

## 4.1 Organisatie- en personeelsbeleid Rijk

2011 was het jaar van reorganisaties en departementale herindeling. De sector Rijk is in 2011 gekrompen met 3.500 fte's. Ambtenaren vertrokken en verhuisden, organisatieonderdelen werden in elkaar geschoven en nieuwe taakstellingen werden voorbereid. Het accent van het organisatie- en personeelsbeleid van het Rijk lag in 2011 op de begeleiding van medewerkers naar ander werk binnen en buiten het Rijk. En op het transparant maken van de arbeidsmarkt. Hiervoor ontwikkelde het Rijk het Functiegebouw Rijk. Vele duizenden functiebeschrijvingen maakten plaats voor enkele functiegroep-families. Een belangrijke stap in de versterking van de bedrijfsvoering van het Rijk was de aansluiting van alle ministeries op P-Direkt. P-Direkt ondersteunt een efficiëntere en kwalitatief betere HRM-functie bij de departementen. Het overleg met de vakbonden heeft in 2011 niet tot een CAO geleid. De salarissen van ambtenaren zijn bevroren. Omdat er geen overeenstemming is met de bonden stagneerde ook de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

### 4.1.1 Begeleiden van werk naar werk

Het realiseren van in-, door- en uitstroom van rijksambtenaren is een complexe opgave. In 2011 is op meerdere niveaus aan mobiliteitsbevordering gewerkt: op rijksniveau en binnen de departementen en de interne mobiliteitsorganisaties. Daarbij is in toenemende mate het inzicht ontstaan dat de mobiliteitsdienstverlening het meest effectief is, wanneer daar vanuit de gehele keten gezamenlijk de schouders onder wordt gezet. Met die samenwerking is in 2011 een begin gemaakt. De bedoeling daarvan is om onze rijksambtenaren zo goed mogelijk te bedienen.

Ook de komende jaren moeten duizenden ambtenaren van werk naar werk worden begeleid. Om het Rijk te ondersteunen bij het ontwikkelen van –van werk naar werk– oplossingen op de externe arbeidsmarkt sloten de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), als sectorwerkgever Rijk, en het UWV Werkbedrijf een convenant. Op basis daarvan stelt het UWV zijn basisdienstverlening kosteloos ter beschikking aan het Rijk. Het gaat daarbij om expertise van de regionale arbeidsmarkt, het werkgeversnetwerk en ondersteunende instrumenten.

De dienstverlening van het UWV vult de dienstverlening vanuit de interne mobiliteitsorganisatie aan binnen het Rijk en de mobiliteitsdienstverlening die wordt ingekocht op de externe markt. Het convenant loopt vooralsnog door tot 1 januari 2013.

### 4.1.2 Vernieuwing HR-functie

Een meer resultaatgerichte, ontkokerde, flexibele en intern samenwerkende rijksoverheid vereist bijbehorende instrumenten. Eén van deze instrumenten is het uniform rijksbreed gestandaardiseerde Functiegebouw Rijk (FGR). Het FGR vervangt de onderling

verschillende tien departementale functiegebouwen met in totaal 30.000 verschillende functiebeschrijvingen. Het FGR heeft 52 generieke resultaatgeformuleerde functieprofielen. De rijksbrede conversie van de 30.000 functiebenamingen naar de 52 FGR-functiegroepen zal eind 2012, met uitzondering van de functies bij de Belastingdienst, zijn afgerond. De Belastingdienst heeft uitstel gekregen tot 2015 voor de invoering van het FGR maar is ook al gestart met de invoering ervan.

De uitvoering van de conversie loopt op schema. Na de conversie zal het FGR rijksbreed worden gebruikt voor het maken van resultaat-, ontwikkel- en mobiliteitsafspraken tussen leidinggevende en medewerker. Ook bij loopbaanplanning, werving en selectie en personeelsplanning zullen de 52 functiegroepen van het FGR het uitgangspunt zijn. Het FGR is daarom voorzien van loopbaanpaden en leerlijnen en is gelinkt aan de mobiliteitsbank. Het FGR is vanaf iedere rijkswerkplek te raadplegen op [www.functiegebouwrijksoverheid.nl](http://www.functiegebouwrijksoverheid.nl). Het Ministerie van Defensie valt niet onder het MR-besluit en is gestart met het programma 'Functiegebouw Defensie' (FGD). Het Functiegebouw Rijk dient daarbij als referentiemodel.

### Aansluitingen op P-Direkt in 2011 afgerond

P-Direkt is opgericht om de bedrijfsvoering van de rijksdienst te versterken. In samenwerking met de ministeries zorgt P-Direkt voor een efficiëntere en kwalitatief betere HRM-functie. Voor de aangesloten ministeries verzorgt P-Direkt de personeelsadministratie, de salarisverwerking, informatie en gebruikersondersteuning over personeelonderwerpen.

In 2011 zijn alle beoogde departementen volgens planning aangesloten op de dienstverlening van P-Direkt. Daarmee werkt deze dienst voor tien ministeries en 125.000 rijkspersoneelsleden. P-Direkt heeft hiermee in 2011 de opdracht van het kabinet gerealiseerd.

