



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Sociaal Jaarverslag Rijk

2008







Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Sociaal Jaarverslag Rijk

2008

## Colofon

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

### Redactie

Harm Jonkhart (BZK)  
Tobia Potters (BZK)  
Bauke Vlas (BZK)  
Hans Klip (Ravestein & Zwart)  
Karin Peusens (Ravestein & Zwart)  
Esther Schoenmakers (Ravestein & Zwart)

### Productiebegeleiding

Directie Communicatie en Informatie/Grafische en Multimediale Diensten

### Ontwerp en beeldmateriaal

Clownfish Creatieve Communicatie, Wassenaar

### Druk

Koninklijke Broese en Peereboom, Breda

### Website

[www.sociaaljaарverslagrijk.nl](http://www.sociaaljaарverslagrijk.nl)

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

Mei 2009

11878/508-GMD52

# Inhoudsopgave

|                                     |           |  |           |
|-------------------------------------|-----------|--|-----------|
| <b>1. Organisatie</b>               | <b>10</b> | <b>5. Arbeidsparticipatie</b>              | <b>40</b> |
| 1.1 Organisatie rijksdienst         | 11        | 5.1 Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden | 41        |
| 1.2 Bedrijfsvoering                 | 11        | 5.2 Re-integratie                          | 42        |
| 1.3 Inrichting Shared Services Rijk | 12        | 5.3 Diversiteit                            | 43        |
| <b>2. Personeelsmanagement</b>      | <b>16</b> | <b>6. Uitstroom</b>                        | <b>50</b> |
| 2.1 Personeelsontwikkeling          | 17        | 6.1 Vertrek medewerkers                    | 51        |
| 2.2 Flexibiliteit en loopbaanbeleid | 18        | 6.2 Sociaal flankerend beleid              | 51        |
| 2.3 Integriteit                     | 20        | 6.3 Arbeidsongeschiktheid en werkloosheid  | 52        |
| 2.4 Management development          | 21        |  |           |
| <b>3. Arbeidsmarkt</b>              | <b>24</b> |  |           |
| 3.1 Arbeidsmarkt in beeld           | 25        |  |           |
| 3.2 Arbeidsmarktcommunicatie        | 25        |  |           |
| 3.3 Rijkstraineeprogramma           | 26        |  |           |
| <b>4. Arbeidsvoorwaarden</b>        | <b>30</b> |  |           |
| 4.1 Ontwikkelingen                  | 31        |  |           |
| 4.2 Beloningen                      | 32        |  |           |
| 4.3 Gebruik van regelingen          | 35        |  |           |
| 4.4 Bezwaarschriften                | 37        |  |           |



# Cases

## **De kracht van variatie**

Inleiding op cases

## **‘Wij missen de andere verhalen over water’**

Annemieke Nijhof, directeur-generaal Water bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat

## **‘Er is veel veranderd bij het Rijk’**

Ineke Hoogstad-Kieft, management-assistente bij de MobiliteitsOrganisatie

## **‘Wel op kantoor, geen stoffig bureau’**

Zippora Levering, medewerkster klantenservice bij de Informatie Beheer Groep

## **‘Sterk verbonden met LNV’**

Amriet Mangal, medewerker Werving en Selectie

## **‘Vooringenomenheid onacceptabel voor ambtenaren’**

Paula Van Kerchove, controleur meststoffen bij de Algemene Inspectiedienst, regio West

## **Niet omdat het moet, maar omdat het wat oplevert’**

Thijs Koekkoek, senior audit assistent bij het Agentschap SWZ

## **‘Bijdragen aan gemakkelijk benaderbare overheid’**

Ferdi Licher, directeur Emancipatie bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

## **‘Verschillen zorgen voor creativiteit’**

Meryem Bilici, rijkstraineer bij het ministerie van Justitie

## **‘Ik voel me zzp’er in overheidsdienst’**

Hans Kras, bouwkundig onderzoeker bij het secretariaat van de huurcommissie (VROM)

## **‘Mijn Surinaamse opvoeding komt van pas’**

Melanie Lobles, programmasecretaris bij het ministerie van LNV

## **‘Rug recht houden is ambtenaar niet vreemd’**

Sjef Jellema, senior inspecteur, Inspectie voor de Gezondheidszorg, programma 8

8

14

22

28

38

48

Inleiding



# Inleiding

Voor u ligt het Sociaal Jaarverslag Rijk 2008. De titel van deze uitgave geeft aan waar dit verslag om draait: de mensen bij het Rijk. Op veel plaatsen binnen het Rijk is in 2008 veel werk verricht voor het vernieuwen en verbeteren van de rijksoverheid. Dat betreft niet alleen het management maar ook mensen in uiteenlopende, andere functies. Zowel in het beleid, als in de ondersteuning, de uitvoering en de handhaving.

Anno nu bestaat dé ambtenaar niet meer. Het Rijk heeft een divers samengesteld personeelsbestand en ziet hier ook duidelijk de meerwaarde van. Een overheid die een afspiegeling is van de maatschappij sluit immers makkelijker aan bij de tijdgeest. En benut de ontwikkelingen in de samenleving voor onze huidige en toekomstige organisatie.

## Rijke schakering in cases

In dit jaarverslag komt deze kracht van variatie naar voren in zes cases die verspreid staan over de hoofdstukken. In de verhalen komen elf medewerkers aan het woord. Deze medewerkers belichamen de rijke schakering aan mensen bij het Rijk. Zij zijn niet uitsluitend afkomstig uit de traditionele doelgroepen van het diversiteitsbeleid: vrouwen en allochtonen. Ook aan jongeren, mensen met een beperking, vluchtelingen, internationaal georiënteerde of juist honkvaste medewerkers heeft het Rijk behoefte om haar functie te vervullen en haar taken uit te voeren.

## Een stevige P&O-kolom...

De uitdaging voor de P&O-kolom is om al deze personen op de juiste plek in de organisatie te plaatsen: daar waar zij hun toegevoegde waarde leveren aan de taken van de organisatie. De P&O-kolom zorgt voor randvoorwaarden zodat medewerkers en management zich ontwikkelen, duurzaam inzetbaar blijven, flexibel en mobiel zijn. Van werk naar werk begeleiden staat hoe dan ook voorop. Dit vraagt om een stevige P&O-kolom, een eis die ook centraal staat in het programma Vernieuwing Rijksdienst.

## Strategie voor rijksbrede bedrijfsvoering

Het in 2007 gestarte programma Vernieuwing Rijksdienst voorziet naast een betere rijksoverheid ook een kleinere rijksoverheid. Bij het realiseren hiervan werken de

rijksonderdelen nauw met elkaar samen. Er lopen veel interdepartementale en rijksbrede projecten. Een aantal is in 2008 al afgerond. Het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering heeft hoge prioriteit bij de ministeries. Zij benutten steeds beter de mogelijkheden voor interdepartementale samenwerking. In 2008 is de strategie voor een rijksbrede bedrijfsvoering vastgesteld.

## Lichte daling aantal vacatures

Ondanks de taakstelling bij het Rijk blijft aanwas van nieuw personeel nodig, zeker gezien de vergrijzing van het personeelsbestand. De kredietcrisis en de stijgende werkloosheid doen daar niets aan af. Het is van belang dat het Rijk zich blijft profileren op de arbeidsmarkt, ook al is het aantal opengestelde vacatures iets gedaald ten opzichte van 2007 (van 7.919 naar 7.723). Dit is in 2008 op verschillende manieren gebeurd, onder meer door voorzetting van de campagne 'Werken bij het Rijk, als je verder denkt'.

## Slag te slaan bij diversiteit

Bij culturele diversiteit is het streefdoel: 50 procent groei in 2011 ten opzichte van 2007. Uitgaand van de gewijzigde meetmethode betekent dat een groei in aandeel van 7,9 procent naar 11,9 procent in 2011. Het Rijk zat in 2008 met een aandeel van 8,2 procent nog duidelijk onder dit doel. Een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen komt wel steeds dichterbij. Al blijft aandacht hiervoor nodig naarmate het functieniveau stijgt.

## Vernieuwing rijksdienst

Dit sociaal jaarverslag heeft betrekking op de voortgang in de P&O-kolom van het Rijk. Volumecijfers van het personeelsbestand en de ontwikkeling hiervan zijn niet opgenomen in dit verslag. De volumeontwikkelingen bij het Rijk zijn opgenomen in de derde voortgangsrapportage van het programma Vernieuwing Rijksdienst. De voortgangsrapportage bevat ook meer informatie over projecten in het kader van de Vernieuwing Rijksdienst, die niet de bedrijfsvoering betreffen.



# De kracht van variatie

In dit jaarverslag komt de kracht van variatie naar voren in zes cases die verspreid staan over de hoofdstukken. In de verhalen komen elf medewerkers aan het woord. Deze medewerkers belichamen de rijke schakering aan mensen bij het Rijk. Zij zijn niet uitsluitend afkomstig uit de traditionele doelgroepen van het diversiteitsbeleid: vrouwen en allochtonen. Ook aan jongeren, mensen met een beperking, vluchtelingen, internationaal georiënteerde of juist honkvaste medewerkers heeft het Rijk behoefte om haar functie te vervullen en haar taken uit te voeren.

Juist in de huidige dynamische tijden kunnen we de kwaliteit van wat ieder van ons individueel te bieden heeft, gaan inzetten als een belangrijke kracht.

We werken met elkaar voor de Nederlandse burger. Dit uitgangspunt zet de mens centraal. Zowel aan de kant van onze klant - de burger - als aan de kant van de overheid. We kunnen het pas goed doen als we de wensen van de burger én onze eigen kracht goed kennen. Het zijn de mensen die binnen de rijksdienst werken die de keuzes maken. Ieder vanuit zijn eigen vakmanschap en met elkaar verbonden door het dienen van het publieke belang.





## Nieuwe kansen

### ‘Niet omdat het moet, maar omdat het wat oplevert’

Naam : Thijs Koekkoek  
Functie : senior audit assistent Agentschap SWZ  
Standplaats : Den Haag  
Leeftijd : 36 jaar  
Kracht : Integriteit

‘Mijn affiniteit met de overheid heeft te maken met werken vanuit een maatschappelijke betrokkenheid. Winst maken is geen drijfveer, al moeten we natuurlijk wel onze uitgaven op orde hebben. De na te streven doelen zijn minder meetbaar, dat geeft ook een zekere spanning aan het werk. Dat vind ik interessante materie, waar ik als ambtenaar op een professionele manier rekening mee houdt. Verder spreek het me enorm aan dat een ambtenaar voor alles integer moet zijn, en naar geweten handelt. Diversiteit binnen de organisatie vind ik van groot belang. Zeker de overheid moet zoveel mogelijk een afspiegeling van de maatschappij vormen. Van jong tot oud, van Nederlander tot medelander. Niet alleen omdat het zou moeten, maar vooral omdat het veel oplevert. Jonge medewerkers willen meestal snel aan de slag en iets veranderen, oudere collega’s trappen waar nodig slim op de rem. Bovendien, twee weten meer dan een. Met veel mensen met verschillende achtergronden in de buurt, is het altijd mogelijk om op diegene af te stappen die gezien zijn achtergrond waarschijnlijk de benodigde kennis met je kan delen. Tot slot vind ik het persoonlijk erg prettig dat de genoemde afspiegeling hier op het werk enigszins aanwezig is.

1

Organisatie

# Organisatie

**Het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie heeft hoge prioriteit bij de ministeries. De doorontwikkeling shared services centres past in deze gedachte. In 2008 is de strategie voor een rijksbrede bedrijfsvoering vastgesteld.**

## 1.1 Organisatie rijksdienst

Efficiënte samenwerking tussen ministeries wordt bevorderd door interdepartementale eenheden. Deze zijn speciaal opgezet voor tijdelijke projecten. De medewerkers van deze eenheden komen uit verschillende rijksonderdelen.

### **Meer interdepartementale projecten en programma's**

Er komen steeds meer tijdelijke interdepartementale projecten. Een voorbeeld is het Project Wegwerken Archief Achterstanden, dat liep tot eind 2008. De projectorganisatie heeft alle ministeries geholpen om de oudste achterstanden in hun archiefbeheer weg te werken.

Ook de twee programmaministeries voor Jeugd en Gezin en voor Wonen, Wijken en Integratie zijn een voorbeeld van organisatorische vernieuwing. De programmaministers zijn verantwoordelijk voor een specifiek probleemveld. Zij worden ondersteund door ambtenaren die niet zijn gebonden aan één ministerie.

### **Departementale topstructuren en topformaties in kaart gebracht**

Het ministerie van BZK heeft departementale kaarten opgesteld. Op deze kaarten zijn topstructuur en topformatie (schaal 16 en hoger) van elk ministerie afzonderlijk weergegeven, gebaseerd op de situatie van medio 2008. Deze topstructuur en topformatie zijn door het ministerie van BZK goedgekeurd. Daarbij is gebruik gemaakt van het Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk dat in 2007 is ontwikkeld. Het kabinet heeft de departementale kaarten in juli 2008 formeel bekrachtigd. Hiermee kunnen de niveau-indeling van topfuncties en bijbehorende beloningen goed worden gemonitord.

### *Nieuwe werkwijze*

Met de vaststelling van de kaarten is voor de ministeries een nieuwe werkwijze in werking getreden. De ministeries kunnen nu voor het merendeel van de topfuncties zelf de niveau-indeling vaststellen binnen de randvoorwaarden van het kader. De ministeries leggen een beperkt aantal functies vooraf nog voor aan het ministerie van BZK.

### *Geen goedkeuring vooraf*

De nieuwe werkwijze is gebaseerd op vertrouwen. De ministeries hoeven de minister van BZK vooraf niet om goedkeuring te vragen voor de niveau-indeling van een groot aantal topfuncties. Dit leidt tot minder administratieve lasten. De ministeries verantwoorden jaarlijks de wijzigingen die zij hebben aangebracht in de topstructuur en topformatie. De departementale kaart uit 2008 geldt hierbij als startpunt. De kaarten zijn gepubliceerd op Rijksweb.

## 1.2 Bedrijfsvoering

Het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering heeft hoge prioriteit bij de ministeries. Daarbij zijn veel mogelijkheden voor interdepartementale samenwerking. In 2008 is de strategie voor een rijksbrede bedrijfsvoering vastgesteld. Het uitgangspunt is: standaardisatie waar het kan, maatwerk waar het moet.

### **Concerngedachte basis van strategie**

Meer eenheid, meer efficiëntie en meer integraliteit. Deze ambities vormen de basis van de strategie voor een rijksbrede bedrijfsvoering. De concerngedachte staat centraal. De bedrijfsvoering moet het mogelijk maken dat de rijksoverheid opereert als één geheel en flexibel kan inspelen op de veranderende behoeften in de omgeving.

