

Sociaal Jaarverslag Rijk 2007

21 mei 2008

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Directie Personeel, Organisatie en Informatie Rijk

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Organisatie

- 1.1 Vernieuwing rijksdienst
- 1.2 Organisatie en omvang rijksdienst
- 1.3 Inrichting Rijk
- 1.4 Bedrijfsvoering

2. Personeelsmanagement

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

3. Arbeidsmarkt

- 3.1 Arbeidsmarkt in beeld
- 3.2 Arbeidsmarktcommunicatie
- 3.3 Rijkstraineeprogramma
- 3.4 Trajecten met werken en leren

4. Arbeidsvoorwaarden

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

5. Arbeidsparticipatie

- 5.1 Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden
- 5.2 Re-integratie
- 5.3 Diversiteit
- 5.4 Medezeggenschap

6. Mobiliteit en uitstroom

- 6.1 Vertrek medewerkers
- 6.2 Doorstroom en uitstroom
- 6.3 Arbeidsongeschiktheid en werkloosheid

Cases

Kunst of verloedering

Paul Lipman, organisatieadviseur bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Windmolen of kerncentrale

Frank Nuij, medewerker planning & logistiek bij Rijkswaterstaat

Zwart of wit

Marco van Elderen, visitatiemeester/complexbeveiliging bij de Dienst Justitiële Inrichtingen

Kind of carrière

Imke Verhaeren, projectondersteuner bij het ministerie van Justitie

Stoppen of doorwerken

Jos van Sonderen, kwartiermaker bij het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu

Spelen of gamen

Frans Pieterse, opleidingscoördinator bij de Dienst Justitiële Inrichtingen

Nat of droog

Mariël Schouwink, beleidsmedewerker bij het ministerie van Justitie

Het Expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie heeft van november 2007 tot en met januari 2008 de puzzelwedstrijd *Werken bij het Rijk* gehouden. De medewerkers van het Rijk konden hun eigen variaties van het puzzelconcept van de arbeidsmarktcampagne maken. Er kwamen 160 inzendingen binnen. De winnende fotocombinatie wordt voor de campagne gebruikt. In het Sociaal Jaarverslag Rijk zijn zeven andere interessante inzendingen opgenomen, onder wie de nummers twee (Paul Lipman) en drie (Frank Nuij) en de winnaar van de publieksprijs (Marco van Elderen). Zij tonen maatschappelijke dilemma's waarmee het Rijk te maken heeft. De inzenders zijn ook geïnterviewd voor dit jaarverslag.

Inleiding

Beeld een actueel, aansprekend dilemma uit; een dilemma dat een grote groep Nederlanders aangaat. Dit was de opdracht bij de puzzelwedstrijd van Werken bij het Rijk die aansloot bij het puzzelconcept van de nieuwe arbeidsmarktcampagne. Alle rijksmedewerkers konden hieraan deelnemen. De belangstelling was groot; er kwamen 160 inzendingen binnen. U ziet in dit sociaal jaarverslag zeven van de beste illustraties. Er zijn ook korte interviews opgenomen met de medewerkers die deze dilemma's hebben ingezonden.

Heldere ambitie

De inzendingen geven een goede indruk van de vele en zeer gevarieerde maatschappelijke uitdagingen voor het Rijk. Het kabinet formuleert voor de organisatie een heldere ambitie in het programma Vernieuwing Rijksdienst: een rijksdienst die beter beleid maakt, minder verkokerd is, efficiënter werkt en kleiner is. Dit vraagt om een flexibele organisatie én om goed opgeleide en mobiele medewerkers.

Om de personele gevolgen van de vernieuwing en de afslanking van de rijksdienst op te vangen waren nieuwe afspraken over het sociaal flankerend beleid nodig. De minister van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties en de vakbonden bereikten hierover – na langdurig passen en meten met alle puzzelstukjes – overeenstemming. De hoofdpunten zijn meer investeren in loopbanen, flexibeler organiseren, betere begeleiding van werk naar werk en een ruimer pakket aan flankerende maatregelen.

Omvang van rijksdienst

De omvang van de rijksdienst is in 2007 met 2,5 procent (in fulltime-equivalenten) toegenomen. Er zijn 2.788 medewerkers bijgekomen. De groei vond voornamelijk plaats bij de uitvoeringsorganisaties van het Rijk. Met de sterke groei van de uitvoeringsdiensten is een behoorlijk deel van de in de nota *Vernieuwing Rijksdienst* genoemde goedgekeurde intensiveringen uit het verleden ingevuld.

P&O-functie in verandering

De P&O-functie draagt eraan bij dat de primaire taken van het Rijk zo goed mogelijk worden uitgevoerd. De afgelopen jaren is er in het kader van het eind 2007 beëindigde programma Vernieuwing HRM-stelsel Rijk gewerkt aan een doelmatiger en doeltreffender P&O-functie. Zo is een nieuwe koers voor P-Direkt uitgestippeld die in 2007 tot de eerste resultaten heeft geleid. Ook leveren de HR-expertisecentra een groot aantal diensten en producten. De komende jaren wordt de bijdrage van P&O verder uitgewerkt. Daarbij wordt veel verwacht van een grotere samenwerking tussen ministeries.

Nieuwe CAO met een lange looptijd

Er moest flink worden gepuzzeld voordat een nieuwe CAO voor het Rijk tot stand kwam. In het voorjaar van 2007 is een akkoord gesloten. De CAO heeft een lange looptijd: van 2007 tot en met 2010. De salarissen groeien in deze periode met 13,2 procent. Een belangrijk onderdeel hiervan is de stapsgewijze verhoging van de eindejaarsuitkering tot een volledige dertiende maand.

Successen bij diversiteit

Een belangrijk thema binnen het P&O-beleid is diversiteit. Kern van de integrale aanpak die in 2007 voor het eerst is toegepast: diversiteit is een onderdeel van het reguliere beleid voor in-,

door- en uitstroom. Goed nieuws is dat het aandeel van allochtonen en vrouwen blijft groeien, mede door een reeks gerichte maatregelen. Wel zijn deze groepen in de hogere managementfuncties nog steeds ondervertegenwoordigd. Toch wordt ook op dit punt vooruitgang geboekt. Het aandeel van vrouwen in posities bij de Algemene Bestuursdienst steeg van 16,7 naar 18,2 procent. Ook de maatregelen voor de re-integratie van medewerkers met een beperking zijn succesvol. Zo is de doelstelling van het 400-banenplan voor herbeoordeelde WAO'ers ruimschoots gehaald.

Arbeidsmarktcampagne in ander jasje

Een vraagstuk dat de komende jaren een grote rol zal spelen: hoe kan het Rijk een aantrekkelijke werkgever blijven? Nieuwe instroom is ondanks de afslanking hard nodig. Het aantrekken van geschikte kandidaten is niet eenvoudig omdat de vraag op de arbeidsmarkt het aanbod overtreft. Om het Rijk als werkgever beter te profileren is in september 2007 een nieuwe arbeidsmarktcampagne van start gegaan. Het puzzelen met maatschappelijke vraagstukken staat centraal in alle campagne-uitingen. Er is veel aandacht voor de werving van minderheden.

Flexibel inspelen op veranderingen

Al deze maatregelen en ontwikkelingen op P&O-terrein dragen bij aan een rijksoverheid die flexibel kan inspelen op maatschappelijke veranderingen. Een sprekend citaat uit een van de interviews tot slot: 'Van hoog tot laag beter luisteren naar elkaar, dat zie ik als de grootste uitdaging voor de overheid. Blijf met elkaar in gesprek. Gun een ander ook iets. Geef elkaar de tijd om aan veranderingen te wennen. Daar wordt iedereen beter van.' Kortom, medewerkers bij het Rijk voelen zich uitgedaagd om de vele maatschappelijke puzzelstukken op een goede manier in elkaar te passen....

Hoofdstuk 1. Organisatie

Het programma Vernieuwing Rijksdienst geeft een sterke impuls aan een betere en kleinere rijksdienst. In 2007 is de omvang van de rijksdienst nog gegroeid. De toename vond voornamelijk plaats bij de uitvoeringsorganisaties. Deze groei is grotendeels in overeenstemming met goedgekeurde intensiveringen uit het verleden.

1.1 Vernieuwing rijksdienst

Beter én kleiner. Dit is het motto van het programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD) van het kabinet Balkenende IV. Het beoogde resultaat is een rijksdienst die minder verkokerd is en meer probleem- en resultaatgericht werkt. En waarin de vertrouwensrelatie met de samenleving centraal staat. De basis voor dit programma vormt de notitie *De verkokering voorbij* die het overleg van secretarissen-generaal (SG's) heeft opgesteld. De SG's beschrijven in grote lijnen op welke manier het functioneren van de rijksoverheid te verbeteren is, terwijl tegelijkertijd de rijksdienst wordt afgeslankt. Het kabinet heeft een programma-SG benoemd om de uitvoering van het programma VRD te coördineren.