Nu alle departementen zijn aangesloten, legt P-Direkt het accent op de verbetering van de dienstverlening aan de eindgebruikers. Eind 2011 heeft de Auditdienst Rijk vastgesteld dat een jaarlijkse structurele besparing op personeel- en ICT kosten van € 51 miljoen op jaarbasis is gerealiseerd. P-Direkt ondersteunde in 2011 de herindeling van de rijksdienst met een vereenvoudigde aanpak van ruim 20.000 administratieve verplaatsingen van personeel tussen ministeries.

### P-Direkt: keten op orde brengen

In 2010 stelde de Algemene Rekenkamer een onvolkomenheid vast van het personeelsbeheer bij een aantal departementen en de gecentraliseerde personeelsadministratie van P-Direkt. Alhoewel er forse stappen zijn gezet in het verbeteren van control in de keten en bij P-Direkt, zal een deel van de verbeteracties pas in 2012 volledig zijn beslag krijgen.

### *Ontwikkeling interne beheerstelstel*

P-Direkt heeft interne beheersmaatregelen opgezet en ingevoerd. Dat gebeurde op basis van de interne beheersingsdoelstellingen en de risico's die deze doelstellingen bedreigen. Ook zijn rapportages ontwikkeld en beschikbaar gesteld ter ondersteuning van interne controle op de departementen.

### *Afstemming in de keten*

P-Direkt is in gesprek met de departementale auditdiensten en de Auditdienst Rijk over de vormgeving van de controle in de keten van personele kosten en personeelsbeheer. De auditors hebben de opzet van de controle van de personele kosten opnieuw beoordeeld en vastgelegd in een centraal werkprogramma. In 2011 lag de focus op de betrouwbaarheid van de dienstverlening en naleving van wet- en regelgeving.

### *Sterkte-zwakte-analyse*

Daarnaast voerde de Auditdienst Rijk in 2011 een sterkte-zwakte-analyse uit. Doel daarvan was het onderkennen van risico's in de wijze waarop P-Direkt was en wordt geïmplementeerd. De klanten ervaren een toenemende professionalisering van de dienstverlening van P-Direkt. Daarnaast voerde P-Direkt verbeteracties uit voor bijna alle zwakke punten uit het verleden. P-Direkt én de ministeries zijn gestart met het vervolgtraject voor de zwakke punten die nog overblijven.

### **4.1.3 Goed werkgeverschap**

Om met het huidige en toekomstige personeel een flexibele en efficiënte rijksdienst te blijven garanderen, wil het Rijk een aantrekkelijke werkgever zijn. Het is van belang maatregelen te nemen om de kwaliteit van dienstverlening te waarborgen. Deze paragraaf gaat in op de positie van het Rijk als werkgever:

- arbeidsvoorwaarden en rechtspositie;
- harmonisatie gesprekscyclus;
- integriteit;
- extra beloningen;
- kwaliteitsagenda Rijk;
- maatschappelijk verantwoord werkgeverschap;
- arbeidsmarktbeleid;
- het nieuwe werken.

### *Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie*

Om de doorstroom van rijksambtenaren binnen het Rijk te vereenvoudigen, is het belangrijk om arbeidsvoorwaarden en rechtspositie te harmoniseren. Dit heeft een nauwe relatie met project 1 van Compacte Rijksdienst. In 2011 is het volgende gerealiseerd.

### *Harmonisatie arbeidsvoorwaarden*

Voor arbeidsvoorwaarden die per ministerie verschillen, zijn voorstellen voor harmonisatie uitgewerkt en besproken met de bonden. Het gaat om:

- de vergoeding voor de bedrijfshulpverlening (BHV);
- de representatiekostenvergoeding;
- de regeling voor studiefaciliteiten;
- de berekening van de gratificatie voor het ambtsjubileum.

Door de vastgelopen onderhandelingen over de CAO-Rijk zijn de bonden nu niet bereid om afspraken te maken over arbeidsvoorwaarden.

### *Besluit sociaal flankerend beleid*

Ultimo 2011 is de looptijd van het besluit sociaal flankerend beleid sector Rijk 2008-2012 (Besluit SFB) afgelopen. Voor de vele reorganisaties die op stapel staan maakt het Rijk daarom gebruik van de reguliere rechtspositie (conform Algemeen Rijksambtenarenreglement). Deze biedt over het algemeen voldoende mogelijkheden om reorganisaties in goede banen te leiden. Toepassing van de reguliere rechtspositie kan ertoe leiden dat de faciliteiten voor ambtenaren binnen het Rijk gaan verschillen. Om dat te voorkomen, is een kader afgesproken. Belangrijkste aspecten daarvan zijn:

- departementen maken geen eigen regelingen voor sociaal flankerend beleid zonder expliciete toestemming vooraf van de minister van BZK;
- bij het toekennen van faciliteiten in het kader van reorganisaties wordt het voormalige Besluit SFB als bovengrens gehanteerd.

Het aflopen van het Besluit SFB laat overigens onverlet dat het beleid om ambtenaren naar ander werk te begeleiden wordt voortgezet.

### *Harmonisatie gesprekscyclus*

In 2011 hebben de ministeries een rijksbrede lijn voor de gesprekscyclus vastgesteld als onderdeel van Project 1 Compacte Rijksdienst: Eén werkgever Rijk. Een gezamenlijke basis en herkenbare standaard versterkt de ervaring van dezelfde werkgever, vereenvoudigt collegiale consultatie/delen van ervaringen en vergroot de mobiliteit.

