaches zijn medewerkers die passen in het profiel van de coach en een korte, op hen toegesneden, opleiding hebben gevolgd (afhankelijk van eerder genoten vooropleiding). De coaching is bedoeld voor startende beleidsmedewerkers in de schalen 10, 11 en 12 in de eerste of tweede beleidsfuncties.

Leerateliers: Het doel van het project Leerateliers is het bieden van verschillende werkvormen waarbinnen medewerkers in intensieve samenwerking een zelfgekozen probleemstelling via alternatieve werkwijzen tot een oplossing brengen. In 2002 vinden drie leerateliers plaats over cultuuraspecten en HRM beleid, internationalisering als tweede natuur en het analyseren van beleidstheorieën. Deze leerateliers worden gezamenlijk geëvalueerd en moeten leiden tot werkbare manieren om complexe vraagstukken in het Rijk sneller en beter op te lossen.

Het kennisplatform voor opleiders: een platform waarin om te beginnen P&O-ers kennis kunnen delen en creëren. Dit experiment moet leiden tot een breed op te zetten kennisplatform voor innovatieve werk- en leermethoden. De resultaten vanuit het platform zullen te vinden zijn op het Ontwikkelplein.

Het streven is met behulp van de uitkomsten van de bovengenoemde projecten een *Corporate University* (werktitel) op te zetten. Op diverse plaatsen binnen het Rijk zijn Academies ontstaan, zowel rijksbreed voor expert groepen als binnen de ministeries. Het is de bedoeling meer synergie te krijgen tussen de diverse Academies. De Corporate University zal mogelijkheden bieden tot kennisdelen, creëren en toepassen op virtueel gebied en tot daadwerkelijke ontmoetingen. De *Corporate University* brengt leren en werken dicht bij elkaar.

Competentiemanagement

Competentiemanagement is het sturen op de samenhang tussen prestaties en gedrag. Competenties zijn concreet benoemde gedragsvaardigheden zoals *omgevingsbewustzijn*, *samenwerkingsgerichtheid* en *besluitvaardigheid*. Competentiemanagement vereist van het management een andere manier van leiding geven: gedrags- en resultaatgericht coachen in plaats van dirigistisch sturen en instrueren. Competentiemanagement gaat uit van de potentiële (groei)mogelijkheden van medewerkers. Het is stimulerend en leidt tot een betere communicatie tussen leidinggevend en medewerkers. In de hiervoor genoemde modernisering van het beloningsstelsel zal competentie management een belangrijke rol spelen. Ontwikkeling van onder andere competenties zal één van de beloningsgrondslagen zijn in het nieuwe beloningsstelsel.

De invoering van competentie management is tot nu toe overgelaten aan het initiatief van de afzonderlijke onderdelen binnen het Rijk. Met de invoering van het nieuwe waarderings- en beloningsstelsel neemt het belang van competentie management toe. Niet alleen als instrument om de ontwikkeling van medewerkers te bevorderen, maar ook als instrument om deze ontwikkeling meetbaar te maken. Ontwikkeling wordt immers één van de drie pijlers in het nieuwe beloningsstelsel. Op dit moment bestaat er al een platform competentie management Rijk, een initiatief van de gezamenlijke departementen. De doelstelling van het platform is het gezamenlijk uitwisselen van ervaringen op het gebied van competentie management. In 2003 zal een instrument worden ontwikkeld om de effecten van toepassing van competentie management in kaart te brengen.

Expertprojecten

Om de werkprocessen en daarmee ook de dienstverlening aan burger en politiek te kunnen waarborgen is voldoende personeel van de juiste kwaliteit nodig. Werving, instroom, opleiding en behoud van personeel zijn hierbij sleutelwoorden. Onderzoek heeft rijksbreed arbeidsmarkt-knelpunten blootgelegd op het gebied van diverse specialismen. Het gaat hierbij om wetgevingsjuristen, financieel economen, accountants, secreta-

