



> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

De President van de Algemene Rekenkamer  
Algemene Rekenkamer  
Postbus 20015  
2500 EA Den Haag

**OPR**  
Personeelsbeleid Rijk

Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
[www.rijksverheid.nl](http://www.rijksverheid.nl)

**Contactpersoon**  
N.I. Ringe

T 070-4267504  
[Nuria.Ringe@minbzk.nl](mailto:Nuria.Ringe@minbzk.nl)

**Kenmerk**  
2012-0000216240

**Uw Kenmerk**  
12000225R

**Bijlagen**  
1

Datum 16 april 2012  
Betreft Kabinetsreactie conceptrapport Strategische Personeelsplanning

Geachte mevrouw Stuiveling,

Als bijlage bij uw brief van 6 maart heeft u mij het conceptrapport Strategische Personeelsplanning gestuurd. In uw brief verzoekt u mij voor 27 maart een reactie op dit conceptrapport te geven. U bent akkoord gegaan met de verlenging van de termijn tot 16 april. U geeft in uw brief aan dat u het conceptrapport tevens voor commentaar heeft toegezonden naar de minister van Defensie, de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, de minister van Buitenlandse Zaken, de minister van Infrastructuur en Milieu, de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de minister van Veiligheid en Justitie, de minister van Algemene Zaken, de minister van Financiën en de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

In reactie op uw verzoek deel ik u, mede namens mijn hierboven genoemde collega's, het volgende mee.

Ik heb met veel belangstelling kennis genomen van het conceptrapport en van de daarbij behorende bijlagen. Ik ben blij met de aandacht van uw college voor het belang van strategische personeelsplanning. Ook het kabinet hecht grote waarde aan het voorhanden zijn van strategische personeelsplanning bij de onderdelen van de rijksoverheid.

De sector Rijk opereert steeds meer als één concern, doch met het uitgangspunt van het gehele personeelsbeleid, eenheid in verscheidenheid. Daar waar mogelijk maakt het kabinet gebruik van de voordelen van uniforme regelgeving en harmonisering van de uitvoering en ondersteuning in het personeelsbeleid. Dat heeft al geleid tot de succesvolle vorming van shared servicecentra op het terrein van personeelsbeleid en personeels- en salarisadministratie, maar bijvoorbeeld ook tot de gezamenlijke invoering van één functiegebouw rijk in de rijksoverheid. Bundeling en rijksbrede samenwerking in de bedrijfsvoering blijkt bovendien uit de inzet van een aantal projecten uit het programma Compacte Rijksoverheid, bijvoorbeeld het project "Eén administratieve werkgever Rijk". Die inzet op gezamenlijkheid geldt ook voor het strategisch personeelsbeleid.

Naast de gezamenlijkheid zal ook de verscheidenheid nadrukkelijk in beeld moeten blijven. Zoals u in uw rapport ook signaleert is de kennis over de huidige samenstelling van het personeel goed in beeld. Niet alleen uit de samenstelling van het personeel blijkt de grote verscheidenheid van de rijksoverheid. Ook de grote diversiteit van de onderdelen die samen de rijksoverheid vormen rechtvaardigt een genuanceerd beeld. Zo wordt de toekomstige kwantitatieve én kwalitatieve

behoefte aan personeel voor een groot deel bepaald door het primair proces van de verschillende rijksonderdelen. De ontwikkelingen daarin zijn, bijvoorbeeld voor de Belastingdienst en Rijkswaterstaat, om maar twee onderdelen te noemen, zeker niet gelijk. Dit geldt ook in sterke mate voor de sectoren Politie en Defensie.

Datum  
16 april 2012  
Kenmerk  
2012-0000216240

In het voorjaar van 2010 kwam het rapport "De grote uittocht" uit, waarnaar uw rapport veelvuldig verwijst. Op basis van dit rapport is geconcludeerd dat het hanteren van strategische personeelsplanning van groot belang is om in de toekomst te kunnen voorzien in het benodigde personeel. Het kabinet heeft dit voortvarend opgepakt. Nu, begin 2012, zijn bij veel onderdelen strategische personeelsplannen in ontwikkeling of al voorhanden. Dat er, zoals ook blijkt uit uw rapport, nog veel werk ligt, vooral ook op het vlak van de kwalitatieve analyses van het personeelsbestand en toekomstige personeelsaanbod doet daar niets aan af.