### **Nieuwe interdepartementale besluitvormingstructuur**

Door de steeds intensievere samenwerking bij bedrijfsvoering werd een nieuwe interdepartementale besluitvormingsstructuur noodzakelijk. Het vroegere beraad van plaatsvervangende secretarissen-generaal had geen formele status. De nieuw opgezette Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) heeft dat wel. Deze commissie is in zijn nieuwe vorm in september 2008 van start gegaan. Alle ministeries maken hiervan deel uit. De directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (OBR) hanteert de voorzittershamer.

### **Werkmaatschappij fors gegroeid**

De Werkmaatschappij (DWM), onderdeel van DG OBR, is een shared service centre voor de bedrijfsvoering binnen de rijksoverheid. Ministeries hebben bedrijfsvoeringstaken en medewerkers overgedragen aan DWM, waardoor per saldo de efficiëntie is toegenomen. DWM is de afgelopen periode fors gegroeid: van zes bedrijfseenheden in 2007 naar achttien bedrijfseenheden op 1 januari 2009. Hierdoor heeft DWM een centrale plaats bij de rijksbrede bedrijfsvoering verworven. De bedrijfseenheden kunnen zich concentreren op hun primaire processen, omdat DWM zorgt voor de ondersteuning bij de bedrijfsvoeringstaken.

Een belangrijk doel van DWM is het bevorderen van interdepartementale samenwerking, kennisuitwisseling en efficiëntieverbetering. Door het creëren van massa kan DWM de ondersteuning goedkoper inkopen. Ook levert het samenbrengen van generieke functies schaalvoordelen op. De Werkmaatschappij heeft te maken met een groot aantal opdrachtgevende besturen en met een contracthoudersraad voor de bedrijfseenheden. De vraag is hoe dit efficiënter kan worden ingericht. De ICBR besloot eind 2008 tot een evaluatie van de werking van het sturingsmodel en de opdrachtgeverrol. Daarom is begin 2009 een opdrachtgever-tevredenheidsonderzoek gestart.

## **1.3 Inrichting shared services HRM**

Met de nieuwe koers van P-Direkt en de bundeling van de expertisecentra P&O zijn in 2008 behoorlijke stappen gezet in de vernieuwing van het HRM-stelsel bij het Rijk.

### **Uitbouw P-Direkt**

Voor P-Direkt is 2008 een belangrijk jaar geweest. Eind 2006 is een nieuwe koers ingezet voor de vorming van het rijksbrede shared service centre HRM. Deze vorming ligt goed op schema. Fase 1 (ontwikkeling en invoer van de nieuwe dienstverlening) is vergevorderd. Er is gestart met de voorbereiding van fase 2 (bundeling van HR-taken bij P-Direkt). In 2008 zijn de ministeries bezig geweest om de personeels- en salarisadministraties te centraliseren en een front-backoffice model te introduceren.

### **Zelfbediening voor manager en medewerker**

In het voorjaar van 2008 is op Rijksweb het portaal Personeel live gegaan. Deze HRM-portaal biedt generieke informatie over rechtspositie en arbeidsvoorwaarden. Medewerkers en managers maken hiervan steeds vaker gebruik. Een andere mijlpaal is de oplevering van het transactieportaal P-Direkt. Op de ministeries wordt dit portaal steeds meer in gebruik genomen. Zo waren eind 2008 vier ministeries bezig met de implementatie en vier met de voorbereidingen daarvoor. Medewerkers en managers kunnen via het P-Direkt portaal afspraken rond verlof, arbeidsduur en arbeidsvoorwaarden snel en simpel verwerken. In totaal zijn er 26 geüniformeerde processen rond personeels- en salarisadministratie in het portaal opgenomen. Ook de digitale beschikbaarheid van personeelsdossiers is in 2008 nagenoeg afgerond.

De laatste drie ministeries (VWS, SZW en BuZa) hebben zich in 2008 aangesloten op de centrale payroll van P-Direkt. Daarmee zijn alle twaalf deelnemende departementen aangesloten. Alle ambtenaren van deze ministeries krijgen vanaf januari 2009 hun salarisstrook via P-Direkt.

### **Toekomstvisie goedgekeurd**

Vanwege de goede vorderingen in 2007 en 2008 is de tweede fase van P-Direkt al gestart. Medio 2008 besliste de Tweede Kamer positief over de Toekomstvisie P-Direkt. Deze visie voorziet in een bundeling van de HR-taken bij het shared service centre P-Direkt.

Einddatum van fase 2 is 2011. In de zomer van 2008 zijn kwartiermakers aan de slag gegaan om twee locaties van dienstverlening in te richten, één in Den Haag en één in Zwolle. Elk ministerie krijgt een eigen transitietraject, afgestemd op het eigen tempo en de eigen behoefte. Het aantal medewerkers binnen de personeels- en salarisadministraties is inmiddels fors gedaald: 500 fulltime-equivalenten (fte's) rijksbreed. Alle huidige P&S-medewerkers hebben perspectief op werk bij P-Direkt of een ministerie.

### **Bundeling bedrijfseenheden P&O**

In 2008 zijn alle bedrijfseenheden, expertisecentra (EC) P&O genaamd, bijeengebracht onder De Werkmaatschappij. Per 1 januari 2009 bestaat het aanbod van EC P&O uit:

- Expertisecentrum ArbeidsJuridisch
- Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie Rijk
- Expertisecentrum Arbeid & Gezondheid
- Expertisecentrum Bedrijfsmaatschappelijk Werk
- Expertisecentrum FormatieAdvies
- Expertisecentrum Rijksadvies
- Expertisecentrum MobiliteitsOrganisatie

De expertisecentra hebben in 2008 diverse producten en diensten opgeleverd. Zo heeft het EC Bedrijfsmaatschappelijk Werk het loket financiële dienstverlening ingesteld om de schuldhulpverlening te verbeteren. Bij het EC ArbeidsJuridisch is het loket conflictbemiddeling Rijk ontwikkeld. Het eerste resultaat: 38 procent van de personele bezwaren van medewerkers is na interventie van het loket ingetrokken. Deze loketten zijn voorbeelden van nieuwe producten bij de EC's.

### *Synergie in producten en diensten*

De EC's hebben in 2008 de nadruk gelegd op de synergie tussen de expertisegebieden. Bij een reorganisatieproces is bijvoorbeeld behoefte aan expertise vanuit de EC's Formatieadvies, Rijksadvies, ArbeidsJuridisch en Bedrijfsmaatschappelijk Werk. Bij dit proces werken deze expertisecentra dan ook nauw samen. Ook op andere vlakken is in 2008 intensieve samenwerking ontstaan. Het EC Arbeid & Gezondheid heeft samen met het EC ArbeidsJuridisch een helpdesk opgezet voor vragen op het gebied van re-integratie en sociale zekerheid. Het EC Arbeidsmarktcommunicatie Rijk heeft samen met het EC Mobiliteitsorganisatie de Mobiliteitsbank verder ontwikkeld als matchtool voor de consulenten van de Mobiliteitsorganisatie.

### *Concentreren op kerntaken*

De meeste departementen namen in 2008 structureel producten en diensten af bij de expertisecentra. De departementen kunnen zich hierdoor in toenemende mate concentreren op hun kerntaken. De afnemende rijksonderdelen hebben in 2008 ook meer zicht gekregen op de prestaties en gegevens van de expertisegebieden. De EC's hebben hun managementrapportages beter vergelijkbaar gemaakt. Ze hebben tevens geïnvesteerd in het uniformeren en efficiënter maken van de werk- en bedrijfsvoeringsprocessen.

### *Meer eenheid, meer efficiency, meer integraliteit*

Door de integratie van dienstverlening is de P&O-functie van het Rijk verder versterkt. Deze beweging naar 'meer eenheid, meer efficiëntie, meer integraliteit' maakt onderdeel uit van de bredere ontwikkeling, zoals verwoord in de strategie voor een rijksbrede bedrijfsvoering. De ICBR heeft vastgesteld dat de departementale aansluiting bij de expertisecentra in 2011 maximaal moet zijn. Om dit te bereiken werken de managers van EC P&O vanaf 2009 hun onderlinge samenwerkingsverband verder uit. Dit krijgt de vorm van een shared service centre voor de HRM-pijler van de rijksbrede bedrijfsvoering.

## ‘Wij missen de andere verhalen over water’

Naam : Annemieke Nijhof  
Functie : directeur-generaal Water bij ministerie van Verkeer en Waterstaat  
Standplaats : Den Haag  
Leeftijd : 43  
Kracht : Open

Ik ben er erg trots op dat ik ambtenaar ben. Ik wil de samenleving echt dienen. Helaas staat het spel dat politici en ambtenaren spelen, nog ver af van wat bij mensen leeft. Je kunt niet alles simplificeren, maar je kunt wel veel minder wollig zijn. Ik hou me zelf steeds voor: hoe zou ik dit aan mijn moeder vertellen? De helft van mijn eigen medewerkers is vrouw. Dat is in korte tijd veranderd. Ook in de top van het ministerie komen er steeds meer vrouwen. Ik voel me dus geen uitzondering.

Wat wel apart is: ik ben relatief jong directeur-generaal geworden en heb vrij jonge kinderen. Mijn collega's vinden dat een spannende combinatie. Als ik een middag vrij neem om iets te doen met de klas van mijn dochter of zoon, ben ik daar open over. Ik zet de reden gewoon in de agenda. Hiermee wil ik een voorbeeld voor anderen zijn.

Er werken vrijwel geen allochtonen bij het directoraat-generaal Water. Wij missen zo de verhalen van mensen die niet vanuit de Nederlandse historie naar water kijken. Ik wil me daarom extra inzetten voor het binnenhalen van medewerkers met een andere culturele achtergrond. Natuurlijk is het niet de bedoeling dat zij zich vooral aanpassen aan onze organisatie-cultuur. Ze moeten hun eigenheid kunnen behouden.'



‘Harde’ beroepen



## ‘Bijdragen aan gemakkelijk benaderbare overheid’

Naam : Ferdi Licher  
Functie : directeur Emancipatie bij het ministerie  
van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
Standplaats: Den Haag  
Leeftijd : 51  
Kracht : Direct en persoonlijk

‘Het voelt goed om in dienst van het Rijk te zijn. Ik doe prachtig werk, dicht bij de politiek. Elke dag afwegen en adviseren over wat wel of niet werkt. Het komt aan op ambtelijk vakmanschap. Vergelijk het met een beeldhouwer. Die moet ook op ieder moment zorgvuldig zijn. Ik wil bijdragen aan een dynamische overheid die gemakkelijk benaderbaar is. Bij de directie Emancipatie reageren we daarom zoveel mogelijk meteen en persoonlijk op vragen en verzoeken.

Wij houden ons bij de directie bezig met gelijke kansen voor vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt en voor meisjes en jongens in het onderwijs. Vooral veel allochtone vrouwen zitten in een kwetsbare positie. In het contact tussen leraren en leerlingen is er nog veel ongezien onderscheid in de aanmoediging en ontmoediging voor meisjes en jongens. We willen dat met goed beleid veranderen. Ik voel me als man in deze functie overigens uiterst senang. Ik heb ook nooit gehoord dat anderen het vreemd vinden. Ik kreeg bij mijn aanstelling zes jaar geleden juist diverse positieve reacties: het is goed dat mannen zich ook met emancipatie gaan bezighouden! Bij diversiteit wordt vooral gekeken naar etniciteit, leeftijd en sekse. Op zich logisch want deze kenmerken zijn belangrijk en gemakkelijk te meten. Maar diversiteit houdt veel meer in. Het gaat erom dat allerlei realiteiten binnen de organisatie vertegenwoordigd zijn. Een voorbeeld? Vroeger werkten bij de directie Emancipatie relatief veel ongetrouwde vrouwen zonder kinderen. Nu werken er veel moeders en vaders met jonge kinderen. Dat bevordert een bredere kijk op het emancipatievraagstuk.’



‘Zachte’ beroepen

2

Personeelsmanagement

# Personeelsmanagement

De rijksoverheid moet kleiner en vooral beter. Om de noodzakelijke kwaliteitsslag te maken, kiest het Rijk voor rijksbreed en toekomstgericht investeren in talent. Er is meer aandacht voor loopbaanontwikkeling, onder meer in functioneringsgesprekken.

## 2.1 Personeelsontwikkeling

Kernpunt van elk personeelsbeleid is het periodieke functioneringsgesprek tussen de medewerker en zijn direct leidinggevende. In zo'n gesprek gaat het om de kwaliteit van de match tussen de medewerker en zijn opgedragen taken. Hoe goed vervult hij die? Hoe tevreden is hij met zijn taken? Hoe wil hij verder met zijn loopbaan? Dit zijn vragen die onder andere aan de orde moeten komen.

### *Meer gesprekken, betere gesprekken*

Het aantal medewerkers dat jaarlijks een functioneringsgesprek met zijn leidinggevende voert, groeit gestaag. In de Arbeidsmarktmonitor Rijk 2007-2008 komt naar voren dat de mate waarin voor zo'n gesprek de relevante onderwerpen aan de orde komen, uiteenloopt. Het maken van concrete resultaatafspraken geeft extra motivatie. Ook ontwikkelafspraken hebben een sterk motiverend effect voor de medewerker.<sup>a</sup>

## Gesprekken over functioneren/loopbaan

| Ministerie    | 2005         | 2006         | 2007         | 2008               |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| AZ            | 86,8%        | 79,4%        | 75,5%        | 79,4%              |
| BuiZa         | 95,0%        | 96,0%        | 98,2%        | 99,2%              |
| BZK           | 71,9%        | 77,3%        | 76,2%        | 78,4%              |
| EZ            | 93,0%        | 93,0%        | 93,7%        | 92,0%              |
| Fin - dep     | 92,1%        | 93,9%        | 87,1%        | 88,4%              |
| Fin - BD      | 67,2%        | 64,4%        | 64,4%        | 90,0%              |
| Jus           | 52,7%        | 52,5%        | 62,9%        | 72,3%              |
| LNV           | 62,3%        | 72,8%        | 77,3%        | 82,2%              |
| OCW           | 61,1%        | 72,1%        | 69,2%        | 73,1%              |
| SZW           | 67,0%        | 81,6%        | 82,0%        | 79,7%              |
| VenW          | 70,6%        | 85,4%        | 84,8%        | <sup>1</sup> 37,7% |
| VROM          | 61,6%        | 58,3%        | 66,7%        | <sup>2</sup> 56,8% |
| VWS           | 59,4%        | 71,5%        | 76,2%        | <sup>3</sup> 61,1% |
| <b>Totaal</b> | <b>67,4%</b> | <b>68,0%</b> | <b>71,3%</b> | <b>76,0%</b>       |

<sup>1</sup> De gesprekken vinden sinds december 2008 in december, januari en februari plaats. Dit cijfer betreft uitsluitend de maand december 2008

<sup>2</sup> Het percentage daadwerkelijk gehouden gesprekken ligt hoger, maar in 2008 was er verminderde toegankelijkheid voor registratie.