resses en ICT'ers. Onder de vlag van het programma Expertprojecten wordt onder andere met nieuw ontwikkelde opleidingen voor deze beroepsgroepen getracht de arbeidsmarkt knelpunten zo veel mogelijk op te lossen, en de specialisten «binnen te houden». Dit op kwaliteitsbevordering en borging gericht programma zal in 2003 een verdiepingsslag doormaken. Het accent zal daarbij vooral komen te liggen op samenwerking tussen de opleidingen; samenwerking gericht zowel op inhoud als op het delen van faciliteiten. Inzet zal ook zijn de loopbaanmogelijkheden veelzijdiger te maken en verbindingen tussen functies binnen het Rijk duidelijk te maken. Daarvoor worden functielandschaponderzoeken opgestart om de omgeving en profielen hiervoor in kaart te brengen. De samenwerking en betrokkenheid van het interdepartementale management staat in het totale proces centraal.

Loopbaanscan

Om de inzichtelijkheid van de carrièremogelijkheden voor medewerkers te vergroten is in de huidige CAO vastgelegd dat iedere medewerker bij het Rijk het recht krijgt om minimaals eens per drie jaar een loopbaanscan te doen. De loopbaanscan is een digitaal instrument dat de medewerkers antwoord geeft op de vragen: wie ben ik, wat kan ik en wat wil ik. Doel is optimale inzetbaarheid van medewerkers, arbeidssatisfactie en benutting van talenten. De medewerkers kunnen de loopbaanscan zelfstandig uitvoeren. De uitkomsten van deze scan kan de medewerker inbrengen in het jaarlijks gesprek met zijn leidinggevende over loopbaan en ontwikkeling. Met de loopbaanscan wordt beoogd te waarborgen dat medewerkers zich los van het gesprek (vooraf) kunnen oriënteren op hun loopbaanwensen en loopbaanmogelijkheden bij het Rijk. De scan komt 1 januari 2003 voor alle medewerkers van het Rijk beschikbaar via intranet.

Communicatiedagen

Evenals in voorgaande jaren zullen weer zogenaamde communicatiedagen worden georganiseerd voor verschillende doelgroepen. Met deze dagen wordt beoogd de belangrijkste doelstellingen van het HRM beleid op een participatieve wijze te communiceren met medewerkers, managers en P&O-kolom. Daarnaast wordt gelegenheid geboden vaardigheden op te doen en onderlinge contacten te leggen. Het betreft hier de loopbaandag, bedoeld voor medewerkers tot schaal 12, de managementdag voor leidinggevend en de P&O-dag Rijk, bedoeld voor HRM professionals.

Integriteitsbeleid

Het onderwerp integriteit zal ook in 2003 onverminderd aandacht krijgen als een van de toetsstenen van de kwaliteit van het Rijk. De kaders, die in hoofdzaak uit regelgeving bestaan, zijn op dit moment vrijwel compleet. De richtlijnen over het aannemen van geschenken, de draaideurconstructie en nevenwerkzaamheden worden door alle departementen toegepast. Het Ministerie van BZK ondersteunt de ontwikkeling van het Toetsingskader Integriteit – naar aanleiding van de bouwaffaire. Dit toetsingskader zal in 2003 in samenwerking met de departementen verder ontwikkeld worden met als einddoel een breed inzetbaar instrument dat ook buiten het aanbestedingsbeleid kan worden ingezet.

In 2003 zal het inventariseren en monitoren van integriteitbeleid meer aandacht krijgen. Dit naar aanleiding van de rijksbrede evaluatie van het integriteitbeleid die in 2000/2001 is gehouden. Hieruit bleek dat de ministeries over het algemeen veel en permanent aandacht aan integriteit besteedden en dat ook bekendheid was met de wettelijke regelingen op dat terrein. Toch kwam als aandachtspunt naar voren dat informatie over

integriteitbeleid onvoldoende centraal aanwezig was. Vanaf 2003 zal het integriteitbeleid binnen het Rijk meer permanent worden gevolgd met inbegrip van de registratie van integriteitschendingen. Daarin kunnen de evaluatie van de effecten van de invoering van de gewijzigde Ambtenarenwet worden meegenomen (verplichting tot het opstellen van een gedragscode, openbaarmaking nevenfuncties).