De P&O-directeuren van de ministeries hebben in 2011 een minimumvariant functiegesprekscyclus afgesproken. Alle acht verplichte onderwerpen voor het jaarlijkse formele functioneringsgesprek moeten aan de orde komen in ten minste één gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Hierin wordt teruggekeken op de gemaakte afspraken in de afgelopen periode. En vooruit gekeken met het samenstellen van het werkpakket. Dit is de minimumvariant. Eén gesprek per medewerker per jaar, meer mag natuurlijk altijd. De departementale implementatieplannen van de gesprekscyclus zijn bij de departementen in volle gang. In bijlage 2 staat het percentage functioneringsgesprekken per ministerie.

## Integriteit

Integriteit is een basiscompetentie van elke ambtenaar. Als er spanningen en onduidelijkheden zijn over het behoud van banen, is het extra belangrijk om integer met elkaar om te (blijven) gaan.

## Schendingen van integriteit

Vanaf 2010 worden ook de vermoedens van integriteitschendingen geregistreerd, omdat het vertrouwen van de burger in de (integriteit van) de overheid mede wordt beïnvloed door een correcte afhandeling van signalen van (vermoedelijke) schendingen. Daarom is het belangrijk dat ook vermoedelijke schendingen worden geregistreerd. Zelfs als dit tot de conclusie leidt dat er geen sprake is geweest van een schending.

Tabel 4.1 Intergriteitsschendingen

Type schending	Aantal vermoedelijke	Aantal geconstateerde
Financiële schendingen	60	48
Misbruik positie en belangenverstreming	61	33
Lekken en misbruik van informatie	47	33
Misbruik van bevoegdheden	40	18
Misbruik van geweldsbevoegdheid	6	2
Ongewenste omgangsvormen	195	55
Misdragingen in de privésfeer	205	141
Oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen / overschrijding interne regels	311	206
Misstand volgens de klokkenluidersregeling	2	1
<b>Totaal</b>	<b>927</b>	<b>537</b>

Van de 927 vermoedelijke schendingen van integriteit zijn er in 2011 in totaal 537 vastgesteld. Ten opzichte van de 959 vermoedelijke en de 566 geconstateerde schendingen in 2010 is er sprake van een ongeveer gelijkblijvende situatie.

## Aard schendingen

De meest voorkomende typen (geconstateerde) schendingen in 2011 zijn oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen / overschrijding van de interne regels en misdragingen in de privésfeer. Dit gold ook al voor 2010. Het aantal vermoedelijke en geconstateerde financiële schendingen is ten opzichte van 2010 ruim gehalveerd.

## Disciplinaire sancties

In 2011 is het aantal opgelegde disciplinaire sancties gedaald van 346 naar 289. Het aantal voorwaardelijke en onvoorwaardelijke strafontslagen is echter gestegen van 97 naar 128. De meeste disciplinaire sancties zijn onvoorwaardelijk opgelegd (247). Van de 128 strafontslagen is er in 37 gevallen voorwaardelijk strafontslag aangezegd.

Tabel 4.2 Disciplinaire sancties

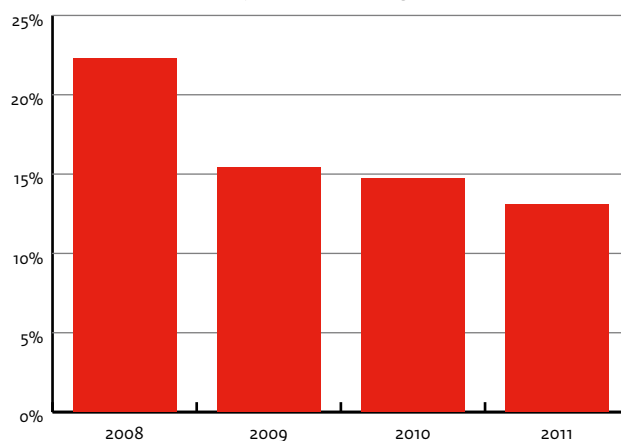
Type sanctie	Aantal
Schriftelijke berisping	90
Strafontslag	128
Vermindering vakantie	17
Financiële afdoening	35
Verplaatsing	11
Overig	8
<b>Totaal</b>	<b>289</b>

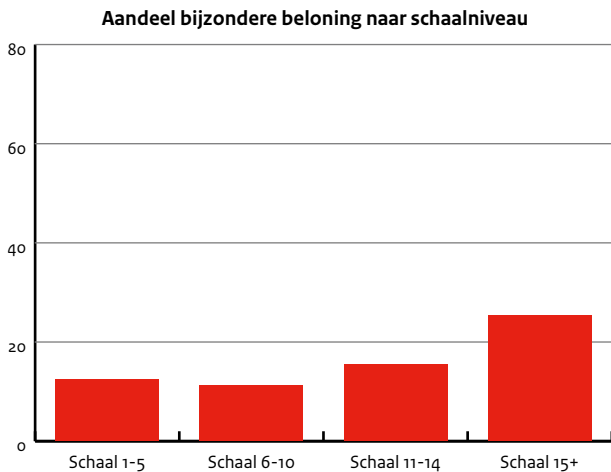
In 2011 is naar aanleiding van een Wob-verzoek van RTL Nieuws om informatie over integriteitschendingen naar voren gekomen dat in een gering aantal gevallen aangifte wordt gedaan van misdrijf bij het Openbaar Ministerie. Het uitgangspunt is echter ook dat de overheid de integriteit handhaaft op basis van het tuchtrecht en bestuursrecht. In de gevallen van misdragingen in de privésfeer en oneigenlijk gebruik van dienstmiddelen of overschrijding van interne regels, zal er ook geen sprake zijn van een ambtsmisdrijf, waarvoor de aangifteplicht geldt. Overigens is een en ander wel aanleiding geweest om de ministers, commissarissen van de Koningin, burgemeesters en dijkgraven te attenderen op de aangifteplicht bij ambtsmisdrijven.