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

bron: enquête

### Opleidingsuitgaven

Het bedrag voor scholing en opleiding voor medewerkers is nagenoeg gelijk gebleven met 2007. Per arbeidsjaar is gemiddeld € 1.302 uitgegeven aan scholing en opleiding.

### Bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar

| Ministerie        | gemiddeld bedrag per arbeidsjaar |              |              |              |
|-------------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                   | 2005                             | 2006         | 2007         | 2008         |
| AZ                | 604                              | 731          | 1.115        | 1.472        |
| BZK               | 1.319                            | 1.420        | 1.252        | 1.673        |
| BuiZa             | 1.305                            | 1.259        | 1.363        | 1.420        |
| EZ                | 1.369                            | 1.375        | 2.041        | 1.917        |
| Fin               | 857                              | 996          | 977          | 857          |
| Jus               | 961                              | 1.483        | 1.350        | 1.417        |
| LNV               | 1.027                            | 952          | 1.243        | 1.254        |
| OCW               | 1.293                            | 1.763        | 1.464        | 2.044        |
| SZW               | 1.774                            | 1.906        | 2.130        | 2.061        |
| VenW <sup>1</sup> |                                  | 1.366        | 1.525        | 1.511        |
| VROM              | 751                              | 604          | 1.363        | 1.244        |
| VWS               | 791                              | 1.461        | 1.401        | 1.347        |
| <b>Totaal</b>     | <b>990</b>                       | <b>1.272</b> | <b>1.297</b> | <b>1.302</b> |

bron: enquête

<sup>1</sup> geen opgave in 2005

### Tevredenheid rijksambtenaren gestegen

Bijna driekwart van de rijksambtenaren is tevreden over zijn functie. Dat blijkt uit het tweejaarlijks Personeels- en Mobiliteitsonderzoek dat in het voorjaar van 2008 is uitgevoerd. In 2007 was 72 procent van de rijksmedewerkers tevreden met zijn baan. Het aantal dat tevreden is met de organisatie, steeg van 49 naar 57 procent. Ook over de primaire arbeidsvoorwaarden zijn medewerkers te spreken, zo blijkt uit het onderzoek.

## 2.2 Flexibiliteit en loopbaanbeleid

Een moderne overheid kan snel inspelen op wensen vanuit de politiek en de samenleving. Hiervoor is snelheid bij organiseren en reorganiseren vereist, zonder ingewikkelde en tijdrovende bureaucratische procedures.

### Dynamisch Organiseren

Bovenstaande eis is het uitgangspunt van het in 2008 gestarte programma Dynamisch Organiseren. Het programma wil op drie manieren meer flexibiliteit bereiken in de organisatie en bij de medewerkers:

- Medewerkers kunnen gemakkelijker van taken wisselen door ze op een hoger organisatieniveau aan te stellen, bijvoorbeeld direct onder het directoraat-generaal in plaats van op het niveau van de afdeling.
- Door bredere functieomschrijvingen is een snellere wisseling van takenpakket mogelijk.
- Afspraken tussen medewerkers en leidinggevenden over taken en werkpakketten worden via een regelend mechanisme gerealiseerd zodat de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plek in de organisatie belandt

#### *Netwerk voor organisatieadviseurs*

Vorig jaar is het Dynamisch Organiseren in de steigers gezet. Onder meer door de start van DynamoNet, het kennisnet op Rijksweb. Enkele ministeries waaronder OCW, BZK, VenW en SZW zijn (deels) overgegaan op centralere plaatsing. Ook is er een netwerk voor organisatieadviseurs opgericht om kennis over en ervaringen met Dynamisch Organiseren te delen.

#### **Eén functiegebouw Rijk**

Op weg naar één functiegebouw Rijk is in 2007 het functieraster ontwikkeld. In dit raster zijn functies administratief gegroepeerd rond werk- en denkniveau, doel, werkterrein en schaal. Zowel werkgever Rijk als vakbonden zijn overtuigd van de toegevoegde waarde van één functiegebouw. Enkele departementen zijn al aan de slag gegaan met delen van het beoogde nieuwe functiegebouw. Zo heeft het ministerie van LNV in de tweede helft van 2008 de functiefamilies uit het gebouw benut als basis voor de beleidskern die in 2009 wordt gevormd.

#### **Loopbaanbeleid voor beleidsmedewerkers**

In opdracht van DG OBR is in 2008 onderzoek gedaan naar de loopbaanmogelijkheden voor beleidsmedewerkers. Welke functies zijn er? Wat zijn de ontwikkelingslijnen? En hoe staan beleidsmedewerkers zelf tegenover (interdepartementale) mobiliteit? Uit het onderzoek komt naar voren dat beleidsmedewerkers zich bezighouden met een scala aan onderwerpen en een groot aantal rollen vervullen in het beleidsproces. Deze rollen zijn te gebruiken als bouwstenen voor de verdere ontwikkeling van loopbaanbeleid voor beleidsmedewerkers. In 2009 starten pilots 'interdepartementale mobiliteit' binnen beleidsdomeinen van het Rijk.

#### **MobiliteitsOrganisatie op weg**

In 2007 is de MobiliteitsOrganisatie (MO) opgericht. De medewerkers van de MO faciliteren ministeries bij het begeleiden van hun medewerkers van werk naar werk. Achterliggende gedachte is de ontwikkeling van de rijksdienst naar een kleinere, betere en flexibelere organisatie.

#### *Regiomanagers aangesteld*

Omdat medewerkers van het Rijk in alle delen van het land werkzaam zijn, heeft de MO het afgelopen jaar de rijksdienst in vijf regio's opgedeeld. Per regio is een manager aangesteld. Deze regiomanagers hebben de sterke en zwakke punten op het gebied van mobiliteit geïnventariseerd. Op basis van het nieuwe sociaal flankerend beleid verricht de werkgever Rijk bij de afslanking een maximale inspanning om medewerkers van werk naar werk te begeleiden, binnen of buiten de rijksdienst. Het regionale netwerk is een belangrijk onderdeel van deze inspanning.

#### *Ruim 350 loopbaanadviestrajecten via de MobiliteitsOrganisatie*

Departementen hebben de keuze of ze zelf hun medewerkers begeleiden of dit uitbesteden aan de MO. Eind 2008 had de MO 362 trajecten in beheer. Een groot deel daarvan (217) wordt uitgevoerd voor het ministerie van Economische Zaken. Andere grote klanten zijn het ministerie van BZK (60 trajecten) en de Algemene Inspectiedienst van het ministerie van LNV (65 trajecten). In 2008 zijn 41 trajecten afgerond.

### Afspraak over mobiliteit bij DJI

Bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) werken veel medewerkers in zogenoemde substantieel bezwarende functies. Dit zijn fysiek en mentaal zware functies met een vervroegde uittredleeftijd van rond de 60 jaar. In overleg met de vakbonden is in 2008 een systeem ontwikkeld om deze medewerkers na circa vijftien dienstjaren te stimuleren een andere baan te vinden waarin zij wel tot 65 jaar kunnen doorwerken. Dit systeem gaat uit van een aantal arrangementen: de medewerker kiest voor intensieve begeleiding en een opleidingstraject met een baangarantie, of hij kiest ervoor op eigen kracht een baan te vinden en krijgt dan een loopbaanpremie mee. De regeling geldt voor de komende tien jaar.

### Tussen Rijk en Onderwijs

In april 2008 is onder de paraplu van het A+O fonds Rijk de aftrap gegeven voor de pilot Tussen Rijk en Onderwijs. Doel: in het schooljaar 2008/2009 vijftig rijksambtenaren begeleiden naar een nieuwe baan als leraar op een van de scholen voor voortgezet onderwijs in Den Haag. Kandidaten volgen een uitgebreide oriëntatieperiode en een lerarenopleiding. Het Rijk stelt faciliteiten ter beschikking om de overstap te vergemakkelijken, zoals loondoorbetaling tijdens de oriëntatieperiode, gedeeltelijke vergoeding van de opleidingskosten, een terugkeergarantie tijdens het eerste jaar en loonsuppletie gedurende vijf jaar na de overstap. Door deze pilot wordt ervaring opgedaan met intersectorale mobiliteit op de arbeidsmarkt.

## 2.3 Integriteit

In 2008 zijn binnen de rijksdienst, met meer dan 100.000 personeelsleden, 491 integriteitschendingen geregistreerd. Dat is iets minder dan in 2007, toen 495 schendingen werden geregistreerd. Deze registraties betreffen niet alleen geconstateerde schendingen, maar ook vermoedens van misstanden (205 keer). Verder gaat het om oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen (70 keer), fraude/diefstal (82 keer) en ongewenste omgangsvormen (64 keer).

### Meest voorkomende sancties

Een integriteitschending hoeft niet altijd te leiden tot een disciplinaire sanctie. Het is ook mogelijk dat meerdere sancties tegelijk worden opgelegd. Voor 399 van de situaties volgde een disciplinaire sanctie. Ter vergelijking: in 2007 gebeurde dit in 310 gevallen. In 2008 kwamen deze sancties het meest voor:

- ontslag (106 keer);
- berisping (97 keer);
- vermindering vakantie (36 keer).

## 2.4 Management development

Het Rijk investeert onder de noemer management development structureel in de werving, selectie en ontwikkeling van leidinggevendend op strategische posities. En daarmee in de kwaliteit van de Algemene Bestuursdienst (ABD). Met het oog op alle veranderingen binnen de rijksoverheid is de aandacht voor management development in 2008 geïntensiveerd.

### Programma Managementleerlijnen

De departementen en Bureau ABD werken in het programma Managementleerlijnen intensief samen om talenten optimaal te begeleiden in hun ontwikkeling. De essentie is een rijksbrede oriëntatie, zowel bij loopbaanstappen als bij het benutten van sterke elementen van bestaande departementale ontwikkelprogramma's. Om richting te geven aan managementleerlijnen zijn er heldere criteria afgesproken voor selectie op ABD-functies.

Er waren het afgelopen jaar 146 benoemingen in de ABD. Het betrof 91 managers die al een ABD-functie bekleedden, 34 managers die zijn doorgeroeid naar een ABD-functie en 21 managers van buiten de overheid. Diversiteit is hierbij een belangrijk aandachtspunt (paragraaf 5.3). Het aantal flexibele, leidinggevende opdrachten binnen het Rijk groeit. Dit geldt ook voor de ABD. In 2008 zijn voor 82 opdrachten op interim-basis managers via ABD-Interim ingezet. Sinds de start van ABD-Interim in 2005 zijn 250 opdrachten met succes bemiddeld.

### Topmanagementgroep

De topmanagementgroep (TMG) binnen de ABD wordt gevormd door de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele vergelijkbare functies. Sinds april 2006 zijn de leden van de TMG in dienst van het ministerie van BZK. Door dit centraal gecoördineerde werkgeverschap zijn specifieke managementkwaliteiten snel en adequaat in te zetten voor specifieke politieke opdrachten.

De brede aandacht voor inhoudelijke deskundigheid heeft een impuls gegeven aan vernieuwende initiatieven om topambtenaren tot op hogere leeftijd te behouden voor het Rijk. In het programma Verzilvering worden ervaren managers uit de TMG en de ABD bemiddeld voor bijzondere opdrachten. Hun persoonlijk meesterschap wordt hierbij op maat ingezet.



Veel en weinig  
werkervaring

## ‘Er is veel veranderd bij het Rijk’

Naam : Ineke Hoogstad-Kieft  
Functie : management-assistente  
bij de MobiliteitsOrganisatie  
Standplaats: Den Haag  
Leeftijd : 63 jaar  
Kracht : Doorzettingsvermogen, opgewekt, positieve  
instelling, 45 jaar trouwe dienst, flexibel

‘Al 45 jaar werk ik voor het Rijk. Dat mag een lange tijd lijken, maar zo voelt het helemaal niet. Het Rijk is steeds in beweging en dat maakt het werk afwisselend.

Ik ben begonnen op de toenmalige Rijksmechanische Administratie. Via Personeelszaken kwam ik op de typekamer van BZK terecht. Na een aantal jaren op de Registratuur/archief werkte ik als secretaresse op verschillende afdelingen. En nu ben ik alweer een paar jaar aan de slag bij de Mobiliteits-Organisatie (MO). Mijn uitgebreide netwerk bij BZK komt mij hier goed van pas. Ik ben bekend met alle ins and outs. Zelf zou ik mij absoluut geen typische ambtenaar noemen. Blauw jasje, aktetasje, daar heb ik niet zo veel mee. Het is überhaupt nog maar de vraag of dé ambtenaar nog bestaat, want bij het Rijk is er in de loop der jaren heel wat veranderd. Spraken we vroeger elkaar nog met “u” aan, tegenwoordig tutoyeren we elkaar veel sneller. De organisatiecultuur is informeler geworden, het personeelsbestand gevarieerder. Ook bij de MO is veel diversiteit in leeftijd. Dat kan soms lastig zijn: jong en oud hebben verschillende inzichten. Maar het is ook enorm verrijkend: we houden elkaar scherp. Ondanks dat ik 45 jaar met plezier heb gewerkt, merk ik af en toe dat ik uitkijk naar mijn FPU.’



## ‘Verschillen zorgen voor creativiteit’

Naam : Meryem Bilici  
Functie : rijkstraineel bij het ministerie van Justitie  
Standplaats: Den Haag  
Leeftijd : 23  
Kracht : Frisse blik

‘Dé ambtenaar bestaat in mijn ogen niet. Ik zie het als een verzamelbegrip voor alle mensen die voor de overheid werken. Ik heb me nooit herkend in het stereotype beeld van inflexibel en liever lui dan moe. Waar ik me wel in herken is de betrokkenheid van rijkmedewerkers bij de maatschappij en de wens om zich voor het maatschappelijk belang in te zetten. Dat is voor mij de belangrijkste drijfveer geweest om tijdens mijn studie Nederlands Recht voor een stage bij de directie Wetgeving te kiezen. En na mijn afstuderen opnieuw het Rijk op te zoeken. Sinds ruim een half jaar ben ik als rijkstraineel aan de slag bij de Justitiële Uitvoeringsdienst Toetsing Integriteit & Screening (JUSTIS). Op de afdeling Juridische Zaken en Uitvoeringsbeleid voer ik juridische taken uit zoals toetsing van beslissingen op bezwaar en procesvertegenwoordiging. Daarnaast beantwoord ik juridische vragen van andere afdelingen en kijk ik in het project Kwaliteit hoe we de kwaliteit van onze dienst kunnen verbeteren.