Beter beleid en minder lastendruk

In september 2007 is de nota *Vernieuwing Rijksdienst* verschenen. Het kabinet schetst hierin de hoofdlijnen voor het verbeteren van de beleidsvorming, zoals het oprichten van interdepartementale directies en het werken in programma's en projecten. Het kabinet geeft zelf het voorbeeld met de aanstelling van twee programmaministers. Zij gaan, dwars door de ministeries heen, een specifiek probleemveld te lijf. De programmaministers hebben ook de beschikking over ambtenaren die niet meer gebonden zijn aan één ministerie. Een ander belangrijk doel van het kabinet is het terugdringen van de administratieve lastendruk, zowel voor bedrijven, burgers en professionals als tussen overheden onderling. Dit heeft grote gevolgen voor de rijksinspecties (paragraaf 1.3). Verder zet het kabinet sterk in op het verbeteren van de efficiëntie van de bedrijfsvoering van het Rijk. Dit heeft onder meer geleid tot de oprichting van het directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (paragraaf 1.4).

Afslanking rijksoverheid

De maatregelen voor beter beleid, minder lastendruk en doelmatiger bedrijfsvoering scheppen volgens het kabinet de voorwaarden om de omvang van de rijksoverheid aanzienlijk te verminderen. De personeelsreductie is zowel in geld als in aantal functies aangeduid. De bezuiniging loopt tussen 2008 en 2011 op naar het structurele niveau van 630 miljoen euro op jaarbasis. Het aantal functies moet in deze vier jaar met in totaal 12.800 fulltime-equivalenten (fte's) afnemen. Deze vermindering is als volgt verdeeld: 11.000 fte's bij ministeries en zelfstandige bestuursorganen en circa 1.800 fte's bij tariefgefinancierde uitvoerende diensten. Deze uitvoerende diensten zijn bij het Rijk behorende organisaties die betaalde diensten aan derden leveren tegen vastgestelde tarieven. Voorbeelden zijn het Kadaster en de Rijksdienst voor het Wegverkeer.

De afslanking is het grootst bij staf en ondersteuning; deze loopt op naar 25 procent in vier jaar (bij sommige ministeries 30 procent). Het kleinst is de reductie bij uitvoering. De vermindering van de omvang van uitvoerende diensten kan variëren van enkele procenten tot 10 procent. De omvang van beleid, kennis en advies bij de ministeries en de omvang van inspecties en toezicht worden met 20 procent verminderd.

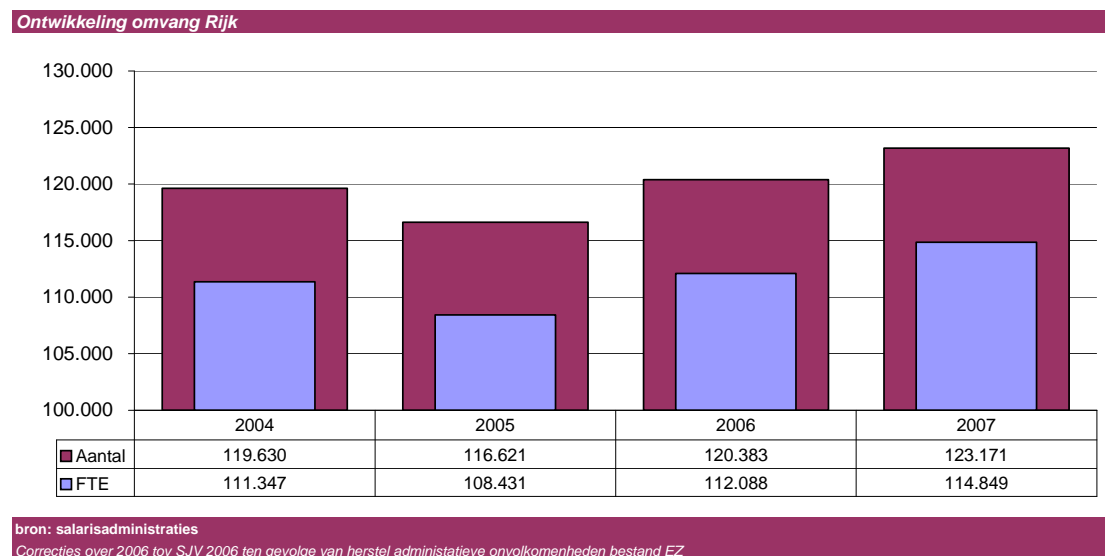
Deze inkrimping wordt zoveel mogelijk gerealiseerd met natuurlijk verloop, al zullen er soms knelpunten optreden. Het kabinet vraagt de medewerkers open te staan voor een verandering van functie. Door een zorgvuldig mobiliteitsbeleid te koppelen aan een goed sociaal flankerend beleid kunnen zij mobiel zijn (paragraaf 6.2).

Ministeries zelf verantwoordelijk

De ministeries zijn zelf verantwoordelijk voor het halen van de doelstellingen van het programma Vernieuwing Rijksdienst. Zij dienden in de zomer van 2007 hun plannen van aanpak in bij de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Vervolgens hebben de ministeries maatregelen uitgewerkt. Daarnaast zijn er investeringsplannen voor interdepartementale en rijksbrede initiatieven voorbereid. Deze plannen staan vaak in het teken van een betere samenwerking of het in één dienst concentreren van werkzaamheden. Voor dergelijke initiatieven is tot en met 2011 eenmalig een bedrag van 500 miljoen euro beschikbaar. Hiervan is 120 miljoen euro bestemd voor maatregelen in het kader van het sociaal flankerend beleid. In de voortgangsrapportage, die ten tijde van de publicatie van dit sociaal jaarverslag verschijnt, is meer informatie te vinden over de voortgang van het programma Vernieuwing Rijksdienst.

1.2 Organisatie en omvang rijksdienst

De omvang van de rijksdienst is in 2007 met 2,5 procent (in fte's) toegenomen. Er zijn 2.788 medewerkers bijgekomen.



Groei voornamelijk bij uitvoering

Zoals voorzien was in de nota *Vernieuwing Rijksdienst* is een aantal uitvoeringsorganisaties zoals de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, de Belastingdienst, de Dienst Justitiële Inrichtingen en Rijkswaterstaat fors gegroeid. Dit komt overeen met de voornemens daarvoor. Het gaat in totaal om een groei van 3,4 procent. Met de sterke groei van de uitvoeringsdiensten is een behoorlijk deel van de in de nota *Vernieuwing Rijksdienst* genoemde goedgekeurde intensiveringen uit het verleden ingevuld.

Omvang beleidsonderdelen verminderd

De omvang van de beleidsonderdelen is met 2,2 procent afgenomen tot 12.157 fte. De vermindering vond bij vrijwel alle ministeries plaats. Bij de ondersteuning is sprake van een

lichte groei (1,9 procent). In een aantal gevallen gaat het om het uitbreiden of vormen van rijksbrede ondersteunende diensten als de Rijksgebouwendienst (ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer), P-Direkt en de Werkmaatschappij (beide vallend onder het ministerie van BZK).

Door de groei van deze *shared services* organisaties wordt afslanking elders in de rijksdienst gerealiseerd. Een meer gedetailleerde toelichting per ministerie is opgenomen in de voortgangsrapportage over het programma Vernieuwing Rijksdienst, die ten tijde van de publicatie van dit sociaal jaarverslag verschijnt.

Ontwikkeling omvang Rijk in bezetting (fte) naar kolommen						
Aard	2004	2005 ¹	2006 ^{1 2}	2007	2006-2007	2006-2007
Beleid, Kennis en Advies ¹	12.814	12.038	12.435	12.157	-278	-2,2%
Toezicht en Inspectie	6.992	6.226	6.707	6.707	1	0,0%
Ondersteuning	7.643	7.397	7.565	7.713	147	1,9%
Uitvoering ¹	83.898	82.771	85.381	88.272	2.891	3,4%
Totaal	111.347	108.431	112.088	114.849	2.761	2,5%

bron: salarisadministraties

¹ 2005/2006 gecorrigeerd t.o.v. SJV 2006: 164 fte van Uitvoering naar Beleid: DG Belastingdienst)

² 2006 correcties op de indeling t.o.v. SJV 2006 op basis van verbeterde registratie

Externe inhuur

Naar aanleiding van de evaluatie van het actieprogramma *Meer focus op externe inhuur* moeten ministeries met ingang van 2007 de uitgaven aan externen opnemen in hun eigen departementale jaarverslag. Het gaat om de uitgaven voor beleidsgevoelige externe inhuur: interim-management, organisatie- en formatieadvies, communicatie- en beleidsadviezen. Doel van deze maatregel is het vergroten van de transparantie. De ontwikkeling van de uitgaven aan externe inhuur wordt gevolgd in de voortgangsrapportages van het programma Vernieuwing Rijksdienst.

1.3 Inrichting Rijk

Het terrein van het rijkstoezicht is volop in beweging. De jarenlange discussie over de positie van de zelfstandige bestuursorganen heeft tot een kaderwet geleid.

Vernieuwing van toezicht

De rijksinspecties werken aan een modernisering van het toezicht. Uitgangspunt is het tonen van vertrouwen in bedrijven en instellingen. Die krijgen meer ruimte om hun eigen verantwoordelijkheid waar te maken. In het verlengde hiervan schuift het toezicht op richting systeemtoezicht. De rijksinspecties kijken daarbij vooral hoe bedrijven en instellingen hun kwaliteitsborging en interne controlesystemen hebben georganiseerd. Zij beperken zich verder bij voorkeur tot risicoanalyses, steekproeven en thematische onderzoeken. De modernisering van het toezicht kreeg in het najaar van 2006 een impuls door de instelling van het programma Eenduidig Toezicht. Belangrijke doelen: 25 procent minder toezichtlast in een aantal domeinen, maximaal twee inspecties per jaar voor ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf en de oprichting van inspectieloketten. In november 2007 is dit programma opgevolgd door het programma Vernieuwing Toezicht (VT). Hiermee is een direct verband gelegd met de vernieuwing van de rijksdienst. Het programma VT is enerzijds een voortzetting en intensivering van wat al in gang is gezet. De kaderstellende visies op toezicht uit 2001 en 2005 zijn hierbij leidend. Anderzijds is er meer aandacht voor de wet- en regelgeving die aan toezicht ten grondslag ligt, de verbinding met beleid en de maatschappelijke opvattingen over de rol van het toezicht.