## Extra beloningen

Extra beloning van rijksambtenaren is mogelijk in de vorm van bijzondere beloningen (toekenning van een eenmalige of periodieke toeslag) of van verhoging van het vaste salaris. Sinds 2010 geldt voor de toekenning ervan een beleidskader met het oog op de gewenste soberheid en evenwichtigheid in de verdeling. In 2011 is aan 13,1% van de medewerkers een toeslag toegekend. In 2010 was het aandeel 14,7%. De dalende trend wordt daarmee voortgezet.

Aandeel bijzondere beloningen (2011)





Bron: salarisadministraties

Het aandeel van toegekende (eenmalige en periodieke) toeslagen naar schaalniveau ligt ook iets onder dat van 2010.

Gezien de richtlijnen van het genoemde beleidskader is het van belang afzonderlijk te kijken naar het aandeel van de eenmalige toeslagen in de bijzondere beloning. Dit mag per schaalcategorie maximaal 25% zijn. Een uitsplitsing van bovengenoemde grafiek leert dat de desbetreffende percentages tussen 10 en 15% liggen. In totaal is vorig jaar aan 11,1% van de medewerkers een eenmalige toeslag toegekend, in 2010 aan 12,5%.

Aantal toekenningen bijzondere beloning	2008	2009	2010	2011
Enmalige toeslag	24.989	16.372	15.790	14.288
Periodieke toeslag	5.276	4.104	3.277	3.038
Overig	1.002	160	217	19
<b>Totaal bijzondere beloning<sup>1</sup></b>	<b>29.104</b>	<b>20.079</b>	<b>18.589</b>	<b>16.842</b>
Bedrag bijzondere beloning (x € 1.000)				
Gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	1.679	1.812	1.821	1.908
Gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	428	316	299	293

1: Door samenloop kan het totaal minder zijn dan de som der delen

Bron: salarisadministraties

Een toeslag kan om diverse redenen worden toegekend: arbeidsmarktoverwegingen, bijzondere prestaties, bijzondere functiekenmerken of anderszins. In 2011 blijken eenmalige toeslagen vooral prestatiebeloning te betreffen; in meer dan

60% van de gevallen was dat de motivering. Van arbeidsmarkt-overwegingen was in 2 à 3% van de gevallen sprake.

#### Extra salarisverhoging

Extra beloning is ook mogelijk in de vorm van toekenning van een extra periodiek in de eigen schaal of van een periodiek in de naasthogere schaal (mogelijk voor medewerkers die op het maximum van de eigen schaal zitten). In 2011 waren de cijfers als volgt:

- 1,2 % van de medewerkers kreeg meer dan één periodiek toegekend;
- 0,6 % kreeg een periodiek in de volgende schaal.

#### Beloningen Topmanagementgroep

De beloning van de Topmanagementgroep (TMG) bestaat uit de vaste beloning (salaris, vakantie- en eindejaarsuitkering) en de bijzondere beloning (periodieke en eenmalige toeslagen). De vaste beloning is afhankelijk van de werktijd.

#### Verlenging werkweek bij de Topmanagementgroep

Van de mogelijkheid de werkweek te verlengen maakt 72% van de leden van de Topmanagementgroep (TMG) gebruik; 45% heeft een verlenging tot 40 uur per week.

**Tabel 4.3 Verlenging werkweek bij TMG**

	2008	2009	2010	2011
Totaal	70,1%	73,2%	76,5%	72,0%

Bron: salarisadministraties

#### Bijzondere beloning Topmanagementgroep

De gemiddelde bijzondere beloning van de TMG is in 2011 licht gestegen. Minder dan een vierde van de TMG-leden kreeg een bijzondere beloning in de vorm van een eenmalige toeslag.

**Tabel 4.4 Gemiddelde bijzondere beloning TMG**

gemiddeld in €				min	max
2008	2009	2010	2011	2011	2011
Totaal	15.716	14.588	13.692	14.369	1.679 46.596

Bron: salarisadministraties

#### WOPT-melding

Jaarlijks wordt in het kader van de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT) gemeld hoeveel medewerkers een beloning ontvangen die uitstijgt boven het gemiddelde belastbare loon van de ministers. Het gemiddelde belastbare jaarloon van de ministers over het jaar 2011 bedroeg € 193.000.

In 2011 hadden dertien leden van de Topmanagementgroep een beloning boven dit bedrag. Dit komt vanwege een langere arbeidsduur dan 36 uur en variabele inkomensbestanddelen. In 2010 betrof het 17 leden.