Als “verse” rijksambtenaar kijk ik anders tegen zaken aan dan mijn oudere en meer ervaren collega’s. Juist die verschillende denkwijzen zijn erg positief voor een organisatie: ze genereren een enorme creativiteit. Variatie, of het nu in leeftijd is, dienstjaren, geslacht of etnische achtergrond, is per definitie positief.’



Jong en oud

3

Arbeitsmarkt

# Arbeidsmarkt

Ondanks kredietcrisis, recessie en stijgende werkloosheid is de arbeidsmarkt nog steeds krap. De rijksoverheid is sterk vergrijsd. Daarom is het van belang dat het Rijk zich blijft profileren op de arbeidsmarkt. Dit is in 2008 op verschillende manieren gebeurd.

## 3.1 Arbeidsmarkt in beeld

De Arbeidsmarktmonitor Rijk is een driejaarlijkse publicatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over de concurrentiepositie van het Rijk op de arbeidsmarkt en de werktevredenheid van de huidige medewerkers. In 2008 is dit onderzoek uitgevoerd aan de hand van cijfers uit 2007. De resultaten zijn begin 2009 bekendgemaakt via de website van het ministerie van BZK.

### Belangrijk en inhoudelijk interessant werk

Uit de Arbeidsmarktmonitor blijkt dat het overgrote deel van de respondenten, binnen en buiten het Rijk, het belangrijk vindt om inhoudelijk interessant werk te doen. Op twee aspecten scoren de rijksmedewerkers bijna 10 procent hoger dan hun collega's elders: hoe belangrijk ze hun werk vinden en hoe positief hun eigen werkbeleving is. Medewerkers van het Rijk vinden hun eigen werk gemiddeld interessanter dan andere medewerkers. Daar staat tegenover dat de medewerkers van buiten het Rijk voor dit aspect minder belangstelling hebben. Ook voor het behoud van medewerkers is werkinhoud belangrijk. Voor medewerkers die in 2007 het Rijk verlieten, was dit verreweg de belangrijkste reden van vertrek.

### Medewerker gematigd trots op baan

Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan trots te zijn op hun werk voor de rijksoverheid. Ruim 32 procent zegt echter niet te koop te lopen met hun baan. De respondenten van buiten het Rijk zijn positiever. Ruim 58 procent is trots op de eigen organisatie en ruim 15 procent loopt hier niet mee te koop.

## 3.2 Arbeidsmarktcommunicatie

Het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie (EC-AMC) is in september 2007 een nieuwe arbeidsmarktcampagne gestart onder het bekende motto *Werken bij het Rijk, als je verder denkt*. In 2008 heeft het wervingscentrum voor het Rijk deze campagne voortgezet en uitgebreid.

### Ruim 7.700 vacatures gepubliceerd

Alle vacatures bij de overheid worden eerst intern aangeboden op de Mobiliteitsbank. Daarna kunnen vacatures extern worden opgesteld. Het EC-AMC regelt de publicatie in onder andere externe *jobboards*, kranten en vakbladen. In 2008 zijn in totaal 7.723 rijksvacatures gepubliceerd. Daarvan werden 3.221 vacatures voor externe kandidaten opgesteld op de carrièresites [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl) en/of [werkenbijdeoverheid.nl](http://werkenbijdeoverheid.nl). In 2007 waren er in totaal 7.919 vacatures opgesteld.

De site [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl) is maandelijks door gemiddeld 115.000 unieke bezoekers bezocht. Ruim 15.000 personen hebben bij het bezoek van één van de wervingssites hun cv achtergelaten.

### Bezoek website

|                        | Gemiddeld aantal bezoekers per maand |
|------------------------|--------------------------------------|
| Mobiliteitsbank.nl     | 65.279                               |
| Werkenbijhetrijk.nl    | 173.134                              |
| Werkenbijdeoverheid.nl | 264.066                              |
| <b>Totaal</b>          | <b>502.479</b>                       |

### **Extra aandacht voor lastig te vervullen functies**

Een aantal doelgroepen heeft bij de werving in 2008 extra aandacht gekregen: juristen, ict'ers, inkopers en financieel deskundigen. Jaarlijks zijn er rijksbreed meer dan tweehonderd vacatures bij elk van deze groepen. Deze zijn lastig te vervullen. Via een mix van promotie op beurzen en banenmarkten, inhousedagen, campagnes in print- en online-media en via games is de interesse van deze groepen voor het Rijk gewekt. Uit onderzoek van eind 2008 blijkt ruim 40 procent van deze doelgroepen het Rijk (zeer) aantrekkelijk te vinden als werkgever. Voor juristen is dit zelfs 58 procent. De intentie om te solliciteren ligt echter lager. Extra inspanningen om deze doelgroepen te bewegen te solliciteren blijven nodig.

### **StageServicePunt uitgebreid met website**

Begin 2008 is het StageServicePunt opgericht om jongeren te interesseren voor een stage bij het Rijk. Sinds augustus is hier een website aan gekoppeld: [www.stagebijhetrijk.nl](http://www.stagebijhetrijk.nl). Scholieren en studenten zien er het aanbod aan stageplaatsen bij het Rijk. Zij kunnen via de website op een vacature reageren of een open sollicitatie sturen. De ministeries selecteren en registreren hun stagiairs eveneens in één gezamenlijk systeem. De site heeft ruim 15.000 hits per maand. In totaal zijn van augustus tot en met december zo'n 200 stageplaatsen aangeboden door de rijksdiensten. Bijna 700 studenten hebben zich ingeschreven. De afgelopen tijd heeft een groot scala aan gerichte wervings- en promotieacties onder allochtone groepen plaatsgevonden (zie 5.3). Hierdoor is 32,5 procent van de stage-inschrijvingen gedaan door jongeren met een allochtone afkomst.

### **Netwerkprogramma inEU.nl**

Op 1 september 2008 heeft het Bureau Internationale Ambtenaren het netwerkprogramma inEU.nl gelanceerd. Deze website maakt het makkelijker voor ambtenaren om kennis en ervaring te delen én om te werken aan een Europese carrière. Zowel Nederlandse ambtenaren die werkzaam zijn bij de Europese Unie, als ambtenaren die in Nederland werken aan Europese dossiers, kunnen toegang tot het netwerk aanvragen op inEU.nl.

## **3.3 Traineeprogramma's**

In 2008 ging de elfde lichting van het Rijkstraineeprogramma van start. Ruim 1.600 pas afgestudeerden meldden zich voor het tweejarige leerwerkprogramma bij het Rijk. Naast de interdepartementale trainees hebben departementen ook eigen programma's zoals het 'klasje' van Buitenlandse Zaken.

### **Voorkeursgroepen goed vertegenwoordigd**

Voor 159 academici was een plek als trainee beschikbaar bij de elf deelnemende ministeries en de samenwerkende inspecties. Het aantal is hiermee licht gestegen ten opzichte van de 153 plaatsen in 2007. De voorkeursgroepen zijn goed vertegenwoordigd: 57 procent van de deelnemers is vrouw en 14 procent is van allochtone afkomst.

### **Lagere doorstroom**

De doorstroom na afloop van het programma is lager dan eerdere jaren. In 2008 is 74 procent van de lichte uit 2006 in dienst van het Rijk getreden, tegen 83 procent een jaar eerder.

### **Tienjarig jubileum**

In 2008 heeft het Rijkstraineeprogramma zijn tienjarig bestaan gevierd. Het programma heeft een vaste positie verworven bij het rijksbreed werven en ontwikkelen van hooggekwalificeerde beleids- en stafmedewerkers. Het doel van het Rijkstraineeprogramma is dat de trainee zich breed oriënteert, veel leert en enthousiast raakt over werken bij het Rijk. Uit een evaluatie die de tiende tranche van trainees zelf heeft gehouden, blijkt 83 procent tevreden of zeer tevreden over het programma.

### **Traineeship financiële functies**

Het Financial Traineeship is een samenwerking tussen de directies Financieel Economische Zaken van alle ministeries en het ministerie van Financiën. Het traineeship biedt ministeries de mogelijkheid om de kwaliteit van de financiële en controllersfunctie te verhogen, te waarborgen en inter-departementaal kennis en ervaring uit te wisselen. Het opleidings- en werkprogramma geeft recent afgestudeerde academici de kans ervaring op te doen binnen het Rijk. De trainees gaan gedurende twee jaar aan de slag in financiële functies op verschillende werkplekken bij het Rijk, waaronder de controllersfunctie bij een ministerie en een uitvoeringsorganisatie.

### *Hoog percentage plaatsingen*

In september 2008 is de derde lichte van start gegaan met 16 deelnemers. Van de tweede lichte (13 deelnemers), die het traineeship in de zomer van 2009 afronden, heeft 72 procent al een vaste aanstelling in een financiële functie bij de rijksoverheid. Van de eerste lichte uit 2006 (17 deelnemers) is 71 procent nu werkzaam in een financiële functie binnen de rijksoverheid.

## ‘Wel op kantoor, geen stoffig bureau’

Naam : Zippora Levering  
Functie : medewerkster klantenservice bij Informatie  
Beheer Groep  
Standplaats : Groningen  
Leeftijd : 30  
Kracht : Klantgericht op kantoor

‘Studenten en ouders hebben vaak vragen over studiefinancieringen: die beantwoorden wij in ons team Integrale Klantenafhandeling. Dit gebeurt grotendeels telefonisch. Mijn werk is dus kantoorgebonden, maar dat vind ik wel prettig. Door elke dag dezelfde mensen te zien bouw je een vriendschappelijke band op. Bovendien is het fijn om met collega’s te overleggen bij vragen of problemen.

Ook al heb ik een kantoorbaan bij de overheid, ik voel me zeker geen stereotype ambtenaar. Voor ik hier in 2006 kwam werken, zag ik dikke dossiers op stoffige bureaus voor me. Dat bleek niet te kloppen met de werkelijkheid. De diversiteit op de werkvloer is enorm. Mijn collega’s hebben uiteenlopende achtergrond, ervaring en leeftijd. Al bestaat onze managementlaag vooral uit blanke, oudere mannen. En is deze organisatie een trage molen, waardoor het soms maanden duurt om kleine veranderingen door te voeren.

Maar dit weegt allemaal niet op tegen voordelen. Afgezien van de uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden vind ik het heel belangrijk dat ik hier klantgericht kan werken. Niet de winst staat centraal, maar de service. Ik kan de tijd nemen om een pasklare oplossing voor klanten te vinden. Van het kastje naar de muur sturen is er bij mij niet bij.’



Werken op kantoor



## Werken vanuit huis

### ‘Ik voel me zzp’er in overheidsdienst’

Naam : Hans Kras  
Functie : bouwkundig onderzoeker bij secretariaat van de huurcommissie (VROM)  
Standplaats : Den Bosch  
Leeftijd : 51  
Kracht : Tijd- en plaatsongebonden werken

‘Sinds 2000 werk ik volledig vanuit huis. Een heftige verandering, nadat ik deze functie eerst zes jaar vanuit het regiokantoor in Den Bosch uitvoerde. Maar het was dan ook een abrupte overgang die niet vrijwillig gebeurde. Bij een reorganisatie van het secretariaat van de huurcommissie werden alle provinciale kantoren opgeheven en samengevoegd in Den Haag. Voor de ongeveer vijftien bouwkundig onderzoekers is een thuishkantoor ingericht. Dat is nu mijn uitvalsbasis voor de rapportages die ik bij geschillen opstel in heel Zuid-Nederland. In het begin had ik wel moeite met het thuiswerken. Ik miste mijn collega’s, zeker als ik eens tegen problemen aanliep. Het was wennen om op mezelf aangewezen te zijn. Het vereist arbeidsdiscipline, maar tegelijkertijd moet je de scheiding tussen werk en privé goed bewaken. Inmiddels ben ik helemaal aan de zelfstandigheid gewend en zou ik niet meer anders willen. De vrijheid en flexibiliteit zijn geweldig. Bovendien werk ik harder en geconcentreerder in mijn eentje. Een hechte band met het ministerie heb ik niet. Ik voel me geen ambtenaar. De term zzp’er – zelfstandige zonder personeel – in overheidsdienst past vele beter bij me. Het contact met collega’s en mijn organisatie houd ik door een maandelijkse vergadering in Den Haag. Dat is vaak genoeg. Ik ben heel pragmatisch en wil geen beleidskaders verzinnen die niet aansluiten bij de werkvloer. Nee, zo’n departement is niets voor mij.’

4

Arbeidsvoorwaarden



# Arbeidsvoorwaarden

**Op het gebied van arbeidsvoorwaarden is in 2008 een overeenkomst sociaal flankerend beleid afgesproken en is een aantal regels gewijzigd. Een nieuwe voorziening voor woon-werkverkeer stimuleert het gebruik van de fiets. Ook is het mogelijk om op eigen verzoek door te werken na 65 jaar. De deelname aan ouderschapsverlof is in 2008 opnieuw gedaald.**

## 4.1 Ontwikkelingen

In juni 2007 is een langdurige collectieve arbeidsovereenkomst, tot en met 2010, gesloten. Als gevolg van de beoogde taakstelling – in het kader van een betere en kleinere rijksdienst - is in het eerste kwartaal van 2008 de overeenkomst sociaal flankerend beleid (SFB) 2008-2011 met de vakbonden afgesproken (zie ook paragraaf 6.2). Een eerder SFB-akkoord liep af op 1 januari 2008. Daarnaast hebben werkgever en vakbonden een beperkt aantal regels voor arbeidsvoorwaarden gewijzigd, waaronder nieuwe regels voor woon-werkverkeer en een versoering van de bovenwettelijke werkloosheid.

### Nieuwe regels voor woon-werkverkeer

Op 1 juli 2008 is een nieuwe voorziening voor het woon-werkverkeer ingevoerd. Hierbij krijgt de fiets bijzondere aandacht. De belangrijkste verandering: voor het eigen vervoer zijn een hoge (15 eurocent) en een lage (5 eurocent) kilometer-vergoeding geïntroduceerd. Is het werk moeizaam met het openbaar vervoer te bereiken? Of fietst de medewerker de volledige afstand? Dan ontvangt de medewerker de hoge kilometervergoeding. De medewerker krijgt de lage vergoeding als hij wel doelmatig met het openbaar vervoer kan reizen, maar zelf voor eigen vervoer kiest. De regeling voor individuele keuzen in het arbeidsvoorwaardenpakket (IKAP) is uitgebreid met een vergoeding voor woon-werkverkeer. De medewerker kan vanaf 2009 zijn salaris van november en de eindejaarsuitkering inzetten

voor een aanvulling op zijn belastingvrije kilometervergoeding. Dit levert fiscaal voordeel op. Het maximum van de extra vergoeding is het verschil tussen de maximale belastingvrije kilometervergoeding van € 0,19 en de belastingvrije kilometervergoeding die de medewerker daadwerkelijk ontvangt.