4. VERHOGEN VAN DE ARBEIDSPARTICIPATIE

Bevordering arbeidsparticipatie ouderen

Vanwege de toenemende vergrijzing krijgt het Rijk op afzienbare termijn te maken met een grote uitstroom van ervaren medewerkers. Anticiperend daarop is in 2001 begonnen met de uitvoering van het «Actieplan bevordering participatie oudere werknemers sector Rijk 2001–2003». Eind 2002 zal een evaluatie plaatsvinden van de projecten uit dit actieplan. De meest opvallende projecten die in het kader van dit actieplan zijn uitgevoerd zijn het project mobiliteit, en de onderzoeken over scholing en over de vertrek- en blijfmotieven van oudere medewerkers. In het onderzoek ten aanzien van de vertrek- en blijfmotieven is gebleken dat leidinggevenden zich doorgaans weinig bemoeien met de uittredingsbeslissing van medewerkers. Vast aandachtspunt in het jaarlijkse gesprek tussen medewerker en leidinggevende moet zijn de verdere invulling van de loopbaan. De komende jaren zal de aandacht gericht zijn op het verhogen van de aandacht van de leidinggevende voor de beslissing van de werknemer om al dan niet uit te treden.

Ten aanzien van het project mobiliteit zal een verdere inspanning worden verricht om de mobiliteit van medewerkers binnen Rijk te bevorderen ongeacht de leeftijd van de medewerkers. Gebleken is dat het voor werknemers boven een bepaalde leeftijd relatief moeilijker wordt om mobiel te worden binnen Rijk. Oudere medewerkers zijn gezien de door hen opgedane kennis en ervaring zeer waardevol. Voorlichting/bewustwording speelt een cruciale rol om het leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat ertoe zou moeten leiden dat medewerkers gemotiveerd en gezond de FPU-leeftijd behaalt, verder vorm te geven.

Het onderzoek naar scholing onder de medewerkers bij Rijk heeft als belangrijkste conclusie opgeleverd dat er weliswaar voldoende scholingsmogelijkheden voor jongere en oudere medewerkers zijn, maar dat er onvoldoende invulling van het loopbaanbeleid is. Scholingsbeleid dient een voldoende inbedding te krijgen in het loopbaanbeleid. De resultaten van het onderzoek zullen worden gebruikt bij de ontwikkeling van de loopbaanscan.

Los van de evaluatie van het actieplan kan ook een aanpassing van de arbeidsvoorwaarden op termijn een rol spelen. Bij de medewerker speelt bij het besluit om al dan niet vervroegd te stoppen met werken de financiële haalbaarheid van zijn vervroegde uittreding een grote rol. Het wegvallen van inkomsten uit arbeid zal moeten worden gecompenseerd door andere inkomensbronnen. Men kan hierbij denken aan aanpassing van regelingen die het doorwerken kan stimuleren althans het vervroegd uittreden afremmen. Een eerste begin is gemaakt met het begin 2002 tot stand gekomen pensioenakkoord «ABP na 2001», waarin is overeengekomen om medewerkers die het recht hebben om op 61-jarige leeftijd met de FPU te gaan een hogere FPU-uitkering dan wel een hoger ouderdomspensioen toe te kennen indien ze besluiten door te werken na deze leeftijd.

Arboconvenant Rijk

De activiteiten voor het *Arboconvenant voor de sector Rijk* zijn in lijn met de activiteiten die in het kader van SUWI plaatsvinden. Het arboconvenant omvat een scala aan maatregelen voor de preventie van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Aan het einde van de convenantperiode (juli 2004) moeten in de sector Rijk de volgende doelen zijn gerealiseerd:

- een daling van het ziekteverzuim met 1 procentpunt van 7,7 naar 6,7%;
- een verlaging van de gemiddelde verzuimduur met 15 procent van 15 naar 13 dagen;
- een toename van het aantal werkzame arbeidsgehandicapten met ten minste 300 werknemers.

De voorgenomen inzet richt zich op de volle breedte van de sector Rijk: op zieke en gezonde medewerkers, op het management en op de ondernemingsraden. Er vindt een forse intensivering van het arbobeleid plaats om het ziekteverzuim bij de bron aan te pakken. Met interne «integraal zorgmanagers» wordt ervoor gezorgd dat een effectieve reïntegratie van medewerkers plaatsvindt.