Ik onderschrijf volledig uw eerste deelconclusie (blz.11). De geschetste ontwikkelingen vereisen een strategische personeelsplanning op het niveau van het Rijk, van departementen en uitvoeringsorganisaties. Het is om die reden dat het kabinet rijksbreed voortvarend heeft ingezet op de ontwikkeling van strategische personeelsplanning. Het staat hoog op de agenda van de rijksdienst. In het SGO van 22 februari 2012 is gesproken over de aanpak van het formuleren van een strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020 (traject DG OBR, ICOP, SGO). In het strategisch personeelsbeleid zal worden ingegaan op doelstellingen voor een evenwichtig en toekomstbestendig personeelsbestand. Deze worden op basis van de verwachte kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan personeel binnen het Rijk (op basis van strategische personeelsprognose), de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en een visie op de toekomst van de Rijksoverheid als werkgever geformuleerd. Daar waar mogelijk gezamenlijk, daar waar nodig apart voor onderdelen van het Rijk. In het najaar zal ik de Tweede Kamer nader informeren over het strategische Personeelsbeleid 2020 dat samen met de ministeries (brief aan de Tweede Kamer van de minister van BZK van 7 december 2011) ontwikkeld wordt.

Zoals u aangeeft (blz. 10) streeft het kabinet er naar dat de departementen eind 2012 beschikken over strategische personeelsplannen. Maatvoering is daarbij wel van belang. Van een ministerie als AZ met minder dan 400 fte en een zeer specifiek proces mag niet hetzelfde worden verwacht als van de grote uitvoeringsorganisaties. Voor de grote uitvoeringsorganisaties als de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en DJI geldt, dat zij al beschikken over strategische personeelsplannen. U geeft aan twijfels te hebben over de haalbaarheid van dit streven. U geeft daarvoor drie redenen (blz.11). Ik ga daar voor de departementen graag op in.

U noemt het ontbreken van het instrument voor uniforme beoordeling van de kwaliteit van het personeel, dat nog in 2012 moet worden ontwikkeld. Hier moet sprake zijn van een misverstand. Er zijn twee zaken aan de orde: enerzijds is dat de uniformering van de gesprekscyclus en het opnemen daarvan in de achterliggende systemen met geautomatiseerde ondersteuning: dit geeft, aansluitend bij onder meer de introductie van het functiegebouw Rijk beter inzicht in de loopbaanpaden- en carrièremogelijkheden van het personeel nu en in de nabije toekomst. Het gaat daarbij om afstemming en harmonisering van begrippen en definities. Dat is niet hetzelfde als de ook door u geschetste inzet van instrumenten als de vlootshouw of personeelsschouw, waarbij nadrukkelijk kwaliteiten met het oog op strategische personeelsplanning in kaart worden gebracht. Uiteraard is er wel een relatie, maar het ligt niet in het verschiep dat er één uniform instrument komt, dat voor de totale rijksdienst de kwaliteit in het licht van de toekomstige, op strategische plannen gebaseerde behoefte in kaart brengt. De diversiteit aan primaire processen, regionale arbeidsmarkten en dergelijke zouden een dergelijke activiteit ook gedoemd tot mislukken maken. Ik acht zo'n rijksbreed instrument voor uniforme personeelsbeoordeling dan ook geen noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van strategische personeelsplanning.

Kaders voor een personeelsschouw zullen nog worden ontwikkeld conform het projectplan Strategische Personeelsplanning.

Ook het door u genoemde ontbreken van functionaliteiten bij P-Direkt zie ik niet als grond voor twijfel. Juist de uniformiteit gerealiseerd door P-Direkt maakt, dat de kwantitatieve overzichten van de personeelsopbouw nu en in de toekomst van departementen en uitvoeringsorganisaties aggregaerbaar zijn tot op rijksniveau. Die informatie draagt ook nu al bij aan de planvorming en uitvoering van een deel van de bezuinigingen die in de periode 2012-2014 zullen worden voltrokken. Zo wordt al goed in beeld gebracht wat de verwachte ontwikkeling van het personeelsbestand tot 2020 zal zijn, gerelateerd aan pensioen en taakstellingen. Daarmee geeft het rijk al invulling aan uw eerste aanbeveling die ik overigens van harte onderschrijf.