Resultaten

In 2007 is het nodige bereikt:

- Het maximum van twee reguliere rijksinspecties per jaar in het midden- en kleinbedrijf is in vijf domeinen doorgevoerd. In zeven domeinen was dit al zo.
- Er zijn elf inspectieloketten opgericht.
- In zestien domeinen zijn de toezichtlasten gemeten.
- Tussen rijksinspecties komt steeds vaker taakoverdracht voor.
- De rijksinspecties hebben met gemeenten, provincies en waterschappen op diverse terreinen pilots opgezet waarin nauw met elkaar wordt samengewerkt.

Transpanter en consistentere stelsel van ZBO's

Veel uitvoeringstaken van de rijksoverheid worden uitgevoerd door zelfstandige bestuursorganen (ZBO's). Een ZBO is een zelfstandige organisatie die geen onderdeel uitmaakt van een ministerie en ook niet hiërarchisch ondergeschikt is aan een minister. De relatie tussen minister en ZBO's is jarenlang onderwerp van discussie geweest. Dit heeft geleid tot de Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, die per 1 februari 2007 in werking is getreden. In deze wet is een minimumpakket van bevoegdheden tussen een minister en een ZBO vastgelegd. De kaderwet zorgt hiermee voor een transparanter en consistentere stelsel van relaties tussen de minister en het ZBO. De kaderwet biedt het wettelijke kader voor nieuwe ZBO's sinds 1 februari 2007. Voor bestaande ZBO's besloot het kabinet begin 2008 welke ZBO's onder de werking van de Kaderwet worden gebracht en in hoeverre daarbij afwijkingen wenselijk zijn.

1.4 Bedrijfsvoering

De effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsvoering bij de ministeries kunnen verder omhoog. De ministeries werken hierbij steeds meer met elkaar samen. Het gaat om de activiteiten die samenhangen met personeel, informatievoorziening, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting (PIOFACH).

Beleid voor bedrijfsvoering geconcentreerd

De beleidsvorming voor bedrijfsvoering is verdeeld over een aantal ministeries. De rijksbrede taken op het terrein van de bedrijfsvoering worden ondergebracht bij het ministerie van BZK. Het uitgangspunt is de concernaanpak: standaardiseren en bundelen waar dat mogelijk is. Op 1 oktober 2007 is een nieuw directoraat-generaal bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in het leven geroepen: DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR). Hierin is het beleid voor de bedrijfsvoeringsfuncties (behalve communicatie en financiën) geconcentreerd. De belangrijkste taak van het nieuwe DG is om een zo efficiënt mogelijke interdepartementale bedrijfsvoering te realiseren. Als onderdeel van deze operatie gaat het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid (ministerie van Economische Zaken) medio 2008 over naar DGOBR. Op de andere terreinen wordt dit in 2008 geregeld.

Werkmaatschappij gegroeid

Het aantal interdepartementale en rijksbrede samenwerkingsverbanden bij bedrijfsvoering neemt aanzienlijk toe. De Werkmaatschappij fungeert hiervoor sinds 2006 als *shared service center*. Steeds meer interdepartementale organisaties en projecten weten de weg naar de Werkmaatschappij te vinden. De Werkmaatschappij maakte in 2007 een groei door naar twaalf bedrijfseenheden die bij elkaar ongeveer 150 medewerkers hebben. Het gaat om zes expertisecentra op HRM-terrein: Arbeid en Gezondheid, Arbeidsmarktcommunicatie, Arbeidsjuridisch, Bedrijfsmaatschappelijk Werk, FormatieAdvies en RijksAdvies. De andere bedrijfseenheden zijn: Bhuro, Flexchange, Het Buitenhuis, InterCoach, Interdepartementale Koeriersdienst en We Print Together. De Werkmaatschappij verleent ook diensten aan samenwerkingsprojecten als het Bureau Inspectieraad, InAxis, de Mobiliteitsorganisatie en het Project Wegwerken Archiefachterstanden. De groei zal zich naar verwachting voortzetten. De Werkmaatschappij heeft op 1 januari 2008 de status van baten-lastendienst gekregen.

Hoofdstuk 2. Personeelsmanagement

In 2007 zijn belangrijke stappen gezet richting een nieuw HRM-stelsel voor het Rijk. De expertisecentra P&O zijn operationeel. Er is een aanzet gegeven voor een rijksbreed functieraster. En in de tweede O.S.C.A.R!-verkiezing zijn uitblinkende P&O'ers bekroond. De gemiddelde scholingsuitgaven per medewerker zijn vorig jaar gelijk gebleven.

2.1 Vernieuwing HRM-stelsel

Het programma Vernieuwing HRM-stelsel Rijk is eind 2007 beëindigd. De afgelopen jaren is er veel gebeurd om een doelmatiger en doeltreffender P&O-functie te realiseren. Door activiteiten te bundelen en processen te digitaliseren is uiteindelijk met minder mensen en tegen lagere kosten een adequate bijdrage te leveren aan het primaire proces van de rijksdienst. Daarmee samenhangend dragen P&O'ers steeds meer uitvoerende taken over aan P-Direkt en de expertisecentra P&O om zich volledig te kunnen richten op de ondersteuning van het primaire proces. De komende jaren wordt de bijdrage van P&O aan de nieuwe bedrijfsvoeringstrategie van het Rijk verder uitgewerkt. Kernwoorden zijn flexibilisering, digitalisering, samenwerking en meer eigen verantwoordelijkheid voor manager en medewerker.

Nieuwe aanpak P-Direkt succesvol

De in 2006 ingezette koers voor het rijksbrede *shared service center* voor personeelsregistratie en salarisadministratie P-Direkt is in 2007 voortgezet. De gekozen aanpak – geleidelijke invoering en een grote inbreng van ministeries – werpt zijn vruchten af. Zo waren eind 2007 vrijwel alle 130.000 personeelsdossiers gedigitaliseerd. In de loop van 2008 zijn alle dossiers ondergebracht in een centrale Record Management Applicatie (RMA). De eerste ministeries maken al gebruik van deze RMA. Ook als het gaat om vereenvoudiging en uniformering van HRM-processen, de migratie naar SAP HR en de aansluiting op het Facilitair Salariscentrum zijn belangrijke stappen gezet. Zo is er sinds 1 januari 2008 één loonstrook voor 90 procent van het rijkspersoneel.

Zelfbediening voor manager en medewerker

Het rijksbrede HR-zelfbedieningsportaal krijgt vorm. *Personeel*, het HRM-portaal met toegankelijke informatie voor medewerkers en managers, is gevuld en in het voorjaar van 2008 *live* gegaan. De servicemodules zijn grotendeels gereed.

Personeelsreductie op koers

Door de nieuwe werkwijze zijn op termijn minder medewerkers voor de personeels- en salarisadministratie nodig. De personeelsreductie is een geleidelijk en daarmee beheersbaar proces. De ministeries hebben ontwikkelings- en mobiliteitstrajecten voor individuele en groepen medewerkers opgezet.

Toenemend aantal diensten door expertisecentra

De expertisecentra P&O hebben in 2007 verder vorm gekregen. De verantwoordelijke ministeries droegen de taakvelden op 1 januari 2008 over aan de Werkmaatschappij (paragraaf 1.4). Alle ministeries sluiten zich aan.

In 2007 leverden de expertisecentra al een groot aantal diensten en producten. Zo ontwikkelde het EC Arbeidsmarktcommunicatie een nieuwe arbeidsmarktcampagne en lanceerde het Leerportaal Rijksoverheid de online Leerportaal, waarbij een aantal

veelgebruikte generieke opleidingen rijksbreed zijn ingekocht. De ministeries zijn verplicht van deze opleidingen gebruik te maken.

Ontwikkelcentrum opgeheven

De afgelopen twee jaar was het Ontwikkelcentrum (OC) verantwoordelijk voor het beheer en de ontwikkeling van rijksbrede HR-instrumenten, zoals het prognosemodel Claudia en het registratiesysteem voor integriteit. Dat gebeurde in nauwe samenwerking met de ministeries. Eind 2007 is het OC in de huidige vorm opgeheven. Het bleek lastig om de beide functies van het OC – research en praktische ontwikkeling van instrumenten – in één centrum te combineren. In de loop van 2008 wordt besloten op welke wijze de P&O-kennisfunctie verder wordt vormgegeven.