Veel ambtenaren maken gebruik van de voorzieningen voor woon-werkverkeer. Ruim 15.000 medewerkers kregen in 2008 de hoge kilometervergoeding, omdat ze naar hun werk fietsten.

### Woon-werkverkeer met eigen vervoer

|  | Aantal |
|--|--------|
| Hoge kilometervergoeding voor het gebruik van de fiets           | 15.481 |
| Stallingkostenvergoeding fiets (combinatie met openbaar vervoer) | 1.648  |
| Hoge kilometervergoeding (doelmatig openbaar vervoer afwezig)    | 14.741 |
| Lage kilometervergoeding (doelmatig openbaar vervoer aanwezig)   | 6.224  |

bron: salarisadministraties

### Harmonisatie arbeidsvoorwaarden

Het eerder interdepartementaal tot stand gekomen concept-Arbeidsvoorwaardenbesluit Rijks personeel (ARp) moet leiden tot vereenvoudiging en uniformering van de arbeidsvoorwaardenregelingen binnen het Rijk. Zover is het nog niet. Het concept van ARp ligt nog op de onderhandelings-tafel met de bonden.

### Levensloopregeling aangepast

De levensloopregeling is op onderdelen gewijzigd. Ten eerste is de pensioenopbouw beperkt tot twaalf maanden. Dit was achttien maanden. Een medewerker bouwt volledig pensioen op als hij een uitkering van 70 procent of meer van zijn pensioengrondslag ontvangt. Daarvoor was er een evenredige pensioenopbouw. Deze wijzigingen gelden met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2008.

Daarnaast kan een medewerker sinds 2008 de eindejaarsuitkering gebruiken bij het sparen voor levensloopverlof. Verder telt de eindejaarsuitkering mee voor de berekening van zijn uitkering bij dat verlof.

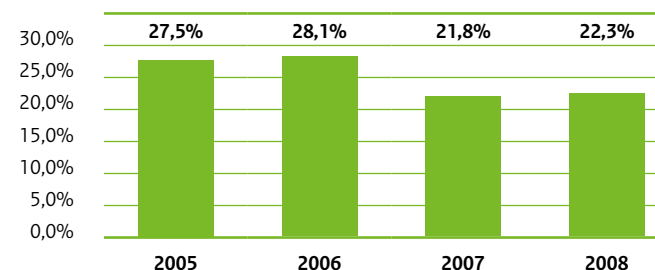
### Doorwerken na 65 jaar op eigen verzoek mogelijk

De sociale partners bij het Rijk zijn in 2008 een tijdelijke gedragslijn voor doorwerken na 65 jaar overeengekomen. Deze is gebaseerd op een afspraak uit de CAO Rijk 2002-2003. Het was niet mogelijk om de afspraak eerder uit te voeren vanwege een besluit over de vaststelling van een leeftijdsgrens voor het vervullen van openbare functies. Dit besluit is in 2007 ingetrokken. Er is gekozen voor een tijdelijke gedragslijn, omdat op korte termijn een structureel regime voor 65-plussers niet haalbaar was. Een van de redenen hiervoor is dat het beleid van het kabinet over langer doorwerken nog in ontwikkeling is. De gedragslijn geldt voorlopig tot eind 2009. Door de tijdelijke gedragslijn kunnen rijksambtenaren die 65 jaar worden, op eigen verzoek blijven doorwerken. De werkgever honoreert het verzoek, tenzij zwaarwegende dienstbelangen zich hiertegen verzetten. De werkgever maakt bij honorering geen gebruik van de ontslaggrond vanwege het bereiken van de leeftijd van 65 jaar uit het Algemeen Rijksambtenarenreglement.

## 4.2 Beloningen

Bijzondere beloning is de eenmalige of periodieke toeslag die kan worden toegekend vanwege een bijzondere prestatie of uit arbeidsmarktoverwegingen (werving of behoud van schaars en/of uniek personeel). In 2008 is het aandeel ambtenaren met een bijzondere beloning ten opzichte van het vorige jaar ongeveer gelijk gebleven. Het percentage bedraagt ruim 22 procent. Het gemiddelde bedrag per beloonde medewerker bedroeg € 1.679. Verreweg de meeste toeslagen zijn eenmalig (85 procent).

### Aandeel bijzondere beloning

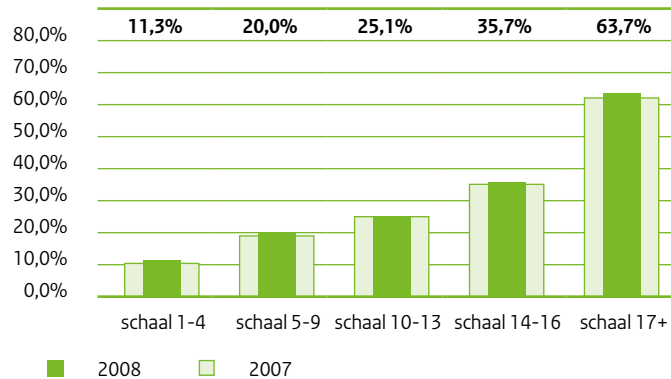


bron: salarisadministraties

### Verdeling naar schaal nauwelijks gewijzigd

Ook de verdeling naar schaal is ten opzichte van 2007 nauwelijks gewijzigd. In de hogere schalen komt bijzondere beloning vaker voor. Dit heeft met name te maken met het sinds 2001 bestaande beleid om de bij de markt achterblijvende arbeidsmarktpositie van hoger opgeleiden bij het Rijk enigszins te repareren.

### Aandeel bijzondere beloning naar schaalniveau



### Beloning van topmanagementgroep

De beloning van de topmanagementgroep bestaat uit de vaste beloning (schaalsalaris, vakantie-uitkering en eindejaarsuitkering) en de bijzondere beloning. De vaste beloning is afhankelijk van de werktijd. Van de topmanagementgroep maakt 70 procent gebruik van de mogelijkheid om de arbeidsduur te verlengen. Voor 51 procent van de topmanagementgroep is sprake van een verlenging van de arbeidsduur tot 40 uur.

### Verlenging werkweek bij TMG

|                      | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Percentage TMG-leden | 41,7% | 51,7% | 59,3% | 70,1% |

bron: salarisadministraties

### Bijzondere beloning terughoudend toegepast

De bijzondere beloning bestaat enerzijds uit periodieke toelagen gericht op binding en behoud en anderzijds uit eenmalige toelagen op grond van prestaties. Deze beloningsvormen zijn veelal gekoppeld aan het vaste salaris. In 2008 is de bijzondere beloning terughoudend toegepast. Er was sprake van een stijging van 1,3 procent van de gemiddeld toegekende bijzondere beloning ten opzichte van 2007. Deze stijging blijft achter bij de loonontwikkeling in 2008, zeker als de toename van de gemiddelde arbeidsduur wordt meegewogen.

### Gemiddelde variabele beloning TMG

|        | gemiddelde in € |        |        |        | min<br>2008 | max<br>2008 |
|--------|-----------------|--------|--------|--------|-------------|-------------|
|        | 2005            | 2006   | 2007   | 2008   |             |             |
| Totaal | 13.072          | 14.400 | 15.517 | 15.716 | 2.500       | 39.697      |

bron: salarisadministraties

### Beloning boven ministersalaris

Jaarlijks wordt in het kader van de *Wet Openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens* (Wopt) gemeld welke medewerkers een beloning ontvangen, die uitstijgt boven het gemiddelde belastbare loon van de ministers. Het gemiddelde belastbare jaarloon van ministers is in 2008 vastgesteld op € 181.000. Bij het Rijk zaten in 2008 32 medewerkers boven deze norm. Naast deze 32 medewerkers worden nog 3 medewerkers vermeld op grond van verplichtingen uit voorgaande jaren. Van de 32 medewerkers was in 6 gevallen sprake van een ontslagvergoeding, in 4 gevallen van schadeloosstellingen en in 2 gevallen van extra pensioenvoorzieningen. Bij 20 medewerkers gaat het om regulier inkomen.

Van deze 20 medewerkers behoren er 15 tot de topmanagementgroep. Dat zijn er 8 minder dan in 2007. Voor 14 TMG-leden geldt dat zij vooral boven de Wopt-norm uitkomen vanwege een langere arbeidsduur dan 36 uur. De verantwoording van de afzonderlijke gevallen vindt plaats in de financiële verantwoording van de ministeries. De verantwoording van de topmanagementgroep geschiedt door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, die als werkgever eindverantwoordelijk is voor de beloning van de leden van de TMG.

### Gelijke beloning

Eind 2007 bracht het kabinet de nota 'Meer kansen voor vrouwen' uit. Het rapport stelt onder meer dat vrouwen minder verdienen dan mannen. Op basis van rapportages van de Arbeidsinspectie wordt geconcludeerd dat de gecorrigeerde beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen in 2004 bij de overheid 4 procent bedroegen. Een beeld van de afzonderlijke sectoren was niet gegeven. Daarom is nader onderzoek gedaan naar de situatie bij de sector Rijk. Dat heeft geleid tot de volgende conclusies:

- Er is een gering gecorrigeerd beloningsverschil bij de sector Rijk van 1,7 procent.
- Deze beloningsverschillen zijn voor een groot deel toe te schrijven aan de ongelijke verdeling van de functies over de seksen. Het huidige diversiteitsbeleid voor vrouwen bij het Rijk besteedt daar veel aandacht aan: het vergroten van het aandeel vrouwen in hogere functies en het bevorderen van doorstroommogelijkheden van vrouwen zal een gunstig effect hebben op de beloningsverschillen. Daarbij mag aandacht voor de uitvoerende diensten niet ontbreken.
- Beloningsverschillen binnen schalen lijken vooral voort te komen uit het feit dat vrouwen minder lang carrière hebben gemaakt: van de vrouwen zit 52 procent in het maximum van de schaal, tegenover 69 procent van de mannen. Dit gegeven hangt sterk samen met leeftijd en aantal jaren bij de werkgever. Deze verschillen zitten vooral in de schalen 8 tot en met 12. De aandacht voor carrièrekansen en doorstroming in het huidige beleid zal, zeker op wat langere termijn, tot opheffing van deze verschillen leiden.

### 4.3 Gebruik van regelingen

Medewerkers kunnen gebruikmaken van diverse regelingen voor secundaire arbeidsvoorwaarden. Opnieuw is ouderschapsverlof minder populair geworden. De belangstelling voor de levensloopregeling is juist fors gegroeid.

#### Stijging van gebruik van levensloopregeling

De belangstelling voor de levensloopregeling is in 2008 aanzienlijk toegenomen. Dit komt waarschijnlijk onder meer, omdat een deel van de medewerkers slechts met een beperkt bedrag deelneemt. Zij voldoen daarmee aan de fiscale voorwaarde voor de heffingskorting bij ouderschapsverlof. Deze voorwaarde vervalt met ingang van 1 januari 2009. Mogelijk dat daarom in 2009 de deelname aan de levensloopregeling weer afneemt.

#### Deelname levensloopregeling

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

bron: salarisadministraties

<sup>1</sup>: Zijn geen ministerie, maar horen bij de sector Rijk

### Deelname aan ouderschapsverlof opnieuw gedaald

De daling van het gebruik van ouderschapsverlof zet door. Een reden hiervoor is de vergrijzing van het personeelsbestand (zie paragraaf 5.3). In 2008 nam 5,6 procent van de medewerkers deel aan de regeling voor ouderschapsverlof. Drie jaar eerder was dit nog 8,2 procent.

### Deelname ouderschapsverlof

|                                    | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| aantal gebruikers ouderschapverlof | 9.580 | 9.491 | 8.077 | 6.952 |
| aandeel van bestand                | 8,2%  | 7,9%  | 6,6%  | 5,6%  |

bron: salarisadministraties

### Gebruik IKAP weer toegenomen

Ook in 2008 is het aantal medewerkers dat gebruik maakt van het Individuele Keuzemogelijkheden Arbeidsvoorwaardenpakket weer toegenomen. In 2008 maakten ruim 30.000 medewerkers gebruik van deze mogelijkheid, ten opzichte van ruim 26.000 in 2007. De top-drie van doelen die met de IKAP worden gebruikt zijn in 2008 hetzelfde gebleven als in 2007. Ruim 9.000 medewerkers gebruiken IKAP om een bijdrage aan de vakbondscontributie te leveren. Meer dan 5.000 medewerkers zetten IKAP in om een fiets voor woon-werkverkeer te financieren. Ook bedrijfsfitness blijft een belangrijk doel.

### Verlenging van werkweek gelijk gebleven

Medewerkers hebben de mogelijkheid om hun werkweek tot maximaal 40 uur te verlengen, mits de leiding hiermee instemt. De laatste jaren maakten steeds meer medewerkers hiervan gebruik. In 2008 kwam er een einde aan de forse groei: de toename van het aantal medewerkers dat de werkweek verlengt bedroeg 42.