Gelet op de ontwikkeling van kwaliteitsinstrumenten zoals boven geschetst is het zeer de vraag of P-Direkt als rijksbrede voorziening het geëigende niveau is om functionaliteiten aan te bieden voor opslag of ondersteuning van de schouwen. Anders ligt dat bij het functiegebouw Rijk, dat juist op het rijksniveau geaggregeerde gegevens bevat op basis waarvan uitwisseling kan worden gerealiseerd.

Ik kan mij in beginsel wel vinden in uw zorg over de verankering van strategische personeelsplanning in de planning- en controlcyclus en de managementcontracten maar wil graag onderstrepen dat strategische personeelsplanning een proces is, dat niet stopt bij de oplevering van een plan eind 2012. Als het gaat om verankering maken wij vorderingen. Ik gaf eerder al aan dat tot op het niveau van de SG's dit onderwerp in de belangstelling staat. En zoals u in uw rapport (blz. 21) constateert geldt het ontbreken van die verankering niet voor de drie grote uitvoeringsdiensten van het rijk (Belastingdienst, DJI, Rijkswaterstaat) die tezamen 48% van het rijkspersoneel beslaan als mede voor de sectoren Defensie en Politie.

In het navolgende ga ik in op uw aanbevelingen.

Uw eerste aanbeveling aan het kabinet over het geven van meer prioriteit aan de strategische personeelsplanning op blz. 27 onderschrijf ik van harte. Zoals ik eerder aangaf speelt de verwachte ontwikkeling van de personeelsopbouw nu en in de toekomst zeker een rol in de ontwikkeling van het personeelsbeleid op korte en langere termijn. Voorbeelden daarvan zijn de inzet op de portefeuille "In- door en uitstroom" en op het traject "Loopbaanpaden en leerlijnen" in het jaarplan van de ICOP, gericht op mobiliteit van medewerkers zowel binnen als tussen overheidsonderdelen. Daarnaast wordt gemonitord wat de verwachte uitstroom ten gevolge van pensioen en taakstellingen is. Waar nodig worden daarop acties gezet. De geaggregeerde informatie op rijksniveau geeft hierin inzichten. Daarnaast zal de strategische personeelsplanning zoals die door departementen nu wordt ontwikkeld in de toekomst een rol gaan vervullen.

Uw tweede aanbeveling op blz. 27 aan het kabinet behelst twee zaken, namelijk onvoldoende voortgang en het belang van commitment van het topmanagement. Ik heb geen aanleiding om te veronderstellen dat de departementen geen strategische personeelsplannen zullen opleveren. Binnen diverse departementen wordt de voortgang van strategische personeelsplanning besproken door het topmanagement. Derhalve is het toepassen van doorzettingsmacht van de minister van BZK geenszins aan de orde. Wel hecht ik, zoals eerder beschreven, waarde aan het proces van strategische personeelsplanning, waarbij zowel gestreefd wordt naar steun van de top als het opnemen van strategische personeelsplanning in de management- en controlcyclus, daar waar dat nog niet is gerealiseerd. Daarom ben ik ook blij met het initiatief van de SG's om hierover met elkaar plannen op te stellen in het kader van de ontwikkeling van een strategische personeelsvisie naar 2020. Ik zie uw aanbeveling als steun voor dit streven.

Datum

16 april 2012

Kenmerk

2012-0000216240

Ik deel ook uw derde aanbeveling over het creëren van een sfeer waarin debat over modernisering van de rijksdienst en passende personele samenstelling hoog op de agenda komen te staan van de politiek en bestuur op blz. 28 van harte. Ik beschouw uw rapportage als belangrijke bijdrage aan de vorming van een sfeer waarin open en helder over de ontwikkeling van de rijksdienst en haar onderdelen kan worden gesproken.

Datum  
16 april 2012  
Kenmerk  
2012-0000216240

In uw vierde aanbeveling op blz. 28 roept u op om expliciet aandacht te besteden aan de verhoging van de arbeidsproductiviteit bij de vorming van de Compacte Rijksdienst. Naar mijn mening zet het kabinet met Compacte Rijksdienst in op een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid. Een overheid die minder belastinggeld kost, die met minder ambtenaren en bestuurders toe kan en die zich richt op haar kerntaken. Daartoe heeft het kabinet alle departementen een taakstelling op de apparaatskosten opgelegd. Via het rijksbrede programma Compacte Rijksdienst en departementale taakstellingsplannen wordt invulling gegeven aan die apparaatskortingen. Daarbij wordt juist zoveel mogelijk ingezet op maatregelen die de kosten reduceren, maar de dienstverlening ('productie') aan burgers op peil houden. Denk bijvoorbeeld aan goedkoper inkopen, soberder huisvesting of gezamenlijke ondersteunende diensten.