Tweede O.S.C.A.R!-verkiezing

In 2007 gaven de directeuren P&O van de rijksdienst voor de tweede keer opdracht tot een O.S.C.A.R!-verkiezing. Managers konden hun beste P&O'ers voordragen in de categorieën omgevingsbewust, samenwerkingsgericht, creatief, aanjager van veranderingen en resultaatgericht. Belangrijkste doelstelling: kennis ontdekken en delen in de HRM-kolom. Vanuit het Rijk kwamen in totaal 81 voordrachten waarvan het projectteam er vijftien nomineerde. Op de O.S.C.A.R!-dag van 24 mei 2007 maakte de jury de vijf winnaars bekend. Alle winnaars vertegenwoordigen projecten die waardevol zijn voor andere ministeries. De *overall* O.S.C.A.R! ging naar het projectteam Medewerkers Toezicht van de Belastingdienst voor de succesvolle wervingsactie aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De resultaten van de O.S.C.A.R!-dag zijn onder meer in de vorm van een magazine verspreid. Ook is een almanak uitgebracht met een overzicht van *best practices* uit 2005 en 2007.

2.2 Personeelsontwikkeling

Het periodieke gesprek tussen leidinggevende en medewerker vormt de kern van de begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. In het gesprek komen vooral werkafspraken (vooruitkijken) en resultaten (terugkijken) aan de orde. Er wordt ook periodiek gesproken over de loopbaan. Mede vanwege de afspraken over het sociaal flankerend beleid komt de nadruk meer te liggen op de mogelijkheden voor ontwikkeling van de medewerker en op de taakverdeling en inzet van medewerkers. In 2007 is met ruim 70 procent van de medewerkers een gesprek gevoerd. Dit percentage neemt door de jaren heen langzaam toe.

<i>Gesprekken over functioneren/loopbaan</i>				
Ministerie	2004	2005	2006	2007
AZ	77,6%	86,8%	79,4%	75,5%
BuiZa	99,2%	95,0%	96,0%	98,2%
BZK	82,6%	71,9%	77,3%	76,2%
EZ	92,1%	93,0%	93,0%	93,7%
Fin - dep	75,7%	92,1%	93,9%	87,1%
Fin - bel	61,1%	67,2%	64,4%	64,4%
Jus	52,9%	52,7%	52,5%	62,9%
LNV	78,5%	62,3%	72,8%	77,3%
OCW	84,0%	61,1%	72,1%	69,2%
SZW	64,1%	67,0%	81,6%	82,0%
VenW	75,6%	70,6%	85,4%	84,8%
VROM	59,2%	61,6%	58,3%	66,7%
VWS	68,8%	59,4%	71,5%	76,2%
Totaal	66,7%	67,4%	68,0%	71,3%

bron: enquête

Opleidingsuitgaven gelijk gebleven

De ministeries hebben gemiddeld ongeveer evenveel aan scholing van de medewerker uitgegeven als in 2006. Het bedrag per arbeidsjaar (gemiddelde fte per jaar) is € 1.297.

<i>Bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar</i>				
Ministerie	gemiddeld bedrag per arbeidsjaar			
	2004	2005	2006	2007
AZ	752	604	731	1.115
BZK	2.416	1.319	1.420	1.252
BuiZa	1.006	1.305	1.259	1.363
EZ	1.012	1.369	1.375	2.041
Fin	616	857	996	977
Jus	522	961	1.483	1.350
LNV	917	1.027	952	1.243
OCW	1.100	1.293	1.763	1.464
SZW	1.854	1.774	1.906	2.130
VenW ¹			1.366	1.525
VRM	661	751	604	1.363
VWS	939	791	1.461	1.401
Totaal	650	990	1.272	1.297

bron: enquête
¹ geen opgave in 2004-2005

Rijksbreed functieraster ontwikkeld

Het Rijk wil af van het grote aantal niet eenduidige functiebeschrijvingen bij de diverse ministeries. In 2007 is een eerste stap gezet met de ontwikkeling van het functieraster. In dit raster zijn functies administratief gegroepeerd rond werk- en denkniveau, doel, werkterrein en schaal. De meeste ministeries hebben hun functies volgens het raster ingedeeld. De komende jaren wordt het functieraster omgewerkt tot één interdepartementaal functiegebouw. In dit functiegebouw worden alle functies binnen de rijksdienst geclusterd, en beschreven in termen van resultaten en gedrag. Resultaat: meer uniformiteit in beloning en een beter inzicht in loopbanen.

2.3 Integriteit

De aandacht voor integriteit leidt tot meer alertheid op mogelijke inbreuken en een grotere transparantie binnen de organisaties. Ook zijn de registratie-eisen verbeterd. De ministeries zijn in 2007 gestart met de invoering van een rijksbreed registratiesysteem voor (vermoedens) van integriteitschendingen. De implementatie is nog niet overal afgerond, onder meer als gevolg van technische problemen. Daarom wordt het systeem geleidelijk ingevoerd. Het registratiesysteem biedt ministeries de mogelijkheid om integriteitsinbreuken op een uniforme wijze te registreren. Op termijn kunnen ministeries het systeem uitbreiden tot een voortgangssysteem, waaruit zij op elk moment de status van een melding kunnen halen.

Door het nieuwe registratiesysteem is een betrouwbaarder beeld mogelijk. Er zijn in het systeem in 2007 495 schendingen geregistreerd. De geregistreeerde gevallen bestaan voor 38,6 procent uit vermoedens van misstanden. Verder zijn vooral ongewenste omgangsvormen (18,2 procent), fraude/diefstal (15,2 procent) en het oneigenlijke gebruik van dienstmiddelen (13,3 procent) vermeld.

In 310 gevallen rechtvaardigden de feiten een disciplinaire sanctie. De drie meest voorkomende sancties zijn:

- berisping (107 gevallen);
- ontslag (69 gevallen);
- overplaatsing (28 gevallen).

Daarnaast is het in zes gevallen tot een strafrechtelijke veroordeling gekomen.

2.4 Management development

De ambtelijke leiding speelt samen met de politieke leiding een grote rol bij het bevorderen van de kwaliteit die het Rijk levert. Onder de noemer *management development* wordt structureel geïnvesteerd in de kwaliteit van het management in de Algemene Bestuursdienst (ABD); in de werving, selectie en ontwikkeling van ambtelijk leidinggevenden.

Eind 2007 bestond de ABD uit 749 leidinggevenden. Er waren afgelopen jaar 108 benoemingen. Het betrof 70 managers die al een ABD-functie bekleedden, 22 managers die zijn doorgegroeid naar een ABD-functie en 16 managers van buiten de overheid. De diversiteit is hierbij een belangrijk aandachtspunt (paragraaf 5.3).

Topmanagement strategisch ingezet

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 de minister van BZK. Door dit centraal gecoördineerde werkgeverschap zijn specifieke managementkwaliteiten snel en adequaat in te zetten voor specifieke politieke opdrachten. Dat is bij de start van het nieuwe kabinet in februari 2007 gerealiseerd; in korte tijd zijn op zeven strategische posities ervaren managers ingezet om de bewindslieden te ondersteunen. In 2007 waren er negentien benoemingen in de TMG. Acht TMG-leden verlieten het Rijk.

Flexibilisering door ABD-Interim

De toenemende flexibilisering bij leidinggevende opdrachten gaat door. In 2007 zijn voor 64 interim-opdrachten managers via ABD-Interim ingezet. Sinds de start van ABD-Interim in 2004 zijn ruim 150 opdrachten bij het Rijk en partners met succes bemiddeld. ABD-Interim draagt behalve aan de flexibilisering van de rijksdienst en de besparing op externe inhuur ook bij aan de individuele ontwikkeling van ABD-managers.

Hoofdstuk 3. Arbeidsmarkt

Ondanks de afslanking van de rijksdienst vanaf 2008 blijft instroom van nieuwe medewerkers nodig. Op een arbeidsmarkt waar de vraag het aanbod ruimschoots overtreft, is dit niet eenvoudig. Om een duidelijk zichtbare en aantrekkelijke werkgever te zijn, is het Rijk in september 2007 een nieuwe arbeidsmarktcampagne gestart. Het Rijkstraineeprogramma en werkervaringsplaatsen dragen hier ook aan bij.

3.1 Arbeidsmarkt in beeld

De rijksoverheid heeft een kwetsbare positie op veel deelarbeidsmarkten. Bij 60 procent van de beroepsgroepen waarvoor het Rijk jaarlijks meer dan vijftig vacatures heeft, worden de komende vijf jaar knelpunten verwacht. Op academisch niveau gaat het vooral om hogere financieel-economische deskundigen, juristen, elektrotechnici en weg- en waterbouwkundigen. Op hbo-niveau zijn met name technisch en systeemanalisten en hogere functionarissen op het gebied van openbare orde en veiligheid moeilijk te vinden. Ook is er een schaarste aan leidinggevendenden op hbo- en wo-niveau. Het Rijk heeft veel vacatures in Den Haag. Ook Utrecht en Gelderland zijn belangrijke regionale markten.

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* is een impuls gegeven aan de profilering en werving van het Rijk. De nieuwe campagne is gebaseerd op het puzzelstukconcept. De campagne laat zien dat werken bij het Rijk betekent werken aan een mooier en beter Nederland, waarbij verschillende belangen vaak tegenover elkaar staan. Dit puzzelen met maatschappelijke vraagstukken staat centraal in alle uitingen van de campagne. In 2007 is verder veel aandacht besteed aan strategieën voor doelgroepen waaraan schaarste is, zoals juristen en ict'ers. Ook waren er diverse activiteiten gericht op minderheden.