### Aantal medewerkers met arbeidstijd meer dan 36 uur

| Arbeidstijd   | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 37            | 24           | 21           | 25           | 30           |
| 38            | 912          | 1.411        | 1.778        | 1.762        |
| 39            | 45           | 44           | 46           | 51           |
| 40 en meer    | 2.091        | 2.235        | 2.683        | 2.731        |
| <b>Totaal</b> | <b>3.072</b> | <b>3.711</b> | <b>4.532</b> | <b>4.574</b> |

bron: salarisadministraties

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

| Ministerie        | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AZ                | 16           | 17           | 14           | 15           | 3,5%        | 3,4%        | 2,9%        | 3,1%        |
| BuiZa             | 94           | 20           | 523          | 367          | 2,9%        | 0,6%        | 16,3%       | 11,6%       |
| BZK               | 201          | 262          | 311          | 359          | 7,0%        | 7,8%        | 8,7%        | 9,6%        |
| EZ                | 75           | 95           | 127          | 169          | 2,2%        | 2,4%        | 3,2%        | 4,3%        |
| Fin               | 83           | 515          | 559          | 524          | 0,3%        | 1,5%        | 1,6%        | 1,5%        |
| Jus               | 1382         | 1.461        | 1.571        | 1.672        | 3,6%        | 3,7%        | 3,8%        | 4,0%        |
| LNV               | 215          | 256          | 227          | 223          | 2,9%        | 3,4%        | 3,1%        | 3,0%        |
| OCW               | 53           | 37           | 48           | 46           | 1,7%        | 1,2%        | 1,6%        | 1,6%        |
| SZW               | 251          | 269          | 248          | 241          | 7,9%        | 8,7%        | 8,6%        | 8,9%        |
| VenW              | 457          | 525          | 586          | 657          | 3,4%        | 4,2%        | 4,7%        | 5,2%        |
| VROM              | 142          | 142          | 164          | 148          | 3,4%        | 3,6%        | 4,1%        | 3,9%        |
| VWS               | 77           | 87           | 125          | 126          | 1,8%        | 2,1%        | 2,9%        | 2,9%        |
| HCvS <sup>1</sup> | 26           | 25           | 29           | 27           | 1,7%        | 1,6%        | 1,7%        | 1,5%        |
| <b>Totaal</b>     | <b>3.046</b> | <b>3.711</b> | <b>4.532</b> | <b>4.574</b> | <b>2,6%</b> | <b>3,1%</b> | <b>3,7%</b> | <b>3,7%</b> |

bron: salarisadministraties

<sup>1</sup>: Zijn geen ministerie, maar horen bij de sector Rijk

### 4.4 Bezwaarschriften

Werknemers kunnen bezwaar maken tegen rechtspositionele besluiten. Een kleine 2 procent van de medewerkers diende de afgelopen jaren een bezwaarschrift in. Het aantal bezwaarschriften is echter in 2008 aanmerkelijk afgenomen. Er lijkt een verband te bestaan met de start van het loket conflictbemiddeling door het EC ArbeidsJuridisch (zie 1.3). Sinds de oprichting is 38 procent van de bezwaren van medewerkers na interventie van het loket via mediation opgelost en ingetrokken.

#### Bezwaarschriften tegen personele beslissingen

| Ministerie       | 2005         |             | 2006         |             | 2007         |             | 2008         |             |
|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                  | abs.         | %           | abs.         | %           | abs.         | %           | abs.         | %           |
| AZ               | 7            | 1,4%        | 4            | 0,8%        | 2            | 0,4%        | 2            | 0,4%        |
| BZK <sup>1</sup> | 20           | 1,0%        |              |             | 16           | 0,4%        | 21           | 0,6%        |
| BuiZa            | 110          | 3,5%        | 185          | 5,8%        | 132          | 4,1%        | 99           | 3,1%        |
| EZ               | 64           | 1,8%        | 53           | 1,4%        | 46           | 1,2%        | 44           | 1,1%        |
| FIN              | 737          | 2,3%        | 965          | 2,9%        | 959          | 2,7%        | 434          | 1,2%        |
| Jus              | 322          | 0,8%        | 336          | 0,9%        | 247          | 0,6%        | 334          | 0,8%        |
| LNV              | 203          | 2,8%        | 93           | 1,2%        | 384          | 5,2%        | 131          | 1,8%        |
| OCW              | 45           | 1,5%        | 71           | 2,3%        | 39           | 1,3%        | 31           | 1,1%        |
| SZW              | 23           | 0,7%        | 28           | 0,9%        | 26           | 0,9%        | 22           | 0,8%        |
| VenW             | 218          | 1,8%        | 271          | 2,2%        | 91           | 0,7%        | 161          | 1,3%        |
| VROM             | 121          | 3,1%        | 45           | 1,2%        | 35           | 0,9%        | 41           | 1,1%        |
| VWS              | 37           | 0,9%        | 65           | 1,6%        | 27           | 0,6%        | 37           | 0,8%        |
| <b>Totaal</b>    | <b>1.907</b> | <b>1,7%</b> | <b>2.146</b> | <b>1,9%</b> | <b>2.004</b> | <b>1,7%</b> | <b>1.357</b> | <b>1,1%</b> |

bron: salarisadministraties

<sup>1</sup>: Geen opgave in 2006 ontvangen



# Aandacht voor nieuwe ideeën

## ‘Sterk verbonden met LNV’

Naam : Amriet Mangal  
Functie : medewerker Werving en Selectie  
Standplaats : Den Haag  
Leeftijd : 25  
Kracht : Snel contacten met mensen maken

‘Vorig jaar ben ik afgestudeerd bij LNV. Een prachtig ministerie met een open cultuur. Na mijn hbo-diploma Personeel & Arbeid besloot ik dan ook terug te keren naar dit departement. Sinds februari ben ik via een uitzend-

constructie aan de slag bij het Personeel Service Center (PSC). Ik ondersteun bij de werving & selectie. Hoe? Door vacatures aan te maken, door te sturen en contacten met externen te onderhouden. Een prima functie, met duidelijke taken en een heldere structuur. Dat vind ik op dit moment prettig. Maar uiteindelijk wil ik wel graag doorgroeien naar een baan met meer verantwoordelijkheden. Een baan die meer bij mijn opleidingsniveau past. Op korte termijn zal dat waarschijnlijk niet lukken, want we zitten in een reorganisatie. Maar wie weet over een paar jaar... Met het Rijk, en met LNV in het bijzonder, voel ik een sterke verbondenheid. De omgeving, de contacten met mijn collega's, ik vind het allemaal heel bijzonder. Mijn directe collega, met wie ik mijn kamer deel, is ouder dan ik. Maar we hebben door het leeftijdsverschil geen verschillende inzichten. We staan hetzelfde in het werk. Niet dat dat hoeft: collega's met andere ideeën kunnen erg inspirerend zijn.’



## ‘Mijn Surinaamse opvoeding komt van pas’

Naam : Melanie Lobles  
Functie : programmasecretaris LNV  
Standplaats : Den Haag  
Leeftijd : 38 jaar  
Kracht : Bevlogenheid

‘Vanuit een sterk ontwikkeld rechtvaardigheidsgevoel ben ik rechten gaan studeren. Met de bedoeling om advocaat te worden, maar al snel trok bestuursrecht me veel meer: Hoe ga je als maatschappij met bepaalde zaken om? Dan kom je gauw bij de overheid uit. Ik voel me ambtenaar en ben daar trots op. Wat me opvalt is de bevlogenheid onder mijn collega’s. Iedereen heeft er bewust voor gekozen ambtenaar te zijn. Het grote geld kun je hier niet verdienen, dat zorgt al voor een prettige schifting. In mijn team van zes, zeven mensen komen al flink wat culturele achtergronden bij elkaar. Als overheid hoor je ook het goede voorbeeld te geven, vind ik. Bovendien heeft het duidelijk meerwaarde, je kunt leren van elkaars aanpak. Ik heb bepaalde ideeën, een Marokkaanse collega denkt er waarschijnlijk anders over. Dat is een verrijking. Mijn eigen Surinaamse opvoeding, creools en strengchristelijk, kwam van pas toen ik me in een vorige ambtenarenrol voornamelijk vanuit interesse ging bezighouden met mediation-vaardigheden. Het hoorde helemaal niet bij mijn werkzaamheden als jurist. Maar met een opvoeding die absoluut niet conflictzoekend is, heb ik de vaardigheid ontwikkeld om met tegenstellingen om te gaan. Er wordt nog steeds gebruik gemaakt van mijn bevindingen, de mediation-vaardigheden zijn een vast onderdeel gaan uitmaken van de werkzaamheden. Daar ben ik trots op.’



Verschillende  
culturele  
achtergronden

5

Arbeidsparticipatie

# Arbeidsparticipatie

Goed werkgeverschap is een van de speerpunten van de vernieuwing van de rijksdienst. Dit uit zich in aandacht voor verzuim, arbeidsomstandigheden en diversiteit. Daarnaast profileert het Rijk zich nadrukkelijk als maatschappelijk verantwoord werkgever.

## 5.1 Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden

Het ziekteverzuim schommelt sinds enkele jaren rond de 5,6 procent. In 2008 is dit met 5,7 procent nagenoeg gelijk gebleven.

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

| Ministerie    | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AZ            | 3,8%        | 4,0%        | 4,7%        | 4,5%        |
| BuiZa         | 3,1%        | 2,9%        | 3,4%        | 3,4%        |
| BZK           | 4,4%        | 4,3%        | 4,5%        | 4,9%        |
| EZ            | 4,9%        | 4,3%        | 4,3%        | 4,3%        |
| Fin dep       | 3,5%        | 3,5%        | 3,2%        | 3,0%        |
| Fin BD        | 5,8%        | 5,9%        | 6,1%        | 6,1%        |
| Jus           | 7,0%        | 6,3%        | 6,5%        | 6,6%        |
| LNV           | 5,6%        | 4,8%        | 4,7%        | 4,8%        |
| OCW           | 5,7%        | 5,5%        | 5,5%        | 5,8%        |
| SZW           | 5,7%        | 4,8%        | 5,1%        | 5,1%        |
| VenW          | 5,2%        | 4,6%        | 4,9%        | 4,4%        |
| VROM          | 5,5%        | 4,9%        | 4,9%        | 4,8%        |
| VWS           | 4,7%        | 4,5%        | 4,1%        | 4,2%        |
| <b>Totaal</b> | <b>5,9%</b> | <b>5,5%</b> | <b>5,6%</b> | <b>5,7%</b> |

bron: enquête

### Rijksbrede arbocatalogus

Sinds de herziening van de Arbowet in 2007 zijn werkgevers en werknemers grotendeels zelf verantwoordelijk voor het arbeidsomstandighedenbeleid. Sociale partners maken afspraken hoe zij aan de wettelijke voorwaarden kunnen voldoen. Deze afspraken kunnen zij vastleggen in een arbocatalogus; een oplossingenboek voor arbeidsrisico's. De sociale partners bij het Rijk hebben afgesproken om een rijksbrede arbocatalogus te ontwikkelen met maatregelen voor gemeenschappelijke risico's. Beeldschermwerk, agressie en geweld en werkdruk zijn de zogeheten prioritaire arbeidsrisico's. De bedoeling is dat specifieke arbeidsrisico's, die bijvoorbeeld gelden voor bepaalde uitvoeringsdiensten, een eigen plek krijgen in de catalogus. De rijksbrede arbocatalogus wordt in delen opgeleverd. In 2008 is hieraan gewerkt. Naar verwachting is het eerste deel van de arbocatalogus in het voorjaar van 2009 klaar.

### Agressie en geweld

Veel werknemers van organisaties met een publieke taak hebben te maken met agressie en geweld. Het programma Veilige Publieke Taak streeft naar een vermindering van het aantal gevallen van agressie en geweld met 15 procent in 2011 ten opzichte van 2007. Het programma richt zich op alle werkgevers met een publieke taak, waarbij het Rijk politiek gezien een voorbeeldfunctie heeft. Het belangrijkste uitgangspunt van het programma: agressie en geweld worden niet getolereerd. Daarnaast is het de bedoeling dat alle incidenten tegen werknemers worden geregistreerd. Registratie is nodig om zicht te krijgen in de problematiek en een effectieve aanpak op maat vast te kunnen stellen. Het ministerie van BZK heeft in 2008 een aantal activiteiten ondernomen. Zo lopen er onder de paraplu van het A+O fonds Rijk pilots met een agressieregistratiesysteem (ARO). Ook is er een geweldprotocol voor de rijksinspecties ontwikkeld. De rijksonderdelen hebben een checklist agressie en geweld gekregen. Zij kunnen de checklist met hun ondernemingsraden bespreken en invullen.

### Vitaliteit

Om rijksmedewerkers en -managers bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid is eind 2008 een rijksbreed kader voor het vitaliteitbeleid vastgesteld. De focus ligt op drie aspecten: BRAVO (bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning), de combinatie van werk en privé en intrinsieke motivatie. Het kader moet ertoe leiden dat deze aspecten worden geïntegreerd in het personeelsbeleid van departementen.

## 5.2 Re-integratie

Bij goed werkgeverschap hoort adequate ondersteuning van medewerkers die vanwege een beperking hun functie minder goed of niet meer kunnen uitoefenen. Goed werkgeverschap betekent ook bijdragen aan de participatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het Rijk pakt haar rol als maatschappelijk werkgever op diverse manieren op. Het EC Arbeid & Gezondheid (EC A&G) voert in dit kader een groot aantal projecten uit.

### Re-integratie van werkloze werknemers

De overheidswerkgevers hebben sinds juli 2005 een re-integratieverplichting voor werknemers die werkloos worden. Het EC A&G ondersteunt de ministeries bij de uitvoering van deze re-integratietaak. In 2008 zijn 88 re-integratietrajecten van start gegaan.

### Duizendbanenplan

De sector Rijk realiseert binnen deze kabinetsperiode ten minste duizend werkervaringsplaatsen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij gaat het om gedeeltelijk arbeidsongeschikten (vooral WAO en Wajong), langdurig werklozen en niet-bijstandsgerechtigden.

### *Kansrijke Start*

Het project *Kansrijke Start* maakt deel uit van het duizendbanenplan. Dertien hoogopgeleide vluchtelingen doen werkervaring op bij de ministeries van BuZa, BZK, VROM en SZW, JUS en bij Rijkswaterstaat. De deelnemers volgen een taal cursus en een studietraject openbaar bestuur bij het Rijksopleidingsinstituut. Daarnaast is er ruimte voor intervisie, loopbaanbegeleiding en sollicitatietraining. Doel van het programma is dat hoogopgeleiden daarna betere kansen hebben op een passende functie binnen of buiten het Rijk.

### *Project voor Wsw'ers en Wajongers*

In aanvulling op het duizendbanenplan is in begin 2009 een rijksbreed project gestart om de participatie van Wajongers en Wsw'ers te vergroten. Het Rijk biedt 100 mensen uit de Wsw en 150 mensen met een Wajonguitkering een werkervaringsplaats bij één van de ministeries. Plaatsen worden verdeeld op basis van de omvang van de departementen. De plaatsingen worden in deze kabinetsperiode gerealiseerd.

### Leer je Rijk

In 2008 is het project *Leer je Rijk* van het A+O fonds Rijk opgestart. Via dit project hebben medewerkers de mogelijkheid hun loopbaanmogelijkheden te verbeteren door het verhogen van hun kwalificatieniveau. Doel van het project is om in totaal 3500 extra duale trajecten (leerwerktrajecten) en EVC-procedures te realiseren voor het einde van 2009. EVC staat voor het erkennen van verworven competenties en voor het ErVaringsCertificaat. Een EVC-traject maakt competenties, ook opgedaan buiten het werk, zichtbaar en zorgt voor erkenning van deze competenties. Bijna alle ministeries doen mee aan dit project.

## 5.3 Diversiteit

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

### Cruciale rol van manager

Om meer diversiteit te creëren is aandacht nodig voor verschillende organisatieprocessen:

- werving en selectie bij instroom;
- beoordelen en selecteren bij doorstroom;
- het voorkomen van ongewenste uitstroom;
- benutten van aanwezige diversiteit;
- managen van divers samengestelde teams.