De Branche Begeleidingscommissie (BBC) bestaande uit een vertegenwoordiging van werknemers, werkgevers en het ministerie van SZW, houdt scherp toezicht op de uitvoering van het convenant. Vooralsnog wordt het komende jaar de uitvoering van het arboconvenant voortgezet en wordt het integraal zorgmanagement in de ministeries onder ander door het opzetten van een opleidings-programma, verder vormgegeven. Uit de tussentijdse evaluatie van juli jl. is gebleken dat het ziekteverzuim sinds de invoering van het convenant niet is gedaald maar zelfs gestegen, en momenteel 8% bedraagt. Deze ontwikkeling baart zorgen. Een effectieve verzuimaanpak begint en eindigt bij leidinggevende en medewerker. Inzet is om in de komende CAO afspraken te maken over instrumenten met betrekking tot beoordeling of beloning die de manager prikkelen het ziekteverzuim en de werkdruk op een effectieve manier te aan te pakken.

WAO Monitor

Ten behoeve van goede stuurinformatie is de WAO-monitor ontwikkeld met behulp waarvan actuele cijfers over het aantal arbeidsgehandicapten worden verkregen. Deze monitor zal verder worden ontwikkeld tot een managementinformatie-instrument dat inzicht biedt in de instroom in arbeidsongeschiktheid en de financiële gevolgen daarvan. Tevens zal een ziekteverzuimmonitor worden ontwikkeld. Tot slot zal een reeks van conferenties, trainingen en studiedagen er in 2003 toe bijdragen dat de kwaliteit van de bij het preventie- en reïntegratiebeleid betrokken medewerkers verhoogd zal worden.

Diversiteitbeleid

Diversiteitbeleid is erop gericht het management ervan te doordringen dat ze in het realiseren van hun primaire doelstellingen rekening moeten houden met een zeer divers samengestelde samenleving. Alleen een personeelssamenstelling die voldoende herkenningpunten heeft in de samenleving is in staat een product te leveren, dat aansluit op de wensen en behoeften van de samenleving. Gezien vanuit de invalshoek van de HRM-keten betekent diversiteitbeleid – naast een intensivering van kwantitatieve streefcijfers waar sprake is van relatieve achterstanden – in toenemende mate het benadrukken van kwalitatieve doelstellingen. Uitgangspunt hierbij is het toetsen van beleid en de beleidsinstrumenten op hun ontvankelijkheid voor diversiteit. Kwantitatieve streefcijfers blijven nodig

vanwege de relatieve ondervertegenwoordiging van hoger opgeleide minderheden en het glazen plafond voor vrouwen voor leidinggevende functies.

In 2003 zullen de volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Het opzetten van interculturele netwerken, waardoor de verschillende etnische groeperingen en het management van ministeries elkaar beter leren kennen. Middelen hiervoor die ingezet zullen worden zijn sponsoring, etnomarketing, het uitvoeren van instroombevorderende activiteiten;
- Het versterken van de aandacht voor diversiteitbeleid bij het management door het aanbieden van scholingsmodules zoals intercultureel selecteren, managing diversity en het laten doen van onderzoek over de mogelijke effecten van diversiteitbeleid.
- Het aanbieden van instrumenten aan het management om diversiteit in de eigen organisatie te toetsen. Daarbij zal worden aangesloten bij het gendermainstreaming-traject van het Ministerie van SZW en de benchmark HRM Rijk.

5. BEHOUD VAN DE ARBEIDSMARKTPOSITIE VAN HET RIJK

Arbeidsmarktpositie Rijk

Het nieuwe kabinet wil een kleinere, efficiëntere en kwalitatief betere Rijksoverheid. Een sterke arbeidsmarktpositie is belangrijk om de kwaliteit van het Rijk, nu en in de toekomst, te garanderen. Mede door de stijgende vervangingsvraag van het Rijk als gevolg van de vergrijzing van het personeelsbestand, zal de vraag om kwalitatief hoogwaardig personeel door het Rijk de komende tijd hoog blijven. De relatieve onzichtbaarheid van het Rijk als werkgever waarvan nog geen vijf jaar geleden sprake was, is de afgelopen twee jaar succesvol omgedraaid.