Ruim 7.500 vacatures gepubliceerd

Het EC-AMC verzorgt de publicatie van alle vacatures vanuit de rijksoverheid. De vacatures worden eerst aangeboden op de Mobiliteitsbank. Daarna kunnen vacatures extern worden opengesteld. Het EC-AMC regelt de publicatie in onder andere externe *jobboards*, kranten en vakbladen. In 2007 zijn 7.506 vacatures op de Mobiliteitsbank gepubliceerd. Daarvan werden 4.456 vacatures voor externe kandidaten opengesteld op de site werkenbijhetrijk.nl. Deze vacatures verschijnen tevens op werkenbijdeoverheid.nl.

Websites beter vindbaar

De Mobiliteitsbank en werkenbijhetrijk.nl zijn in maart 2006 samengevoegd. Dit had als nadeel dat de medewerkers de interne vacatures moeilijk konden vinden. Daarom hebben op 1 mei 2007 beide sites weer een eigen gezicht gekregen. Ook is de vormgeving van beide vacaturesites vernieuwd. De interne vacaturebank is nu weer direct te benaderen via www.mobiliteitsbank.nl, zowel vanaf de werkplek als vanuit huis.

Het EC-AMC en de Mobiliteitsorganisatie hebben samen een *matchapplicatie* ontwikkeld die cv's aan beschikbare vacatures koppelt. Dit maakt het voor mobiliteitsconsulenten gemakkelijker om kandidaten te begeleiden van werk naar werk. De applicatie is in januari 2008 in gebruik genomen.

De vacaturesites van de overheid zijn net als voorgaande jaren druk bezocht door eigen medewerkers en belangstellenden van buiten.

Bezoekers WEBSITE	Gemiddeld aantal bezoekers per maand
Werkenbijhetrijk.nl	83.058
Werkenbijdeoverheid.nl	96.800
Mobiliteitsbank.nl (vanaf 1 mei)	9.065
Totaal	188.923

Zoektocht naar nieuw talent

Het Rijk was in 2007 vertegenwoordigd op grote landelijke carrièrebeurzen en bedrijvendagen, zoals de Nationale Carrièrebeurs, het Spits Careerevent en de Make a Move carrièreweken. Om mbo'ers en hbo'ers te bereiken nam het Rijk deel aan drie regionale banenbeurzen. De belangstelling hiervoor was zo groot dat dit voortaan vaker gebeurt. Op zoek naar nieuwe wervingsmogelijkheden heeft het Rijk in mei 2007 deelgenomen aan de online-beurs Click! en de BestGraduates Game, een spel voor topstudenten.

Stageservicepunt opgericht

Om jongeren te interesseren voor een baan bij het Rijk is begin 2008 het rijksbrede Stageservicepunt opgericht. Via het aanbieden van stages aan leerlingen en studenten wil het Rijk zich profileren als een aantrekkelijke werkgever. Door hen tijdens hun studie al te benaderen hoopt de rijksoverheid een voorsprong te creëren in een krappe arbeidsmarkt. Doel is om jaarlijks minimaal duizend stageplaatsen te laten vervullen door mbo'ers, hbo'ers en wo'ers. Streven is een evenredige vertegenwoordiging van autochtone mannen (25 procent) en vrouwen (25 procent) en allochtone mannen (25 procent) en vrouwen (25 procent).

Aandacht voor etnische diversiteit

Het EC-AMC heeft afgelopen jaar een plan van aanpak voor diversiteit geschreven als onderdeel van het rijksbrede diversiteitsbeleid (paragraaf 5.3). Dit leidde tot de aanstelling van een recruiter diversiteit. Deze recruiter heeft in december 2007 het wervingsevenement Double-click georganiseerd voor allochtone jongeren. Verder zette de recruiter diversiteit een netwerk met allochtone studentenverenigingen op dat alle recruiters kunnen benutten.

Werving voor internationale functies uitgebreid

Het Bureau Internationale ambtenaren (BIA) heeft in 2007 meer wervings- en voorlichtingsactiviteiten voor internationale functies ondernomen. Zo heeft BIA een wervingscampagne voor traineeships bij de EU gehouden. Ook zijn gastcolleges op universiteiten gegeven en door het hele land workshops en voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast heeft BIA aan twee carrièrebeurzen deelgenomen. Het bureau bereidde in 2007 ongeveer 150 vertalers, communicatiespecialisten en voorlichters voor op de examens van de EU.

3.3 Rijkstraineeprogramma

In 2007 ging de tiende lichting van het Rijkstraineeprogramma van start. Ruim 1.700 pas afgestudeerden meldden zich voor het tweejarige leer-werkprogramma bij het Rijk. Voor 153 jongeren was een plek als trainee beschikbaar bij een van de elf deelnemende ministeries. De beoogde uitbreiding is hiermee gehaald: het aantal plaatsen in 2006 is 121. Deze groei zet door. Naar verwachting worden in 2008 ruim 160 trainees geworven. De

voorkeursgroepen zijn goed vertegenwoordigd: 56 procent van de deelnemers is vrouw en 14 procent is van allochtone afkomst.

Deelnemers tevreden

Het doel van het Rijkstraineeprogramma is dat de trainee zich breed oriënteert, veel leert en enthousiast raakt over werken bij het Rijk. Deze opzet is geslaagd, zo blijkt uit een evaluatie die de negende tranche van trainees zelf heeft gehouden. Het overgrote deel (77 procent) is tevreden of zeer tevreden over het Rijkstraineeprogramma. De tevredenheid over het traineeship blijkt ook uit de instroom na afloop van het programma. Van de lichte uit 2006 is 83 procent in dienst van het Rijk getreden. Het Rijkstraineeprogramma is daarmee niet alleen een investering in de trainee, maar ook in de toekomst van de rijksoverheid.

3.4 Trajecten met werken en leren

Het kabinet wil in deze regeerperiode 200.000 personen extra aan het werk krijgen. Het Rijk draagt ook zijn steentje bij aan deze doelstelling. Dit gebeurt via het aanbieden van werkervaringsplaatsen aan personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Tot 2012 gaan minimaal duizend mensen werkervaring opdoen bij het Rijk. Dit helpt hen om de overgang naar regulier werk te vergemakkelijken. Het project streeft, net als het Stageservicepunt (paragraaf 3.2), naar een evenredige vertegenwoordiging van autochtone mannen (25 procent) en vrouwen (25 procent) en allochtone mannen (25 procent) en vrouwen (25 procent).

Leer je Rijk

Via het project *Leer je Rijk* van het A+O fonds Rijk vergroten medewerkers hun loopbaanmogelijkheden door het verhogen van hun kwalificatieniveau. EVC staat voor het erkennen van verworven competenties. Met een EVC-traject worden competenties, ook opgedaan buiten het werk, zichtbaar gemaakt en erkend.

Door EVC in te zetten kan een medewerker deelcertificaten of diploma's tot op hbo-niveau behalen. Dit gebeurt vaak in de vorm van een leerwerktraject, een combinatie van leren en werken. Negen ministeries en uitvoeringsorganisaties, waaronder de Belastingdienst en Dienst Justitiële Inrichtingen, nemen deel aan *Leer je Rijk*. Zij hebben tot en met 2007 voor 1.870 trajecten een intentieverklaring ondertekend. Eind 2007 waren 75 EVC-trajecten en 394 leerwerktrajecten afgerond. De rest van de geplande 1.870 trajecten wordt naar verwachting in 2008 gerealiseerd.

Hoofdstuk 4. Arbeidsvoorwaarden

De sociale partners bij het Rijk sloten in 2007 een nieuwe CAO af. Deze CAO geldt voor vier jaar. Een belangrijke afspraak is dat de eindejaarsuitkering stapsgewijs wordt verhoogd tot een volledige dertiende maand. De meest opvallende ontwikkeling bij het gebruik van regelingen: het aantal medewerkers dat een bijzondere beloning ontvangt, is aanzienlijk gedaald.

4.1 Ontwikkelingen

De minister van BZK en de vakbonden hebben in het voorjaar van 2007 een akkoord bereikt over een nieuwe CAO. Het overleg duurde meer dan een half jaar omdat de standpunten van beide partijen lange tijd ver uit elkaar lagen. In november 2006 liepen de onderhandelingen vast, waarna de bonden diverse acties en demonstraties organiseerden. Op 13 februari 2007 was er een grote manifestatie in Den Haag waaraan dertienduizend medewerkers meededen. Het was voor het eerst in 25 jaar dat rijksambtenaren op zo'n grote schaal in actie kwamen tegen hun werkgever. Uiteindelijk kwam na een nieuw bod van de minister van BZK het CAO-overleg weer op gang. Dit leidde tot succes.

Lange looptijd CAO

De CAO voor de sector Rijk heeft een lange looptijd: van 2007 tot en met 2010. De inkomens van de ambtenaren stijgen in deze periode in totaal 13,2 procent. De salarissen gaan in drie stappen structureel omhoog: 2,3 procent met terugwerkende kracht tot 1 januari 2007, 2 procent op 1 april 2008 en 2 procent op 1 april 2009. De eindejaarsuitkering wordt stapsgewijs verhoogd tot een volledige dertiende maand. Dit gebeurt met 1,2 procent in 2007, 1,2 procent in 2008, 1,4 procent in 2009 en 2,9 procent in 2010. In 2010 bedraagt de eindejaarsuitkering 8,3 procent.