In al deze processen heeft de manager een cruciale rol. Daarom is er in het diversiteitsbeleid veel aandacht voor het stimuleren van het bewustzijn en de deskundigheid van managers.

### Meer vrouwen bij ABD, nog te weinig allochtonen

De Algemene Bestuursdienst heeft in 2008 extra aandacht besteed aan de in- en doorstroom van vrouwelijke leidinggevendenden. Met succes: het aandeel vrouwen in ABD-posities steeg van 18,1 procent in 2007 naar 19,6 procent eind 2008. Het aantal vrouwen in de topmanagementgroep is gestegen tot 25 procent. In het ABD-kandidatenprogramma is het aandeel vrouwen over de afgelopen vijf jaar ruim 48 procent. De doorstroom van vrouwelijk talent in ABD-functies is hiermee gewaarborgd.

Het aantal allochtonen in de ABD is nog zeer beperkt. Een grotere culturele verscheidenheid op ambtelijk leidinggevend niveau is een speerpunt binnen het management development. Bureau ABD heeft daarom in 2008 een programmamanager culturele diversiteit aangesteld. Om meer allochtonen in topposities te krijgen zien ministers er tenslotte persoonlijk op toe dat de departementale doelstellingen worden gehaald.

### Onvolledige registratie van biculturele stagiairs

De minister van BZK sprak in 2007 de ambitie uit om minstens duizend stages te realiseren, waarvan zeker vijfhonderd moeten worden ingevuld door personen van allochtone afkomst. Het totale aantal stagiairs bij het Rijk in 2008 bedraagt 3.068. Hoewel het aantal allochtone stagiairs vermoedelijk meer dan vijfhonderd bedraagt, is door onvolledige registratie slechts bij 287 stagiairs hun allochtone afkomst aantoonbaar vast te stellen. Het verbeteren van de registratie heeft de hoogste prioriteit.

De departementen hebben ook eigen initiatieven ontplooid om meer stagiairs met een biculturele achtergrond te werven. Het ministerie van LNV heeft bijvoorbeeld vijftig stageplaatsen voor allochtonen gerealiseerd.

### Extra impuls aan diversiteit door nieuwe initiatieven

Bij culturele diversiteit is het streefdoel: 50 procent groei in 2011 ten opzichte van 2007. Uitgaand van de gewijzigde meetmethode betekent dat een groei in aandeel van 7,9 procent naar 11,9 procent in 2011. Het Rijk zat in 2008 met een aandeel van 8,2 procent nog duidelijk onder dit doel. Een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen komt steeds dichterbij. Al blijft aandacht hiervoor nodig naarmate het functieniveau hoger wordt.

Het werken aan meer culturele diversiteit heeft op dit moment prioriteit, zowel binnen het Rijk als geheel, als binnen de verschillende rijksonderdelen. Naast aandacht in het reguliere beleid rond instroom, doorstroom en het voorkomen van uitstroom, zijn in 2008 diverse initiatieven ontplooid. Zo is het Kennisweb Diversiteit verder uitgebouwd. Het project Kansrijke Start biedt hoogopgeleide vluchtelingen een werkervaringsplaats bij de rijksoverheid (zie paragraaf 5.2). Eind 2008 is bovendien het evenement Double Click georganiseerd.

Mede dankzij de inspanningen van de recruiter diversiteit bij EC-AMC zijn er veel vrouwen en allochtonen bij de laatste lichting van trainees en bij de mensen die zich hebben ingeschreven bij het StageServicePunt (zie paragraaf 3.2). Op initiatief van de recruiter diversiteit is ook een interdepartementale werkgroep werven en diversiteit geformeerd. Deze werkgroep bestaat uit de verantwoordelijke P&O'ers van de departementen. De werkgroep wil de activiteiten op het gebied van diversiteit beter op elkaar afstemmen.

### *Diversiteit? Gewoon doen*

In november 2008 vond de drukbezochte conferentie 'Diversiteit? Gewoon doen' plaats. De conferentie is georganiseerd door het ministerie van BZK, in samenwerking met het Multicultureel Netwerk Rijksambtenaren. Tijdens de bijeenkomst is het Ambassadeursnetwerk Diversiteit geïnstalleerd. Vijftien topambtenaren maken zich een jaar lang sterk voor meer – etnische – diversiteit binnen hun departement of uitvoeringsorganisatie. Daarmee samenhangend is het initiatief genomen voor een Groeiboek Diversiteit Rijk. Dit boek doet handreikingen aan managers en HRM'ers voor effectief diversiteitsbeleid.

### Medewerkers om oordeel gevraagd

Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek besteedde in 2008 voor het eerst aandacht aan de mening van rijksmedewerkers over diversiteit. Zij geven gemiddeld een 6,6 als rapportcijfer voor het belang dat zij hechten aan diversiteitsbeleid bij hun werkgever. Volgens 43 procent van de rijksmedewerkers voert de eigen werkgever een actief diversiteitsbeleid.

### Aandeel van vrouwen opnieuw hoger

Het aantal vrouwen in dienst van de rijksoverheid stijgt elk jaar met ongeveer een half procent. In 2008 lag hun aandeel op 42,1 procent (in 2007 was dit 41,7 procent). Vooral in de hogere schalen neemt het aandeel vrouwen toe.

In schaal 17 en hoger was in 2008 18,2 procent van de medewerkers vrouw. Een stijging met bijna 3 procent ten opzichte van 2007.

### Verdeling mannen en vrouwen naar schaalniveau

| Schaal        | 2005         |              | 2008         |              |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|               | Mannen       | Vrouwen      | Mannen       | Vrouwen      |
| Schaal 01-04  | 60,3%        | 39,7%        | 60,6%        | 39,4%        |
| Schaal 05-09  | 53,5%        | 46,5%        | 51,4%        | 48,6%        |
| Schaal 10-13  | 65,5%        | 34,5%        | 63,9%        | 36,1%        |
| Schaal 14-16  | 80,1%        | 19,9%        | 77,5%        | 22,5%        |
| Schaal 17+    | 85,8%        | 14,2%        | 81,8%        | 18,2%        |
| <b>Totaal</b> | <b>59,4%</b> | <b>40,6%</b> | <b>57,9%</b> | <b>42,1%</b> |

bron: salarisadministraties

Van de nieuwe medewerkers is ruim 55 procent vrouw. Vooral bij de schalen 5 tot en met 9 stromen veel vrouwen in: 63,5 procent. In de hogere schalen daalt het aantal vrouwen dat vertrekt: 27,2 procent in schalen 14-16 en 13,4 procent in schalen 17 en hoger. Ter vergelijking: in 2007 ging het nog om 30,7 procent en 22,9 procent.

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

| Schaal        | instroom     | uitstroom    |
|---------------|--------------|--------------|
| Schaal 01-04  | 47,2%        | 50,2%        |
| Schaal 05-09  | 63,5%        | 56,2%        |
| Schaal 10-13  | 49,4%        | 46,1%        |
| Schaal 14-16  | 39,8%        | 27,2%        |
| Schaal 17+    | 34,3%        | 13,4%        |
| <b>Totaal</b> | <b>55,3%</b> | <b>49,9%</b> |

bron: salarisadministraties

### Aandeel van allochtonen lastig te bepalen

In het Sociaal Jaarverslag Rijk 2007 is zorg uitgesproken over de afnemende deelname van rijksambtenaren aan de vrijwillige registratie van culturele achtergrond. Daarom is besloten voortaan gebruik te maken van een nieuwe, door de directie Arbeidszaken Publieke Sector ontwikkelde meetmethode, die ook voor de sector Rijk van toepassing is. Naast deze wijziging is eveneens besloten om met ingang van 2008 niet meer te registreren en meten op basis van de voormalige wet SAMEN, maar om de definitie te gebruiken die door het CBS wordt gehanteerd. Dit leidt tot een trendbreuk. Analyse van de cijfers, die met de nieuwe methode en de nieuwe definitie beschikbaar zijn gekomen, laat zien dat hierdoor het aandeel allochtonen met gemiddeld 2 procent daalt. Met de nieuwe meetmethode was het helaas niet mogelijk om de indeling naar schaalniveau met terugwerkende kracht mogelijk te maken. De tabel met deze indeling is daarom beperkt tot 2007 en 2008.

In bijgaande tabel zijn de cijfers van 2004 tot en met 2008 opgenomen conform de verbeterde meetmethode. Ook nu blijft de trend van een toename van het aandeel allochtonen duidelijk zichtbaar. Het percentage allochtonen in rijksdienst is in 2008 gestegen van 7,9 naar 8,2. Indeling naar schaalniveau conform de oude indeling laat over de gehele linie een stijging zien, met een stabilisering op het niveau van de schalen 3-5. De forse stijging van het aandeel in de schalen 1-2 komt vooral door het geringe aantal ambtenaren in deze schalen.

### Aandeel minderheden in dienst bij de ministeries

| Ministerie        | 2004        | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AZ                | 8,0%        | 8,0%        | 9,1%        | 8,5%        | 7,9%        |
| BZK               | 8,9%        | 9,1%        | 8,7%        | 9,6%        | 10,0%       |
| BuiZa             | 7,4%        | 7,6%        | 8,0%        | 8,5%        | 8,1%        |
| EZ                | 6,3%        | 7,0%        | 7,1%        | 7,3%        | 7,5%        |
| FIN               | 4,8%        | 5,1%        | 5,6%        | 6,6%        | 6,7%        |
| JUS               | 8,8%        | 9,4%        | 9,8%        | 10,2%       | 10,8%       |
| LNV               | 3,8%        | 4,1%        | 4,6%        | 4,9%        | 5,2%        |
| OCW               | 5,7%        | 6,2%        | 7,3%        | 7,6%        | 7,7%        |
| SZW               | 9,4%        | 9,8%        | 9,9%        | 9,8%        | 9,7%        |
| VenW              | 4,6%        | 4,8%        | 5,1%        | 5,3%        | 5,5%        |
| VROM              | 7,5%        | 7,6%        | 7,0%        | 7,5%        | 7,5%        |
| VWS               | 5,5%        | 5,8%        | 6,6%        | 6,6%        | 6,1%        |
| HCvS <sup>1</sup> | 9,3%        | 9,8%        | 10,1%       | 10,1%       | 10,5%       |
| <b>Totaal</b>     | <b>6,6%</b> | <b>7,0%</b> | <b>7,4%</b> | <b>7,9%</b> | <b>8,2%</b> |

bron: BZK-DGBK-APS

<sup>1</sup>: Zijn geen ministerie, maar horen bij de sector Rijk

### Aandeel minderheden naar schaalniveau

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

bron: BZK-DGBK-APS



### Gemiddelde leeftijd van medewerker bijna 44 jaar

De gemiddelde leeftijd van de ambtenaar is met 0,6 jaar toegenomen tot 43,8 jaar (zie tabel 'ontwikkeling gemiddelde leeftijd per ministerie' achterin dit jaarverslag). Het aantal ambtenaren van 50 jaar en ouder blijft stijgen. Zij vormen 32,5 procent van het totale personeelsbestand.

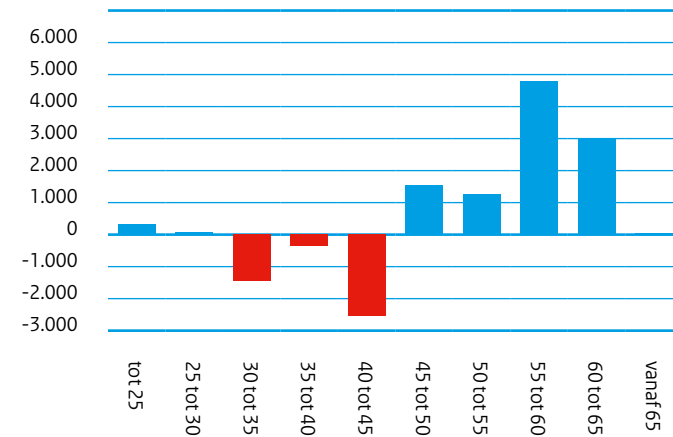
### Aandeel per leeftijdscategorie

| Leeftijd    | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| tot 40      | 37,8% | 36,9% | 36,1% | 34,7% |
| 40-50       | 35,6% | 34,8% | 33,6% | 32,8% |
| 50 en ouder | 26,5% | 28,3% | 30,3% | 32,5% |


bron: salarisadministraties

In alle vijf leeftijdscategorieën vanaf 45 jaar neemt het aantal medewerkers toe. De categorie van 55 tot 60 jaar is sinds 2005 het sterkst gegroeid.

### Ontwikkeling per leeftijdscategorie 2004-2007



bron: salarisadministraties



In de regio

## ‘Vooringenomenheid onacceptabel voor ambtenaren’

Naam : Paula Van Kerchove  
Functie : controleur meststoffen bij Algemene Inspectiedienst, regio West  
Standplaats : Rucphen  
Leeftijd : 31  
Kracht : Daadkrachtig en inventief

‘Iets betekenen voor de maatschappij. Dit is voor mij de reden dat ik sinds anderhalf jaar bij het Rijk werk. Ik controleer boerenbedrijven in het Westen die mest afzetten en vervoeren. Ik kijk naar het milieu én naar het belang van mens en natuur. Het is natuurlijk belangrijk om de situatie in de regio goed te kennen. Ik werk voornamelijk vanuit huis. Planning, verantwoording en rapportage gaan via de digitale snelweg. De agrarische sector is vooral een mannenwereld. Je moet als vrouw een beetje “haar op je tanden” hebben. Ik heb daar geen moeite mee. Eigenlijk heb ik nooit problemen bij bedrijven. Ik probeer mij steeds zo professioneel en correct mogelijk op te stellen. Ik doe niet aan in hokjes plaatsen. Vooringenomenheid is onacceptabel voor een ambtenaar!

Mijn team bestaat uit tien mannen en twee vrouwen. Maar dat speelt geen rol. Ik merk wel dat ik tot de jongere generatie behoor. Jongeren pakken sommige dingen gemakkelijker op dan de oude garde. Bijvoorbeeld hoe je dingen opzoekt. Daarentegen hebben oudere collega’s door hun jarenlange ervaring en expertise een deskundigheid die dieper gaat. Zo is er een goed evenwicht binnen het team. Mijn sterke punten zijn daadkracht, inventiviteit en oprechtheid. En ik help collega’s waar mogelijk.’