In de sociaal-economische paragraaf van het strategisch akkoord tussen het CDA, de LPF en de VVD wordt aangegeven dat de arbeidsmarkt in Nederland de komende tien jaar krap zal zijn. Dit door de demografische opbouw van de Nederlandse bevolking. Ontgroening en vergrijzing zijn ook voor het nieuwe kabinet uitdagingen waarop een antwoord gegeven moet worden.

Gelet op deze ontwikkelingen zal in 2003 het accent niet liggen op groot-schalige werving, maar op verdieping en bestending van de ingezette positionering van het Rijk als aantrekkelijke werkgever. In het bijzonder zal daarbij de aandacht uitgaan naar de knelpuntgroepen (secretaresses, financiële professionals, accountants, etc), omdat – ook bij een kleinere, efficiëntere rijksoverheid – de vraag naar deze groepen significant hoger zal blijven dan voor andere groepen binnen het Rijk.

Onderzoek naar de arbeidsmarktpositie

De vraag van het Rijk op de arbeidsmarkt en de knelpunten in de voorziening van die vraag worden in 2003 scherper in kaart gebracht doordat de gegevens uit de Carrièresite www.werkenbijdeoverheid.nl inmiddels hierop kunnen worden geanalyseerd. De Arbeidsmarktmonitor Rijk 2003 richt zich op het onderzoeken van de concurrentiepositie van het Rijk op die beroepsdeelmarkten die significant zijn voor de handhavingstaak en de toezichtfunctie van het Rijk. Daarbij zal voor het onderzoek binnen het Rijk gebruik worden gemaakt van de resultaten uit de medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Voor het vergelijkende onderzoek onder concurre-

rende werkgevers op de arbeidsmarkt wordt gebruik gemaakt van een specifieke enquête.

Behalve onderzoek naar de relatieve concurrentiepositie van het Rijk wordt daarnaast ook onderzocht hoe het Rijk op de verschillende beroepsdeelmarkten het beste kan communiceren naar de betreffende doelgroepen. De diversiteitsinvalshoek wordt zowel in het onderzoek als in de maatregelen ter versterking van de arbeidsmarktpositie geïntegreerd. Bovendien wordt in het licht van een zo doelmatig mogelijke benutting van menselijk kapitaal met andere overheidssectoren een regie ontwikkeld op intersectorale loopbaanketens.

Arbeidsmarktcommunicatie

Voor een effectieve consolidatie op het terrein van de arbeidsmarktcommunicatie wordt in 2003 een nieuwe arbeidsmarktcommunicatiestrategie voor het Rijk in de periode 2004 – 2006 ontwikkeld. Het strategisch management binnen het Rijk heeft hierin het voortouw. De ministeries ontwikkelen vervolgens, in overleg met en ondersteund door Raac, het centrum voor arbeidsmarktcommunicatie voor het Rijk, het werkplan 2004 en het jaarverslag 2002. Naast het verdiepen en bestendigen van het verbeterde imago over werken bij het Rijk bij externe doelgroepen, zullen ook binnen het Rijk arbeidsmarktcommunicatiemiddelen worden ingezet om de huidige rijksambtenaren een interessante loopbaan te bieden en de uitstroom van kwalitatief hoogwaardig personeel te reduceren. Een beter inzicht bij de medewerkers van de mogelijkheden die de interne arbeidsmarkt van het Rijk te bieden heeft, leidt uiteindelijk tot een effectievere inzet van personeel. Dit komt de kwaliteit van het Rijk ten goede.

De verschillende activiteiten gericht op beurzen en evenementen worden voortgezet. Nog in november 2002 zal er voor de eerste keer een week «Kijk op het Rijk» worden georganiseerd, waarin met uiteenlopende activiteiten het Rijk als werkgever onder de aandacht zal worden gebracht. De digitale arbeidsmarktactiviteiten op de campagnesite en de overheidsbrede carrièresite zijn positief ontvangen door de doelgroep. De carrièresite zal verder worden doorontwikkeld en verbreed naar de andere overheidssectoren. Mede met behulp van deze site is een efficiëntere, effectievere en transparante werving van personeel voor het Rijk mogelijk.