Verder zijn enkele andere afspraken over arbeidsvoorwaarden gemaakt:

- De nominale eindejaarsuitkering is in 2007 verhoogd van 1.100 naar 1.200 euro per jaar. Deze uitkering wordt niet meer per jaar uitbetaald, maar is in het maandsalaris verwerkt.
- Enkele bijzondere verlofvormen zijn per 1 januari 2008 beperkt. Zo is het recht op verlof bij een verhuizing op eigen verzoek en bij ondertrouw afgeschaft.
- Bedrijfsfitness is als nieuwe mogelijkheid opgenomen in het Individuele Keuzemogelijkheden Arbeidsvoorwaardenpakket (IKAP).

Ontwerp voor nieuw loongebouw

Werkgever en bonden gaan samen een nieuw loongebouw ontwerpen. Een belangrijke reden is dat de huidige schalenstructuur niet goed past bij de toekomstige arbeidsmarktproblematiek van het Rijk. De partijen willen het ontwerp uiterlijk begin 2010 gereed hebben. Als de werkgever de benodigde financiële middelen beschikbaar heeft, wordt het nieuwe loongebouw in 2010 of 2011 ingevoerd.

Personele gevolgen van vernieuwing rijksdienst

De CAO bevat afspraken over de personele gevolgen van het programma Vernieuwing Rijksdienst. Het uitgangspunt is 'van werk naar werk'. Een medewerker van wie de functie vervalt, wordt begeleid naar een andere functie. Deze functie moet zoveel mogelijk passen binnen zijn loopbaanplan. De medewerker kan zijn loopbaan eventueel buiten het Rijk

voortzetten. Op basis van dit uitgangspunt hebben de minister van BZK en de vakbonden nieuwe afspraken gemaakt over het sociaal flankerend beleid (paragraaf 6.2).

Levensloopregeling aangepast

De minister van BZK en vakbonden voerden in 2007 ook overleg over een aanpassing van de levensloopregeling van het Rijk. Deze herziening was nodig om de regeling in lijn te brengen met algemene afspraken binnen de Pensioenkamer. In februari 2008 bereikten werkgever en bonden overeenstemming over een aantal wijzigingen. De medewerker kan tijdens zijn verlof maximaal twaalf maanden op collectieve basis pensioen opbouwen (was achttien maanden). Een medewerker bouwt alleen volledig pensioen op, als hij tijdens zijn verlof een levensloopuitkering van 70 procent of meer van het pensioengevende inkomen ontvangt. De eindejaarsuitkering kan voortaan worden ingezet voor de levensloopregeling. Deze veranderingen gelden vanaf 1 januari 2008.

Kinderopvangregeling voor uitgezonden personeel

Elke Nederlander heeft sinds 2007 recht op een financiële tegemoetkoming in de kosten van kinderopvang: de kinderopvangtoeslag. Hierdoor werd de aparte werkgeversbijdrage voor het rijkspersoneel overbodig. Medewerkers die naar het buitenland worden uitgezonden, dreigden tussen wal en schip te raken omdat zij geen recht op een kinderopvangtoeslag hebben. Voor deze groep is vorig jaar bij het Rijk een speciale regeling getroffen. De werkgever vergoedt twee derde van de kosten voor kinderopvang.

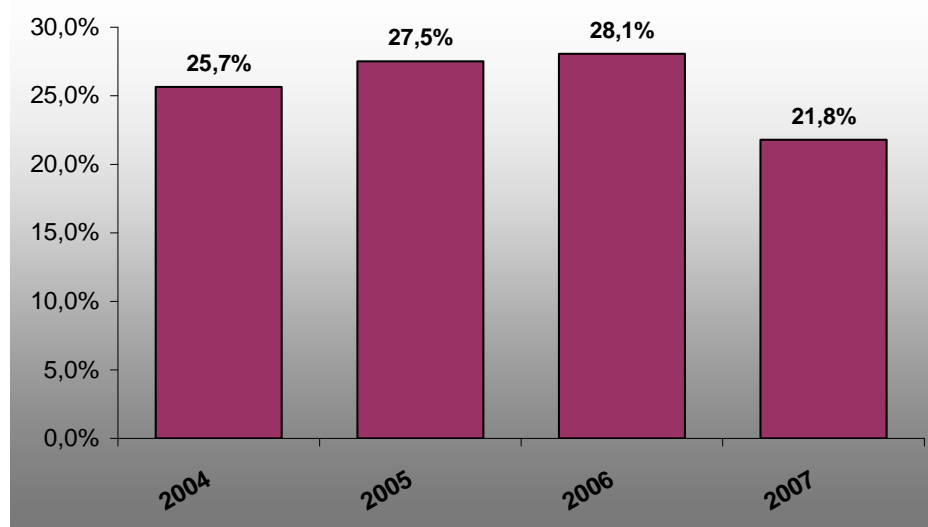
4.2 Beloningen

Een aantal ambtenaren komt in aanmerking voor een bijzondere of bewuste beloning. Het gaat om de toekenning van een toeslag op het salaris op grond van artikel 22a van het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA). Extra beloning in de vorm van een verhoging van het maandsalaris in of boven de schaal wordt niet meegenomen als bijzondere beloning. Dit is een reguliere verhoging die tot een bepaald maximum mogelijk is bij goed tot uitstekend functioneren gedurende een langere periode.

In het BBRA is bepaald dat een ambtenaar of een groep ambtenaren een eenmalige of periodieke toeslag kan krijgen en dat hieraan voorwaarden te verbinden zijn. De toeslag wordt ingetrokken, als de gronden voor toekenning niet meer aanwezig zijn. Binnen dit kader kunnen departementen zelf beslissen over differentiatie in de extra beloning.

De reden voor een toeslag is het leveren van een bijzonder prestatie. Dat is bijvoorbeeld het leveren van een buitengewone inspanning of het boeken van een opvallend resultaat. Daarvan kan incidenteel of structureel sprake zijn. Toeslagen zijn ook mogelijk uit arbeidsmarktoverwegingen (het aantrekken of behouden van personeel voor moeilijk te vervullen functies). Ook deze kunnen zich incidenteel (bij het binnenhalen of behouden van medewerkers met een bepaalde unieke kwaliteit) of structureel (bij een schaarse beroepsgroep op de arbeidsmarkt) voordoen. Toeslagen kunnen verder functiegerelateerde achtergronden hebben, zoals het werken in bijzondere omstandigheden of het lopen van afbreukrisico. Combinatievormen zijn eveneens mogelijk.

Aandeel bijzondere beloning



bron: salarisadministraties

In 2007 is het aandeel ambtenaren met een bijzondere beloning gedaald tot 21,8 procent. Deze afname komt vooral door de daling van het aantal eenmalige toeslagen met 21 procent. Het aantal periodieke toeslagen is met 2,1 procent afgenomen.

De vermindering van het aantal toekenningen van bijzondere beloning heeft ook gevolgen voor de hoogte van de uitgaven. Het bedrag is 46,2 miljoen euro, een daling met 17,5 procent ten opzichte van 2006. Deze afname is in lijn met de afspraken in de laatste CAO over het inzetten van een deel van het budget voor bijzondere beloning voor de reguliere loonsverhoging.

Toeslagen bijzondere beloning naar soort toeslag

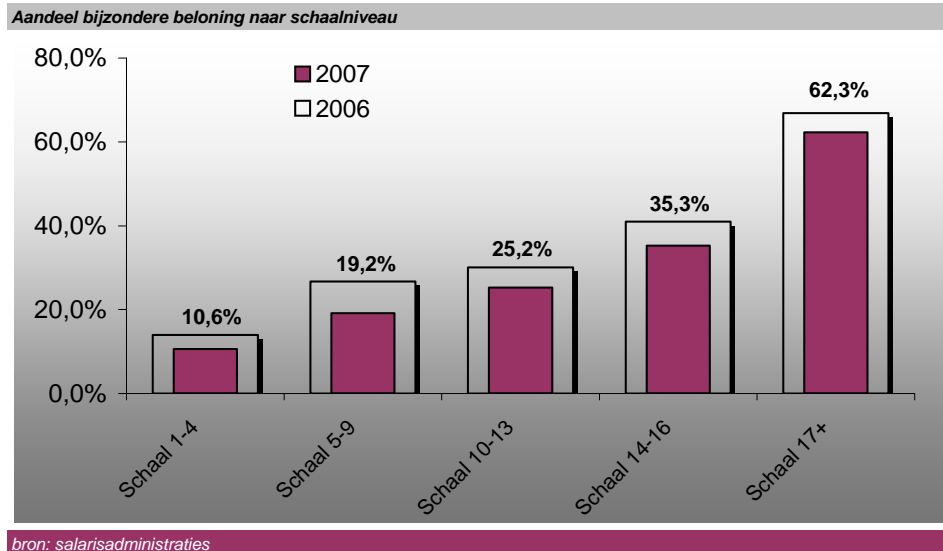
Aantal toekenningen bijzondere beloning	2004	2005	2006	2007
Eenmalige toeslag	28.997	30.147	31.633	24.920
Periodieke Toeslag	3.798	5.189	4.853	4.752
Overig	2.115	974	820	800
Totaal bijzondere beloning ¹	32.789	34.448	35.525	28.514
Bedrag bijzondere beloning (x €1.000)	48.740	52.945	55.951	46.189
gemiddeld bedrag per beloonde medewerker	1.458	1.415	1.575	1.620
gemiddeld bedrag per arbeidsjaar	407	431	506	407

¹ door samenloop kan totaal minder zijn dan de som der delen

bron: salarisadministraties

De verdeling van de toekenningen houdt verband met schaalniveau. In hogere schalen wordt de bijzondere beloning vaker toegepast dan in lagere schalen. Van de ambtenaren vanaf schaal 17 ontvangt ruim 62 procent een bijzondere beloning. Dat de verdeling van bijzondere beloning gedifferentieerd naar schaalniveau plaatsvindt, is niet nieuw. Zeker al vanaf 2000 is dit beeld te zien, zoals blijkt uit de eerdere sociaal jaarverslagen.