## ‘Rug recht houden is ambtenaar niet vreemd’

Naam : Sjef Jellema  
Functie : senior Inspecteur, Inspectie voor de  
Gezondheidszorg, programma 8  
Standplaats : Den Haag  
Leeftijd : 47 jaar  
Kracht : Standvastigheid

‘Ik voel me geen typische ambtenaar, dat is ook nooit een ambitie geweest. Ik werk bij het Rijk omdat mijn oude baan naar Londen verhuisde en ik niet mee wilde. Wel ben ik inspecteur in hart en nieren. Vanuit IGZ controleren wij onder andere farmaceutische bedrijven die hun medicijnen naar Europa willen importeren. Meestal zijn dit in de Verenigde Staten gevestigde ondernemingen. Het is een uitdagende functie, waarin je beslissingen moet

nemen waarmee veel geld is gemoeid. Daarom is ons werk ook sterk gereguleerd vanuit Europese wetgeving. Waarschijnlijk veel meer dan bij andere overheidsdiensten. Dat neemt niet weg dat je je mannetje moet staan in confrontaties met vaak machtige bedrijven. Op de meeste afdelingen zal diversiteit een pluspunt zijn, ik ben blij dat mijn collega's en ik op veel manieren juist uit hetzelfde hout zijn gesneden. Wij geloven niemand op zijn blauwe ogen en houden onze rug recht als iets niet in orde is. Dergelijke eigenschappen zijn andere ambtenaren natuurlijk ook niet vreemd. Vanuit mijn achtergrond ben ik gespecialiseerd in biotechnologische producten. Daardoor doe ik redelijk veel inspecties in het buitenland en dan met name de Verenigde Staten. De werkzame grondstoffen voor medicijnen worden steeds meer geproduceerd in landen als China in India, vandaar dat deze landen onder vergrote belangstelling staan van de Europese wetgever. Ook hier doen wij inspecties want zonder een positief rapport van ons namelijk geen business, en dat vind ik nog steeds een prettig uitgangspunt.’



6

Uitstroom

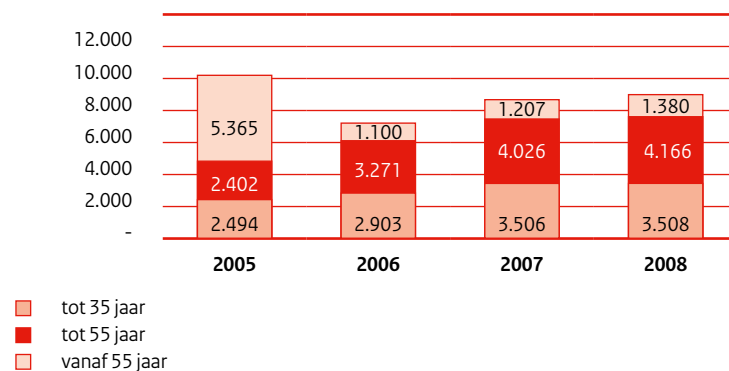
# Uitstroom

Uitstroom van personeel is een constante factor in elke organisatie, dus ook bij de rijksoverheid. De vertrekredenen bij het Rijk zijn divers: pensioen, vrijwillig vertrek, ontslag of boventalligheid. In het laatste geval is het van groot belang alles op alles te zetten om nieuw werk te vinden voor de ambtenaar en – indien nodig – compenserende maatregelen te bieden. Het sociaal flankerend beleid van het Rijk ondersteunt dit.

## 6.1 Vertrek medewerkers

In 2008 vertrokken 9.054 medewerkers bij het Rijk. De grootste groep is tussen de 35 en 55 jaar oud. Het aantal medewerkers tot 35 jaar dat wegging, is niet veranderd ten opzichte van 2007. Er stroomden in 2008 wel meer rijksambtenaren vanaf 55 jaar uit.

### Uitstroom naar leeftijd



## 6.2 Sociaal flankerend beleid

De minister van BZK en de vakbonden sloten in maart 2008 een akkoord over het nieuwe sociaal flankerend beleid (SFB) tussen 2008 en 2012. Het SFB-pakket biedt randvoorwaarden en faciliteiten om medewerkers van werk naar werk binnen of buiten het Rijk te begeleiden en daarmee werkloosheid te voorkomen.

### Bevorderen vrijwillige mobiliteit

Belangrijk onderdeel van het akkoord is het Dynamisch Organiseren (zie paragraaf 2.2). Hiermee is de organisatie sneller aan te passen aan veranderingen. Organisatieontwikkeling is opgedeeld in drie fasen. In de eerste fase is de organisatie 'in rust'. Medewerkers hebben in deze fase meer recht op faciliteiten voor loopbaanondersteuning en opleiding dan voorheen. Fase 2 treedt in als organisatieverandering onvermijdelijk is en hierbij functies op termijn verdwijnen of wijzigen. Leidinggevenden hebben in de aanloop naar formele reorganisaties meer en creatievere mogelijkheden voor de groep medewerkers van wie de functie in het gedrang komt. Via persoonlijke gesprekken, trajectbegeleiding en flankerende maatregelen kunnen zij vrijwillige mobiliteit bevorderen.

### Uitgebreid pakket voor herplaatsingskandidaten

Met het formeel aanwijzen van herplaatsingskandidaten gaat fase 2 over in fase 3. Voor deze hpk'ers geldt het zwaarste pakket aan sociaal flankerend beleid. Dit is aanzienlijk uitgebreid in vergelijking met het vorige SFB. Hpk'ers kunnen bijvoorbeeld extra reistijd tot werktijd rekenen en krijgen sneller een extra reiskostenvergoeding. Zij hebben ook recht op een afbouwregeling voor het verlies van toelagen.

#### Opzet voor evaluatie sociaal flankerend beleid

In de overeenkomst met de bonden is ook afgesproken de effecten van het beleid te evalueren. De methode hiervoor is in november 2008 vastgesteld. Jaarlijks worden met een steekproef medewerkers ondervraagd die betrokken zijn geweest bij een reorganisatie in fase 2 of fase 3. Uit deze interviews zal blijken op welke wijze het proces van werk naar werk van deze medewerkers tot stand is gekomen en welke instrumenten in een bepaalde situatie zijn toegepast. En ook of dat tot het gewenste resultaat heeft geleid.

### 6.3 Arbeidsongeschiktheid en werkloosheid

In 2008 zijn 197 rijksambtenaren in de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) ingestroomd. De WIA is onderverdeeld in twee regelingen: de regeling Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten (WGA) en de regeling Inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikten (IVA). Eind 2008 maakten 361 ambtenaren gebruik van de werkherhvatting (WGA). In 2008 deden 156 medewerkers dat voor het eerst. Verder maakten 111 mensen eind 2008 gebruik van de IVA-regeling, van wie 41 in 2008 voor de eerste maal.

#### Ontwikkeling WIA

|           | WGA  |      | IVA  |      |
|-----------|------|------|------|------|
|           | 2007 | 2008 | 2007 | 2008 |
| Stand     | 236  | 361  | 59   | 111  |
| Instroom  | 142  | 156  | 35   | 41   |
| Uitstroom | 6    | 16   | 7    | 8    |

bron: UWV

#### Aantal werkloosheidsuitkeringen

Het aantal (ex-)ambtenaren dat een beroep doet op een werkloosheidsuitkering is opnieuw kleiner geworden. Dat is althans de verwachting op basis van de nu beschikbare gegevens. Deze inschatting wordt gemaakt op basis van de ontwikkeling van de toekenning van de bovenwettelijke regeling: deze is in 2008 met ruim 26 procent afgenomen naar 303.

#### Ontwikkeling werkloosheidsuitkeringen

|               | 2005         | 2006         | 2007 <sup>1</sup> | 2008         |
|---------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|
| WW            | 1.233        | 1.126        | 769               |              |
| met BWWW      | 414          | 582          | 412               | 303          |
| Wachtgeld     | 2.562        | 1.945        | 1.779             | 1.221        |
| <b>Totaal</b> | <b>3.795</b> | <b>3.071</b> | <b>2.548</b>      | <b>1.221</b> |

bron: UWV en LOYALIS

<sup>1</sup> Administratieve correcties leiden voor de WW tot een trendbreuk na 2006

#### Ontwikkeling instroom in werkloosheidsuitkeringen

|    | 2005  | 2006  | 2007 | 2008 |
|----|-------|-------|------|------|
| WW | 1.296 | 1.246 | 997  |      |

bron: UWV

### **Versobering bovenwettelijke WW**

In de Bovenwettelijke Werkloosheidswet (BWW) is geregeld dat werkloze ambtenaren bij werkloosheid meer voorzieningen krijgen dan werknemers in het bedrijfsleven. Bovenop de reguliere uitkering krijgen ambtenaren een hogere en langere uitkering. Om deze overheidsregeling meer in lijn te brengen met het bedrijfsleven is besloten om de bovenwettelijke WW te versoberen vanaf 2012. Voor werkloze medewerkers gelden tot die tijd de huidige regels uit de BWW.

### **Overleg met bonden over aanpassing WIA**

Er is nog geen overeenstemming tussen de werkgever Rijk en de vakbonden over de wijze waarop met de inkomensgevolgen van de invoering van de WIA voor individuele rijksambtenaren moet worden omgegaan.

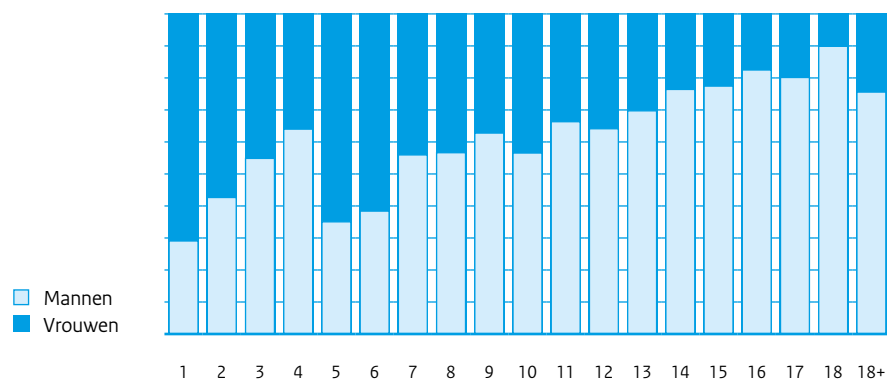
In tegenstelling tot de werkgever Rijk willen de bonden dat een deels werkloze ambtenaar met een WIA-uitkering voor zijn werkloosheidsdeel aanspraak kan maken op een bovenwettelijke WW-uitkering (zoals dat voorheen onder de WAO kon). Dit geschil is voorgelegd aan de Advies- en Arbitragecommissie (AAC). De AAC stelt dat het overeenstemmingsvereiste in dit geval van toepassing is. De partijen moeten hun overleg over deze kwestie daarom voortzetten. Volgens de AAC moeten zij hierbij rekening houden met de prikkelwerking van de WIA.

## Ontwikkeling gemiddelde leeftijd per ministerie

| Ministerie        | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AZ                | 41,4        | 41,6        | 41,9        | 42,2        |
| BUIZA             | 43,9        | 44,3        | 45,0        | 45,6        |
| BZK               | 41,7        | 41,6        | 42,1        | 42,7        |
| EZ                | 42,0        | 41,9        | 42,3        | 42,7        |
| FIN -BD           | 44,8        | 45,4        | 45,6        | 46,4        |
| FIN -dep          | 41,6        | 41,7        | 42,6        | 43,2        |
| Jus               | 39,7        | 40,0        | 40,2        | 40,6        |
| Rechtspraak       | 39,5        | 39,9        | 40,3        | 40,8        |
| LNV               | 42,6        | 42,9        | 43,7        | 44,2        |
| OCW               | 44,5        | 44,6        | 45,4        | 46,1        |
| SZW               | 44,2        | 44,7        | 45,4        | 46,2        |
| RWS               | 44,4        | 44,9        | 45,3        | 45,5        |
| VenW              | 42,8        | 43,1        | 43,5        | 44,3        |
| VROM              | 44,5        | 44,8        | 45,3        | 46,2        |
| VWS               | 43,1        | 43,1        | 43,4        | 44,1        |
| HCvS <sup>1</sup> | 43,0        | 43,4        | 44,0        | 44,9        |
| <b>Totaal</b>     | <b>42,5</b> | <b>42,9</b> | <b>43,2</b> | <b>43,8</b> |

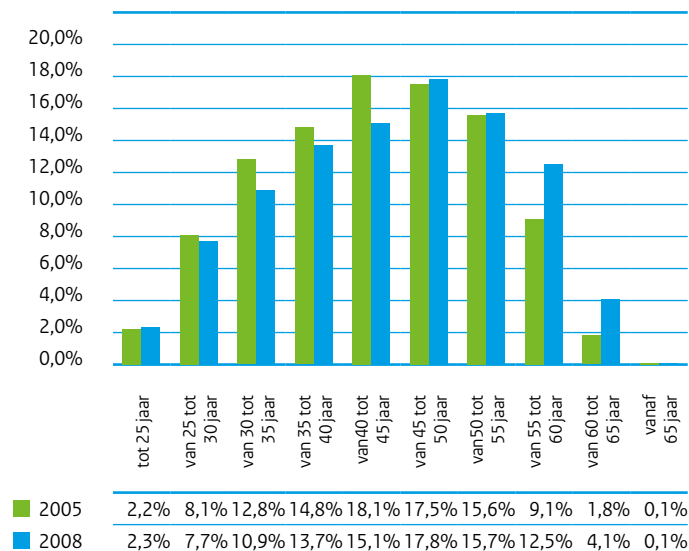
bron: salarisadministraties <sup>1</sup>: Zijn geen ministerie, maar horen bij de sector Rijk

## Verdeling mannen en vrouwen per schaal



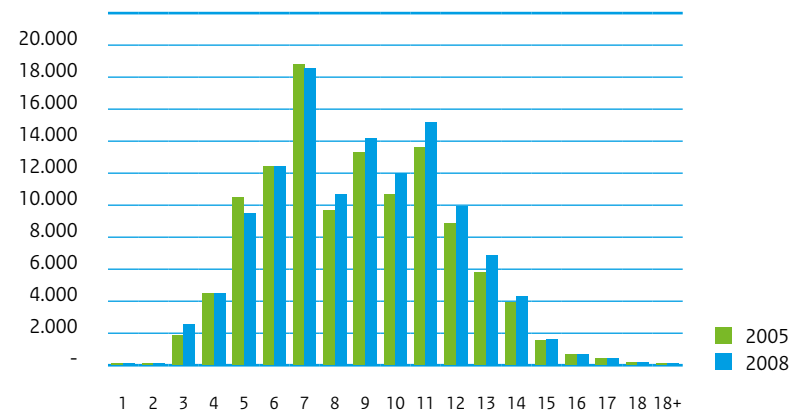
bron: salarisadministraties

## Ontwikkeling leeftijdssamenstelling



bron: salarisadministraties

## Ontwikkeling schaalniveaus



bron: salarisadministraties



### Instroom, uitstroom en stand naar leeftijd