### **Het Nieuwe Werken bij het Rijk**

Veel onderdelen van het Rijk maakten in 2011 nieuwe stappen in Het Nieuwe Werken (HNW). Meestal is plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken een belangrijk onderdeel van HNW. Andere onderdelen zijn: flexibel gebruik van werkplekken en over grenzen heen samenwerken door slim gebruik te maken van ICT en sociale media. HNW is een ontwikkeling die het Rijk kan helpen bij het realiseren van veel (bedrijfsvoerings) doelstellingen, zoals een flexibele en efficiënte rijksdienst en aantrekkelijk werkgeverschap. Maar ook betere interdepartementale samenwerking, grotere arbeidsproductiviteit en een duurzame bedrijfsvoering, zijn belangrijke onderdelen van HNW. Voor werknemers geeft HNW meer werkplezier doordat het een betere balans tussen werk en privé mogelijk maakt. Om deze redenen maakten de P&O-directeuren van de ministeries in 2011 een start met het programma 'Het Nieuwe Werken bij het Rijk'. Dit programma stimuleert interdepartementale kennisdeling over HNW en geeft handvatten voor managers, medewerkers, HNW-projectleiders en P&O-adviseurs om met Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan. Zo ontwikkelde het programma Het Nieuwe Werken bij het Rijk een handreiking en een toolkit. Daarnaast wil dit programma belemmeringen op rijksniveau wegnemen, bijvoorbeeld in regelgeving of ICT. Het Rijk participeerde in de nationale campagne 'Week van Het Nieuwe Werken'. Om plaats- en tijdonafhankelijk werken te stimuleren, is er een checklist die managers en medewerkers helpt om gezamenlijke afspraken te maken.

### **Kwaliteitsagenda Rijk**

In de Kwaliteitsagenda staan concrete activiteiten die vakbonden en werkgever uitvoeren voor een kwalitatief hoogwaardige rijksdienst. In 2011 startte de uitvoering van de Kwaliteitsagenda van sociale partners voor het Rijk. Deze agenda vloeit voort uit een gemeenschappelijk geformuleerde visie op de rijksdienst van de toekomst.

In 2011 werden de activiteiten gegroepeerd in vier clusters:

- gezond en veilig werken;
- opleiding en talentontwikkeling;
- relatie medewerker – leidinggevende;
- professionele ruimte.

### **Achtergrond Kwaliteitsagenda**

Het Rijk besteedt aandacht aan de arbeidsmarktpositie van de rijksdienst als werkgever en de arbeidsmarktpositie van de rijksmedewerkers ('topconditie op de arbeidsmarkt'). De Kwaliteitsagenda verbindt bestaande initiatieven en maakt ze toegankelijker voor alle medewerkers.

### **Resultaten 2011**

In 2011 ontwikkelden twaalf groepen activiteiten en projecten om de Kwaliteitsagenda onder de aandacht te brengen bij de medewerkers van het Rijk en de doelstellingen van de Kwaliteitsagenda te verwezenlijken. Deze groepen bestonden uit

vertegenwoordigers van het Rijk (als werkgever) en de vakbonden. Het A+O Fonds Rijk financierde deze groepen.

Een greep uit de in 2011 geboekte resultaten:

- campagne 'Werken in Balans', met aandacht voor de combinatie van werk en (mantel)zorgtaken;
- drukbezochte themabijeenkomsten over professionele dilemma's;
- rijksalentencentrum voor alle rijksmedewerkers;
- registratiesysteem en rijksloket voor het melden van agressie en geweld bij alle rijksonderdelen (in nauwe samenwerking met het programma Veilige Publieke Taak);
- ontwikkeling van een seniorprogramma;
- pilots over leidinggevende vaardigheden en het bevorderen van een gevarieerd personeelsbestand;
- de sociale partners bij het Rijk startten in 2011 een aantal workshops over arbeidsjuridische vraagstukken voor HR-adviseurs bij het Rijk en adviseurs bij de vakbonden.

### **Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap**

Het bieden van werk of werkervaring aan groepen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt is onderdeel van het maatschappelijk verantwoord werkgeverschap van het Rijk. Hieraan wordt groot belang gehecht. Het gaat om mensen met een indicatie WSW, WAJONG of WIA.

Gezien de (toekomstige) krapte op de arbeidsmarkt is het relevant dat iedereen in staat is om (gedeeltelijk) te werken. Het Rijk wil 1% van de bezetting van het rijkspersoneel (110.993 fte exclusief buitenlandse vestigingen, zoals ambassades) laten bestaan uit mensen met een indicatie WSW, WAJONG of WIA. Die doelstelling is in 2011 niet gehaald, ook al is er sprake van een stijging tot bijna 1.000 medewerkers. Dat resultaat is toe te schrijven aan de extra inspanningen die werden verricht, maar vooral ook vanwege een steeds betere registratie.

Eind 2011 is al begonnen met extra acties, zoals een met het UWV afgesloten convenant, ter bevordering van de instroom van Wajong'ers bij het Rijk. Ook in 2012 doet het Rijk extra inspanningen om de doelstelling te behalen. Op het behalen van de doelstelling wordt nauwlettend toegezien.