Sinds het rapport van de commissie Van Rijn uit 2001 over de arbeidsmarktknelpunten in de collectieve sector is er beleid om iets te doen aan de arbeidsmarktpositie van hoger opgeleiden bij het Rijk. Omdat deze groep in vergelijking met de marktsector een achterstand heeft (ten opzichte van de voorsprong die lager opgeleiden hebben), is er toen in de sector Rijk ruimte gekomen voor extra beloningen. Aangenomen mag worden dat die in de toekenning van toeslagen tot uiting is gekomen.



Binnen het Rijk zijn er verschillen in bijzondere beloning. De ministeries is dit jaar gevraagd om de verdeling naar schaal toe te lichten. Daaruit komt het volgende algemene beeld naar voren:

- Periodieke toeslagen worden in de praktijk vaak toegekend uit arbeidsmarktoverwegingen. Bij de meeste ministeries geldt dit vooral voor de hogere schalen.
- Eenmalige toeslagen worden vooral ingezet bij bijzondere prestaties, maar soms ook als arbeidsmarkttoelage of bindingspremie. De verdeling van de eenmalige toeslagen varieert sterk. Bij een aantal ministeries is deze redelijk gelijkmatig, bij andere minder. Drie ministeries signaleren een zekere ongelijkheid en zijn bezig met aanpassing van het beleid.
- De specifieke motiveringen voor het toekennen van toeslagen worden niet vastgelegd in de geautomatiseerde personeelssystemen. In de individuele dossiers zijn deze wel terug te vinden, maar vanzelfsprekend alleen voor de medewerkers voor wie zo'n beloningsbeslissing is genomen.

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 ruim 59 procent gebruik van de mogelijkheid om de arbeidsduur tot (maximaal) 40 uur per week te verlengen.

Verlenging werkweek bij TMG				
	2004	2005	2006	2007
Percentage TMG-leden	39,7%	41,7%	51,7%	59,3%

bron: salarisadministraties

De hoogte van de bijzondere beloning is vaak gekoppeld aan het vaste salaris. De toename van het aantal TMG-leden met een werkweek van meer dan 36 uur, heeft gevolgen voor het bedrag dat zij gemiddeld aan bijzondere beloningen ontvangen. Dit is een belangrijke oorzaak voor de stijging van het bedrag met zo'n 7,5 procent.

Gemiddelde variabele beloning TMG						
	gemiddeld in €				min 2007	max 2007
	2004	2005	2006	2007		
Totaal	14.270	13.072	14.400	15.517	790	34.245

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 2007 vastgesteld op € 169.000. Dit is lager dan het bedrag van € 171.000 in 2006. Bij het Rijk zaten in 2007 35 medewerkers boven deze norm. In 9 gevallen kwam dit door een ontslagvergoeding. Bij de overige 26 medewerkers gaat het om regulier inkomen.

Van deze 26 medewerkers behoren er 23 tot de topmanagementgroep. Dat zijn er 10 meer dan in 2006. De gemiddelde beloning van deze TMG-leden was in 2007 lager dan het gemiddelde van deze groep in 2006. De toename van het aantal TMG-leden boven de Wopt-norm in 2007 wordt veroorzaakt door de daling van het Wopt-normbedrag. Voor 14 van de 23 TMG-leden geldt dat zij vooral boven de Wopt-norm uitkomen vanwege de langere arbeidsduur van 40 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.

4.3 Gebruik van regelingen

Het Rijk kent tal van regelingen voor secundaire arbeidsvoorwaarden waarvan het personeel gebruik kan maken. De interesse voor de levensloopregeling, IKAP en de verlenging van de werkweek nemen toe. Het gebruik van de regeling voor ouderschapsverlof is juist gedaald.

Belangstelling voor levensloopregeling groeit

In 2007 nam 3,9 procent van de rijksmedewerkers deel aan de levensloopregeling. Dit is een duidelijke stijging ten opzichte van het jaar daarvoor.

Deelname levensloopregeling		
Ministerie	2006	2007
AZ	3,0%	6,7%
BuiZa	5,5%	6,8%
BZK	3,0%	5,2%
EZ	5,4%	8,2%
Fin	1,1%	0,8%
HCvS	4,5%	6,7%
Jus	1,5%	3,4%
LNV	4,9%	9,0%
OCW	3,4%	4,8%
SZW	3,7%	6,8%
VenW	3,2%	5,3%
VRM	5,3%	7,3%
VWS	3,9%	7,6%
Totaal	2,4%	3,9%

bron: salarisadministraties

Ouderschapsverlof minder populair

De deelname aan de regeling voor betaald ouderschapsverlof is opnieuw gedaald. In 2007 maakte 6,6 procent van de medewerkers hiervan gebruik. In 2006 was dit nog 7,9 procent en in 2005 8,2 procent.

<i>Deelname ouderschapsverlof</i>				
	2004	2005	2006	2007
aantal gebruikers ouderschapsverlof	9.002	9.580	9.491	8.077
aandeel van bestand	7,5%	8,2%	7,9%	6,6%

bron: salarisadministraties

Deelname aan IKAP neemt toe

In 2007 maakten ruim 26.000 medewerkers (20,1 procent) gebruik van het Individuele Keuzemogelijkheden Arbeidsvoorwaardenpakket. In 2006 was dit 18,2 procent. De deelnemers gebruiken het meest de mogelijkheid om geld en werkuren of vakantie-uren uit te ruilen. Verder is een aantal concrete doelen populair. Zo gebruikten 5.336 medewerkers IKAP voor een bijdrage aan de vakbondscontributie. Ook het financieren van een fiets voor woon-werkverkeer komt vaak voor; 2.615 medewerkers hebben dit in 2007 gedaan. Deze mogelijkheid geldt eens in de drie jaar. De introductie in 2007 van bedrijfsfitness als doel is een succes; 1.915 ambtenaren maakten hier gebruik van.

Vaker verlenging van werkweek

Een medewerker kan zijn werkweek tot maximaal 40 uur verlengen, als de leiding daarmee instemt. Het aantal medewerkers dat hiervan gebruikmaakt, neemt nog steeds toe: in 2007 met 18 procent tot ruim 4.500 medewerkers. Een belangrijke reden is dat het ministerie van Buitenlandse Zaken eenmalig een ruime mogelijkheid heeft geboden om de werkweek te verlengen tot maximaal 40 uur (voor ten hoogste vier jaar). Dit ministerie heeft hierdoor tijdelijk het hoogste percentage medewerkers met een aanstelling van meer dan 36 uur.

<i>Aantal medewerkers met arbeidstijd groter dan 36 uur</i>				
Arbeidstijd	2004	2005	2006	2007
37	24	24	21	25
38	889	912	1.411	1.778
39	40	45	44	46
40 en meer	2.160	2.091	2.235	2.683
Totaal	3.113	3.072	3.711	4.532

bron: salarisadministraties

<i>Medewerkers met een aanstelling groter dan 36 uur</i>								
Ministerie	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
AZ	17	16	17	14	3,8%	3,5%	3,4%	2,9%
BuiZa	201	94	20	523	6,2%	2,9%	0,6%	16,3%
BZK	181	201	262	311	6,3%	7,0%	7,8%	8,7%
EZ	62	75	90	122	1,7%	2,2%	2,4%	3,2%
Fin	77	83	515	559	0,2%	0,3%	1,5%	1,6%
HCvS	30	26	25	29	1,7%	1,7%	1,6%	1,7%
Jus	1.367	1382	1.462	1.571	3,5%	3,6%	3,7%	3,8%
LNV	236	215	256	227	3,2%	2,9%	3,4%	3,1%
OCW	41	53	37	48	1,2%	1,7%	1,2%	1,6%
SZW	223	251	269	248	7,0%	7,9%	8,7%	8,6%
VenW	474	457	525	588	3,6%	3,4%	4,2%	4,7%
VROM	131	142	142	164	3,2%	3,4%	3,6%	4,1%
VWS	73	77	87	125	1,7%	1,8%	2,1%	2,9%
Totaal	3.113	3.072	3.707	4.529	2,6%	2,6%	3,1%	3,7%

bron: salarisadministraties

4.4 Bezwaarschriften

Het aantal bezwaarschriften tegen rechtspositionele besluiten van de werkgever is in 2007 gedaald. De verschillen tussen de ministeries zijn toegenomen. Het aantal bezwaarschriften bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit is aanzienlijk gegroeid. Dit komt door een beslissing over financiële vergoedingen waartegen *en bloc* bezwaar is gemaakt.