Een bijzondere groep waarop in het kader van arbeidsmarktcommunicatie activiteiten zullen worden gericht, betreft de middelbare scholieren. Het is zeer wenselijk om reeds in een zeer vroeg stadium als potentiële werkgever in de «mindset» van scholieren te komen. Dit voorkomt later veel dure communicatieactiviteiten. Het gehele programma aan arbeidsmarktcommunicatie-activiteiten integreert de specifieke elementen en benaderingen die noodzakelijk zijn om ook allochtonen en gehandicapten in het algemeen, en vrouwen voor hogere functies in het bijzonder, effectief te benaderen en te interesseren voor werken bij het Rijk.

Het Rijkstraineeprogramma

De doelstelling van het traineeprogramma is divers: naast het aantrekken van 135 jonge academici op jaarbasis worden deze trainees zodanig opgeleid en begeleid dat zij na hun traineeship breed kunnen worden ingezet binnen het Rijk. Ook wordt met de uitvoering van dit project beoogd het imago van het Rijk als aantrekkelijke werkgever te versterken. Tot nu toe is het project succesvol gebleken; van de trainees die in 1999 zijn gestart met hun programma is 87% ingestroomd in het Rijk. Om het toekomstig verwachte tekort aan managers binnen het Rijk op te vangen zal in 2003 worden gestart met het opstellen en implementeren van een

management-development programma. De doelstelling voor dit programma is in hoofdzaak gericht op de vorming van management-potentieel bij jongere medewerkers (28 tot 35 jaar) met WO/HBO opleiding en enkele jaren ervaring. Daarnaast zal er in 2003 gewerkt worden aan meer synergie tussen het algemene traineeprogramma en specifieke traineeprogramma's voor onder meer juristen en financieel economen.

Arbeidsvoorwaarden

De huidige CAO Rijk loopt tot 1 december 2002. In oktober vinden de onderhandelingen plaats tussen de minister van BZK en de Samenwerkende centrales van overheidspersoneel over een nieuwe CAO Rijk. De onderhandelingen vinden plaats op een moment dat het nieuwe kabinet nog maar net is aangetreden. De inhoud van het Strategisch akkoord bevat diverse maatregelen die van betekenis zijn voor de positie van de ambtenaren in de sector Rijk. Tegen de achtergrond van het nieuwe kabinetsbeleid is de inzet van de minister van BZK er op gericht om afspraken met de centrales te maken die bevorderen dat de kwaliteit van het personeel in het Rijk wordt gehandhaafd en dat de arbeidsparticipatie wordt vergroot. Voorts zet de minister in op afspraken over het thema Arbeid & Gezondheid en streeft hij ernaar te komen tot vereenvoudiging van de bestaande regelgeving ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden van de rijksambtenaren. Deze inzet zal moeten leiden tot een nieuwe CAO Rijk die bijdraagt aan het neerzetten van het Rijk als moderne, efficiënte organisatie en tevens als aantrekkelijke werkgever.

In 2003 zal de invoering van IKAP in 2002 worden geëvalueerd. Daarnaast zullen de gevolgen van het regeerakkoord voor IKAP in kaart worden gebracht. De evaluatie zal zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens bevatten. Er is afgesproken dat onder andere een beeld zal worden gegeven van het aantal deelnemers onderverdeeld naar categorieën schaal en leeftijd. De kwalitatieve vragen, waarin bijvoorbeeld gevraagd wordt naar de motivatie om deel te nemen aan IKAP en het oordeel over de uitvoering, zullen deel uitmaken van het medewerkerstevredenheids-onderzoek en het onderzoek naar HRM-tevredenheid die in 2003 onder rijksambtenaren gehouden zullen worden. Een mogelijke wijziging van het IKAP-stelsel is nog onderwerp van discussie met de departementen en de centrales van overheidspersoneel. Hierbij speelt ook een samenhang met de regeling Verlofsparen die in 2003 zal worden ingevoerd. De consequenties van een en ander moeten in de loop van 2003 duidelijk worden.