Uw vijfde aanbeveling op blz. 28 gaat over het opleggen van een uniform model van strategische personeelsplanning. Daarover verschillen wij van mening. Ik verwijs hierbij naar de ambtelijke schriftelijke reactie die mijn medewerkers hebben opgesteld op 14 december 2011. De in 2011 ontwikkelde methodiek voor personeelsplanning is niet bedoeld als blauwdruk voor de departementen, maar als handvat. Het afdwingen van het hanteren van deze methodiek zal niet per definitie leiden tot perfecte onderlinge vergelijkbaarheid of aggregeerbaarheid op rijksniveau. De verschillen in het primair proces maken het vrijwel onmogelijk, en feitelijk ook overbodig, om alle onderdelen en processen bij het rijk bij elkaar op te tellen. Wat van belang is, dat daar waar raakvlakken zijn uitwisseling (van informatie), ook op strategisch niveau, van de grond komt.

Uit uw onderzoek komt naar voren dat de Rijksorganisaties diverse gedaantes van strategische personeelsplanning kennen en zich bevinden in verschillende fasen van het proces. In uw rapport schetst u een beeld dat te generiek is voor strategische personeelsplanning op rijks- en departementaal niveau. Het is van belang om bij strategische personeelsplanning binnen de sector Rijk onderscheid te maken naar twee niveaus waarbij de mate van detaillering van strategische personeelsplanning toeneemt naarmate het niveau lager ligt:

- Rijksniveau: strategische personeelsplanning is vooral kwantitatief van aard en geeft een rijksbreed inzicht in de dalen en pieken in de toekomstige vraag en aanbod van personeel (ook op langere termijn). Er is een goed overzicht van het huidige personeelsbestand naar diverse kenmerken op ontwikkelingen van het personeelsbestand vanwege leeftijd (pensioen) en uitstroom bij gelijkblijvende omstandigheden;
- De organisatieonderdelen (ministeries en uitvoeringsorganisaties): strategische personeelsplanning zoomt ook in op de kwaliteit van het personeel en op de toekomstige (kwalitatieve) personeelsbehoefte (vooral op middellange termijn). De politieke dynamiek maakt het vooruitblikken extra uitdagend. De uitvoeringsorganisaties (zoals Rijkswaterstaat, DJI en de Belastingdienst) zijn goed in staat om verder vooruit te blikken vanwege hun specifieke taken en werkzaamheden. Zij zijn op het terrein van strategische personeelsplanning koploper en hebben 48% van al het personeel van de sector Rijk in dienst. Ditzelfde geldt voor de sectoren Politie en Defensie.

Op uw zesde aanbeveling over versnelling van aanpassingen in P-Direkt op blz. 28 reageer ik beknopt. Eerder gaf ik aan dat wat mij betreft aanpassingen aan het P-

Direktsysteem op dit moment niet noodzakelijk zijn om prognoses te maken of om kwalitatieve gegevens, voortkomend uit bijvoorbeeld personeelsschouwen vast te leggen. De diversiteit van de betrokken organisaties laat dit nu nog niet toe maar belemmert evenmin om globale aggregaties over de zogenaamde 'dalen en pieken' te maken. De wel geïntroduceerde beschrijvingen uit het functiegebouw Rijk zullen daarbij, ook vanuit P-Direkt, zeker een belangrijke rol in spelen.