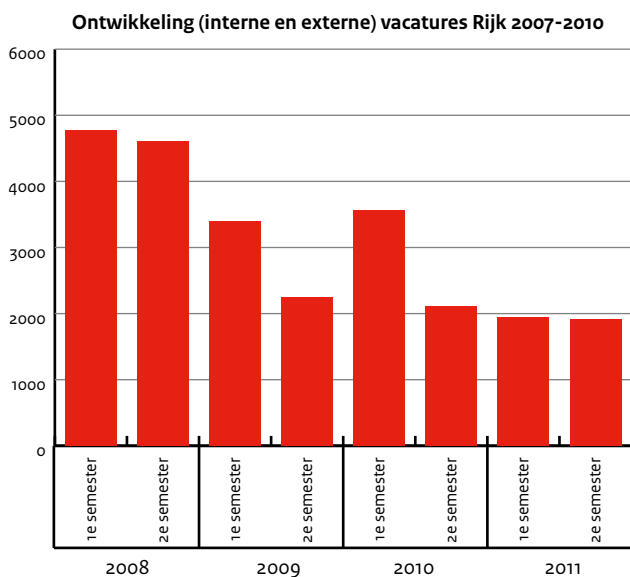
### **Arbeidsmarktbeleid**

Voor het goed functioneren van het Rijk nu en in de toekomst is een evenwichtig samengesteld en goed gekwalificeerd personeelsbestand van groot belang. Bij het Rijk zijn de instroommogelijkheden als gevolg van de taakstellingen al enige jaren beperkt. Op de langere termijn moet het Rijk, vanwege de grote uitstroom van de babyboomgeneratie, weer een groter beroep doen op de arbeidsmarkt. In 2011 is het Rijk gestart met de ontwikkeling van een methode voor strategische personeelsplanning om in kaart te brengen welk personeel wanneer nodig is.

Het externe arbeidsmarktbeleid van het Rijk besteedt nadrukkelijk aandacht aan jongeren. Zo heeft het Rijk meerdere traineeprogramma's en een actief beleid om stages en leerbanen aan te bieden aan jongeren die zo kennis kunnen maken met de rijksoverheid als werkgever. Hoewel de instroom bij het Rijk in 2011 beperkt was (3.289 personen), was tweederde van de ingestroomde ambtenaren van buiten de rijksdienst jonger dan 35 jaar. Een deel van de instroom is gerealiseerd via de verschillende traineeprogramma's van het Rijk. 30% van de instroom was tussen de 35 en 55 jaar oud en iets meer dan 4% van de instroom was 55 jaar en ouder.

### Vacatures

In 2011 waren er 3.866 vacatures bij het Rijk. Dat is minder dan in 2010, toen het Rijk 5.665 vacatures had. Reden van het lagere aantal vacatures zijn de taakstellingen Rijk waardoor het aantal vacatures in omvang afneemt. Dit is een overzicht van de ontwikkeling van interne en externe vacatures bij het Rijk tussen 2007-2011.



Bron: EC-AMC/TANGRAM

### Traineeprogramma's

Met het traineeprogramma werft de rijksdienst jonge getalenteerde mensen. In 2011 meldden zich 2.595 gegadigden voor de veertiende lichting van het rijkstraineeprogramma. 93 van hen begonnen in september 2011 als rijkstrainees. Dit is 40% minder dan het aantal plaatsen in 2010. Bij de werving voor de veertiende traineetranche is expliciet gewezen op de beperkte instroommogelijkheden bij het Rijk als gevolg van de taakstelling.

Van de in 2009 gestarte trainees (twaalfde lichting) is in 2011 55% doorgestroomd bij het Rijk en 7% bij andere overheden. Het

percentage dat bij het Rijk is doorgestroomd, is fors lager dan het percentage in 2010 (75%). Van de personen die in 2011 bij het Rijk zijn doorgestroomd, kreeg 58% een tijdelijke aanstelling en 42% een vaste aanstelling. Door het lagere aantal traineemplaatzen in 2011 worden de doorstroomkansen van de veertiende traineetranche vergroot.

In 2011 zijn de geldende afspraken over de status van trainees als interne kandidaat (rijksbreed) bij sollicitaties nogmaals onder de aandacht gebracht binnen het hele Rijk.

### Specialistische programma's

Naast het rijkstraineeprogramma kent het Rijk nog een aantal andere meer specialistische traineeprogramma's. Bij een aantal van deze programma's was in 2011 – als gevolg van de taakstelling Rijk – ook sprake van een (lichte) daling van het aantal beschikbare plaatsen.

**Tabel 4.5 Specialisatie traineeprogramma's**

Traineeprogramma	Coördinerend ministerie	Instroom (start) trainees 2011
Beroepsopleiding financieel-economisch beleidsmedewerker	Economische Zaken, Landbouw en Innovatie	19
Financial traineeship	Financiën	15
Audit traineeship	Financiën	8
Academie voor wetgevingsjuristen	Veiligheid en Justitie	7
Academie voor overheidsjuristen	Veiligheid en Justitie	10
Civieltechnisch traineeprogramma (Rijkswaterstaat)	Infrastructuur en Milieu	Niet van toepassing (programma start om het jaar)
Rijkswaterstaat traineeprogramma	Infrastructuur en Milieu	15

### Stages

In 2011 zijn ruim 3.900 stages gerealiseerd binnen het hele Rijk. Er is sprake van een lichte stijging ten opzichte van 2010.

#### 4.1.4 Algemene Bestuursdienst

De ambtelijke leiding heeft een toonaangevende rol bij het bevorderen van de kwaliteit van het Rijk. De Algemene Bestuursdienst (ABD) investeert daarom structureel in management development: werving, selectie en ontwikkeling van leidinggevendenden op strategische posities binnen het Rijk. Alle managers bij het Rijk vanaf schaal 15 met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen maken deel uit van de ABD.

### Gevarieerd personeelsbestand Algemene Bestuursdienst

Het aandeel vrouwen in de Algemene Bestuursdienst (ABD) - inclusief de topmanagementgroep - bleef in 2011 nagenoeg gelijk: 25,7%. Het aandeel vrouwen in de topmanagementgroep daalde in 2011 licht met 0,4 procentpunt naar 20,8%. In de afgelopen vijf jaar was het aandeel vrouwen in het ABD-Kandidatenprogramma gemiddeld 50%. Hiermee is doorstroom van getalenteerde vrouwelijke managers naar ABD-functies gewaarborgd. Het programma Leiderschap Externe Instroom (PLEX) had in 2011 negentien deelnemers, van wie er zeven vrouw zijn.

Tabel 4.6 Vrouwen in de Algemene Bestuursdienst (2011)

Basiswaarde		Waarde			
2002	2007	2008	2009	2010	2011
12%	18,20%	20,20%	24,90%	25,90%	25,70%

### ABD Kandidatenprogramma

Ken jezelf, ken je vak, ken de wereld. Dat is het devies van het ABD Kandidatenprogramma, het ontwikkelprogramma voor topmanagers in spe. In 2011 hebben 30 kandidaten aan het collectieve gedeelte van het programma deelgenomen.

In 2011 is een vernieuwde versie van het ABD Kandidatenprogramma ontwikkeld. In januari 2012 ging de eerste editie van start met 22 kandidaten.

### Permanente leeromgeving: ABD APP

Voor de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal, hun plaatsvervangers en alle directeuren in schaal 17 en hoger van alle departementen is het ABD Ambtelijke Professionaliteit Programma (ABD APP) ontwikkeld.

ABD APP richt zich primair op de cognitieve aspecten van ambtelijke professionaliteit. De modules leggen de nadruk op kennisterreinen die voor de hele doelgroep van belang zijn. Voor elke module is inhoudelijke input gevraagd van experts binnen en buiten het Rijk. Samen met hen is vastgesteld welke kennis onontbeerlijk is voor topambtenaren en wat de meest actuele stand van deze kennis is. Ook leervragen van deelnemers hebben mede de inhoud van de modules bepaald.

ABD APP bestaat uit vijf kennismodules, waarin de essenties van de ambtelijke professionaliteit worden overgedragen: Democratie & Rechtsstaat, ICT, Internationaal, Financiën & Economie en Verandering: Beleid & Organisatie.

### Programma Leiderschap Externe Instroom

In 2011 is verder gevolg gegeven aan het Programma Leiderschap Externe Instroom (PLEX). ABD-PLEX helpt leidinggevendenden van buiten het Rijk snel de politiek-bestuurlijke omgeving eigen te maken en daarin succesvol te functioneren. Eind 2011 is de eerste

PLEX-groep (elf deelnemers, één is tussentijds gestopt) afgerond. PLEX-groep 2 (acht deelnemers) loopt nog tot halverwege 2012.

### Interim-opdrachten en consultancy

De tendens van toenemende flexibilisering in leidinggevende taken zet ook door in het management bij het Rijk. Met ABD Interim levert Bureau ABD overheidsorganisaties een tijdelijke topmanager. In 2011 zijn 97 interim-opdrachten via dit bureau succesvol vervuld.

2011 was het eerste volle jaar van ABD TOP Consult, dat de ministerraad heeft opgericht om flexibiliteit van de ambtelijke top te verhogen en externe inhuur in het topsegment te verminderen. ABD TOP Consult voerde 61 opdrachten uit voor alle departementen en enkele andere opdrachtgevers. Het gaat om complexe advies- en consultancy-opdrachten en interim-management op het hoogste niveau. Daarnaast zijn TOP consultants ingezet voor gateway reviews, coaching, dagvoorzitterschappen en dergelijke.

### ABD TopSpin

In 2011 is het project ABD TopSpin gestart. Dit is een tijdelijk project van Bureau ABD dat zich inzet voor ABD-managers die een loopbaanstap buiten de rijksoverheid willen maken. Op deze wijze helpt Bureau ABD de managers nieuwe loopbaanperspectieven te ontdekken juist in deze tijd van bezuinigingen en krimp. Op basis van kennis van de arbeidsmarkt heeft ABD TopSpin sectoren in kaart gebracht die aantrekkelijk zijn voor de huidige ABD-managers, zoals de rechterlijke macht, de zorg, het onderwijs en de woningbouw.

### Internationaal leiderschapsprogramma

Bureau ABD bood ook in 2011 het internationale leiderschapsprogramma Global Engagement Network (GEN) aan directeuren aan. GEN is een innovatief, internationaal programma. Het verrijkt leiders in de publieke sector met inzichten, instrumenten en strategieën die nodig zijn in een complexe mondiale context.