**Datum**  
16 april 2012  
**Kenmerk**  
2012-0000216240

Uw zevende aanbeveling op blz. 28 gaat over het betrekken van de sectoren Politie en Defensie bij de uitwisselbaarheid van het personeel. Met de implementatie van het functiegebouw Rijk hebben de aangesloten ministeries een beeld van welke types medewerkers er werkzaam zijn. De uitwisselbaarheid van het personeel in het Rijk is reeds gestart. De uitwisselbaarheid van de managers van het Rijk vindt plaats door middel van de Algemene Bestuursdienst. Wel geldt voor de uitwisselbaarheid van de sectoren Defensie en Politie dat de werkzaamheden van een groot deel van de functionarissen wezenlijk anders is dan rijksambtenaren zodat uitwisselbaarheid niet voor de operationele functies vorm gegeven kan worden. Voor andere functies geldt uitwisselbaarheid wel en voor deze functies bij Defensie wordt in het kader van het functiegebouw Defensie gewerkt aan aansluiting met het Rijk. Ook de Politie werkt aan de invoering van één landelijk functiehuis (vanuit 26 functiehuizen) en voor wat betreft de Politie is de samenwerking met het Rijk reeds vorm gegeven. De politie kent de ABD Politietop. Een samenwerking en uitwisselbaarheid van functionarissen in de top van het Rijk en de Politie. Met oog op de uitwisselbaarheid is het aan te bevelen dat de Algemene Rekenkamer zich ook aansluit bij het functiegebouw Rijk.

Tot slot beschouwt het kabinet dit rapport als een steun in de rug voor strategische personeelsplanning en zal gesterkt voort gaan op de ingeslagen weg.

Hoogachtend,

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Mevrouw mr. drs. J.W.E. Spies

Bijlage 1

## Bijlage 1 bij bestuurlijke reactie concept rapport Strategische Personeelsplanning

16 april 2012

### Inleiding

Deze bijlage maakt onderdeel uit van de bestuurlijke reactie op het conceptrapport Strategische Personeelsplanning van de Algemene Rekenkamer. De bijlage kent twee componenten. Paragraaf 1.1 heeft een procesmatig karakter. Hierin komt een algemene reactie aan bod. Paragraaf 1.2 bevat specifieke reacties per departement. Het zijn onjuistheden in het conceptrapport Strategische Personeelsplanning die correctie behoeven.

### 1.1 Algemene reactie

Het ministerie van BZK heeft de departementale opmerkingen op het conceptrapport Strategische Personeelsplanningen op 27 maart 2012 gedeeld met de Algemene Rekenkamer. De Algemene Rekenkamer heeft op 29 maart 2012 het ministerie van BZK geïnformeerd welke opmerkingen zijn verwerkt in het conceptrapport.

### 1.2 Specifieke reacties per departement

T.a.v. de beschikbaarheid van (onderdelen van) strategische personeelsplannen hebben enkele rijksorganisaties aangegeven een ander beeld te hebben dan in het conceptrapport geschetst. Hieronder wordt het beeld van deze organisaties geschetst, waarbij cursief is aangegeven waar de aanpassingen worden voorgesteld. In het overzicht departementale opmerkingen van 27 maart is al een toelichting hierop gegeven.

Pagina 21: Aangepaste (cursieve tekst) tabel

**Tabel 1. Aanwezigheid strategisch personeelsplan**

Organisatie	Het strategisch personeelsplan is vastgelegd en geaccordeerd door het management	Het strategisch personeelsplan kent een horizon verder dan 2015	Het strategisch personeelsplan is verankerd in planning- en control-cyclus door middel van opname doelstellingen in management-contracten, jaarplannen en rapportages
Politie	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>
SZW	<i>Gedeeltelijk</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>

Pagina 23: Aangepaste (cursieve tekst) tabel

**Tabel 2. Beschikbaarheid onderdelen strategisch personeelsplan**

Organisatie	Inzicht in huidige samenstelling personeel kwantitatief	Inzicht in huidige samenstelling personeel kwalitatief	Inzicht in toekomstige kwantitatieve samenstelling personeel op basis van huidig takenpakket	Inzicht in toekomstige kwalitatieve samenstelling personeel op basis van huidig takenpakket	Inzicht in toekomstige taken, doelen en ambities	Inzicht in kwalitatieve en kwantitatieve behoefte aan personeel gebaseerd op ambities	Inzicht in arbeidsmarkt in de toekomst
EL&I	<i>Ja</i>	<i>Gedeeltelijk</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	<i>Ja</i>	<i>Gedeeltelijk</i>	<i>Ja</i>
Defensie	<i>Ja</i>	<i>Ja militair personeel. Gedeeltelijk burgerpersoneel.</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	<i>Ja (2016)</i>	<i>Ja</i>	<i>Gedeeltelijk</i>
VWS	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Gedeeltelijk</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>	<i>Nee</i>
SZW	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Gedeeltelijk</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja</i>

Tenslotte zal het ministerie van VWS separaat een reactie aan de AR zenden.