### Benoemingen

In 2011 waren er in totaal 67 benoemingen in de Algemene Bestuursdienst. Het betrof:

- 47 managers die al een ABD-functie bekleedden (doorstroom);
- 17 managers die zijn doorgegroeid naar een ABD-functie (instroom van onderop);
- 3 managers van buiten de overheid (instroom van buiten).

### 4.1.5 Verambtelijking externe inhuur, adviescolleges en zbo's

#### Project Verambtelijking/Poolvorming

Vanaf half 2009 is intensief geïnvesteerd in interim management-pools in het kader van het project Verambtelijking externe inhuur/Poolvorming. Dit versterkte de departementale pools met dertig fte's en het resulteerde in de oprichting van één pool

voor ICT-projectmanagement voor het hele Rijk (1-Interim Rijk, veertig fte's). Deze pools verminderen de externe ICT-inhuur.

### *Kwaliteitsagenda van de pools*

De pools stelden een kwaliteitsagenda op. Daarin staan kwaliteitseisen waaraan medewerkers van de pools moeten voldoen, zodat ze grote opdrachten kunnen uitvoeren of begeleiden. Ook is de kwaliteitsagenda bedoeld om samenwerking tussen de pools binnen het Rijk te bevorderen. De agenda heeft de volgende componenten:

- Gemeenschappelijke uitstraling en bekendheid vergroten van de pools voor opdrachtgevers, zodat die de pools snel weten te vinden voor de juiste vraag.
- Bevorderen van uitwisseling, doorstroom en uitstroom van interim-management bij het Rijk. Continue kwaliteitsverbetering, waardoor opdrachtgevers verzekerd zijn van de juiste kwaliteit.
- Transparanter en efficiënter werken binnen het hele Rijk.

### *Adviescolleges*

Er zijn verschillende adviescolleges en adviescommissies die de rijksoverheid adviseren:

- onafhankelijke externe advisering over nieuw beleid en nieuwe wetgeving;
- onafhankelijke externe advisering over de uitvoering van beleid of (voorgenomen) beschikkingen;
- ambtelijke adviescommissies over beleid of wetgeving (deze bestaan voor meer dan vijftig procent uit ambtenaren).

Voor de externe advisering over nieuw beleid en wetgeving is de Kaderwet adviescolleges van toepassing. Deze adviescolleges zijn permanent (met een strategisch of technisch-specialistisch karakter), tijdelijk of eenmalig. De minister van BZK informeert de Tweede Kamer jaarlijks over het aantal actieve eenmalige, tijdelijke en permanente adviescolleges en de samenstelling daarvan.

### *Resultaten 2011*

In 2011 waren er 26 permanente en drie tijdelijke adviescolleges die onder de werking van de Kaderwet vallen (zie bijlage 4).

Op 11 mei 2011 informeerde de minister van BZK de Tweede Kamer (32 500 II, nr. 11) over het kabinetsbeleid ten aanzien van het stelsel van adviescolleges in de brief 'Toekomst adviesstelsel'. Daarin is ook het ontwikkelperspectief van het stelsel weergegeven. Na parlementaire goedkeuring van de betreffende wetsvoorstellen zijn er op termijn 21 permanente adviescolleges actief.

Ook is in 2011 het verslag van de derde evaluatie van de Kaderwet adviescolleges aan de Tweede Kamer gezonden (28 101, nr. 11). Daaruit blijkt dat het stelsel van adviescolleges als geheel stabiliseert. Het is al enige tijd kabinetsbeleid om terughoudend te zijn met de instelling van ad hoc- en tijdelijke adviescolleges.

Uit de evaluatie blijkt bovendien dat de mogelijkheden van de Kaderwet beter worden benut. Zo brengen de adviescolleges steeds meer gezamenlijke adviezen uit. Op basis van de bevindingen van de evaluatie formuleerde het kabinet zeven beleidsvoornemens om het stelsel van adviescolleges nog beter te benutten.

### *Zelfstandige bestuursorganen*

Ook in 2011 waren de ministeries bezig met de aanpassing van de wetgeving over zelfstandige bestuursorganen (zbo's) die nog niet onder de werking van de Kaderwet zbo vallen. Er is nu meer duidelijkheid over deze zbo's (na heroverweging, samenvoeging of beëindiging van taken). Voor meer dan de helft van de zbo's die wel onder de Kaderwet zbo vallen, is de benodigde regelgeving aangepast of zijn wetsvoorstellen aanhangig gemaakt in de Tweede Kamer. Dit traject is nog niet afgerond.

### *Resultaten 2011*

Begin 2012 stuurde het kabinet een evaluatie van de Kaderwet zbo's aan de Tweede Kamer (33 147, nr. 1). In bijlage 1 staat het overzicht van de status van de zbo's ten opzichte van de Kaderwet zbo. Het gaat om de bestaande zbo's bij het van kracht worden van de Kaderwet zbo op 1 februari 2007 en de sindsdien ingestelde nieuwe (of vernieuwde) zbo's tot eind 2011. De actuele gegevens van de huidige zbo's kunnen worden geraadpleegd in het zbo-register (zie: [www.zboregister.nl](http://www.zboregister.nl)).