<i>Bezwaarschriften tegen personele beslissingen</i>								
Ministerie	2004		2005		2006		2007	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
AZ	5	1,1%	7	1,4%	4	0,8%	2	0,4%
BZK ¹	58	1,8%	20	1,0%			16	0,4%
BuiZa	128	4,4%	110	3,5%	185	5,8%	132	4,1%
EZ	64	1,8%	64	1,8%	53	1,4%	46	1,2%
FIN	932	2,8%	737	2,3%	965	2,9%	959	2,7%
Jus	299	0,8%	322	0,8%	336	0,9%	247	0,6%
LNV	168	2,3%	203	2,8%	93	1,2%	384	5,2%
OCW	66	2,0%	45	1,5%	71	2,3%	39	1,3%
SZW	43	1,4%	23	0,7%	28	0,9%	26	0,9%
VenW	447	3,4%	218	1,8%	271	2,2%	91	0,7%
VRM	71	1,7%	121	3,1%	45	1,2%	35	0,9%
VWS	79	1,9%	37	0,9%	65	1,6%	27	0,6%
Totaal	2.360	2,0%	1.907	1,7%	2.146	1,9%	2.004	1,7%

bron: enquête
¹ geen opgave in 2006 ontvangen

Hoofdstuk 5. Arbeidsparticipatie

Goed werkgeverschap is een van de speerpunten bij de vernieuwing van de rijksdienst. Dit uit zich in aandacht voor diversiteit, re-integratie, verzuim en arbeidsomstandigheden.

5.1 Ziekteverzuim en arbeidsomstandigheden

Na enkele jaren van daling lijkt het verzuim bij het Rijk zich te stabiliseren. Het rijksbrede verzuimpercentage was vorig jaar 5,6 procent. Dat is 0,1 procent hoger dan het percentage in 2006.

Ziekteverzuimpercentage incl. verzuim langer dan 1 jaar, excl. zwangerschaps- en bevallingsverlof.				
Ministerie	2004	2005	2006	2007
AZ	3,9%	3,8%	4,0%	4,7%
BuiZa	3,0%	3,1%	2,9%	3,4%
BZK	5,4%	4,4%	4,3%	4,5%
EZ	5,7%	4,9%	4,3%	4,3%
Fin dep	3,7%	3,5%	3,5%	3,2%
Fin bel	6,5%	5,8%	5,9%	6,1%
Jus	7,2%	7,0%	6,3%	6,5%
LNV	5,8%	5,6%	4,8%	4,7%
OCW	5,9%	5,7%	5,5%	5,5%
SZW	6,3%	5,7%	4,8%	5,1%
VenW	5,3%	5,2%	4,6%	4,9%
VROM	5,4%	5,5%	4,9%	4,9%
VWS	5,2%	4,7%	4,5%	4,1%
Totaal	6,2%	5,9%	5,5%	5,6%

bron: enquête

Rijksbrede arbocatalogus in de maak

De herziene Arboret is begin 2007 van kracht geworden. Belangrijkste wijziging: werkgever en werknemers hebben meer eigen verantwoordelijkheid voor het arbeidsomstandighedenbeleid. De wetgever geeft alleen nog de kaders van het beleid aan. De sociale partners maken samen afspraken hoe zij aan de wettelijke voorschriften 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. Daarnaast stellen alle werkgevers en rijksonderdelen een eigen arbocatalogus op met specifieke arbeidsrisico's. Het Expertisecentrum Arbeid en Gezondheid (EC A&G) neemt de uitvoering van de rijksbrede arbocatalogus voor zijn rekening.

Agressie en geweld

Diverse rijksonderdelen hebben de afgelopen jaren al het nodige gedaan aan preventie en aanpak van agressie en geweld. Zo is het programma Veilige Publieke Taak gestart, dat zich richt op alle overheidssectoren. Het programma streeft naar een vermindering van het aantal voorvallen van agressie en geweld met 15 procent in 2011 ten opzichte van 2007. Het Rijk werkt hierbij samen met gemeenten, provincies en de vakbonden via de A+O Fondsen. Via pilots wordt een registratiesysteem voor incidenten ontwikkeld. Ook zijn handreikingen voor de aanpak van agressie en geweld in de maak.

5.2 Re-integratie

Bij goed werkgeverschap hoort een adequate ondersteuning van medewerkers met een beperking, die hun functie minder goed of niet meer kunnen uitoefenen. Het EC A&G heeft hierbij de regierol. Dit centrum maakt voor de re-integratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten en WW'ers gebruik van de kennis en netwerken van een aantal geselecteerde re-integratiebedrijven. Er zijn met deze bedrijven afspraken gemaakt over een intensieve begeleiding tijdens het re-integratieproces.

Vijfhonderd herbeoordeelde WAO'ers aan het werk

Het 400-banenplan is in het voorjaar van 2006 van start gegaan. Doel was vierhonderd herbeoordeelde WAO'ers te re-integreren bij het Rijk. Dit is ruimschoots gehaald. In oktober 2007 waren ruim vijfhonderd (voormalige) rijksmedewerkers gere-integreerd. Hiermee is bijna 3,5 miljoen euro aan uitkeringen voor de herbeoordeelde WAO'ers bespaard.

Ook re-integratie van werkloze werknemers

De overheidswerkgevers hebben sinds juli 2005 een re-integratieverplichting voor werknemers die werkloos worden. Het EC A&G ondersteunt sinds eind 2006 de ministeries bij de uitvoering van deze re-integratietaken. De ministeries hebben in 2007 ruim 80 re-integratietrajecten aangemeld.

Project voor WSW'ers

In 2007 is een re-integratieproject gestart voor medewerkers die onder de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) vallen. Zij kunnen vanuit een SW-bedrijf bij een werkgever worden gedetacheerd, maar kunnen ook rechtstreeks door een werkgever in dienst worden genomen. Vorig jaar sloot twee derde van de ministeries zich aan bij het project.

5.3 Diversiteit

Meer allochtone medewerkers in beleid- en managementfuncties, meer vrouwen op managementposities en een betere balans tussen jongere en oudere medewerkers. Om dat doel te bereiken heeft het Rijk eind 2006 een integrale aanpak voor diversiteit vastgesteld. Kern van de aanpak: diversiteit is een onderdeel van het reguliere beleid voor in-, door- en uitstroom. In 2007 zijn de eerste resultaten geboekt. Zo is het Kennisweb Diversiteit op Rijksweb gelanceerd. HR-adviseurs, managers en medewerkers kunnen hier terecht voor praktische informatie, handreikingen en instrumenten. Om de instroom van jonge hoogopgeleide allochtonen te stimuleren is er een recruiter diversiteit aangesteld (paragraaf 3.2).

Veel aandacht voor diversiteit bij ABD

De Algemene Bestuursdienst heeft in 2007 een plan van aanpak opgesteld om de diversiteit in de hoogste managementlagen te vergroten. In het programma *Samen zaaien, samen oogsten* werkt de ABD met de ministeries aan een bredere vertegenwoordiging van vrouwen en allochtonen in hogere managementposities. Het aandeel van vrouwen in ABD-posities steeg van 16,7 in 2006 naar 18,2 procent in 2007. Bij de TMG zijn vorig jaar zeven vrouwen en twaalf mannen benoemd. Hierdoor ging het aandeel van vrouwen in de topmanagementgroep omhoog van 15,9 naar 19,3 procent. Ook de doelstelling om een evenredige deelname van vrouwen in het ABD-kandidatenprogramma te realiseren, is gehaald. De helft van de deelnemers aan de zesde jaargang is vrouw.

Allochtoon toptalent is binnen de rijksoverheid nog onvoldoende vertegenwoordigd. De ABD stimuleert de instroom van allochtonen op MT-niveau, onder meer via de ABD-schouw en via in- en externe *search*. In 2007 is een pool van allochtone kandidaten opgezet. Deze pool is beschikbaar voor de ministeries.

Aandeel van vrouwen gestegen

Het aandeel van vrouwen bij het Rijk is ook in 2007 toegenomen. Dit is nu 41,7 procent. De stijging vindt over de hele linie plaats. Het aantal vrouwen in schaal 17 en hoger is in vier jaar gegroeid met 34,2 procent. In de laag daaronder nam hun aantal toe met 22,3 procent.

Verdeling mannen en vrouwen naar schaalniveau						
Schaal	2004		2007		ontwikkeling 2004-2007	
	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen	Mannen	Vrouwen
Schaal 01-04	3.830	2.594	4.423	2.884	15,5%	11,2%
Schaal 05-09	36.626	30.303	34.304	31.760	-6,3%	4,8%
Schaal 10-13	26.272	13.081	27.545	15.196	4,8%	16,2%
Schaal 14-16	5.154	1.137	5.060	1.391	-1,8%	22,3%
Schaal 17+	560	73	510	98	-8,9%	34,2%
Totaal	72.442	47.188	71.842	51.329	-0,8%	8,8%
Relatief						
Schaal 01-04	59,6%	40,4%	60,5%	39,5%		
Schaal 05-09	54,7%	45,3%	51,9%	48,1%		
Schaal 10-13	66,8%	33,2%	64,4%	35,6%		
Schaal 14-16	81,9%	18,1%	78,4%	21,6%		
Schaal 17+	88,5%	11,5%	83,9%	16,1%		
Totaal	60,6%	39,4%	58,3%	41,7%		

bron: salarisadministraties

Het aandeel van vrouwen bij de instroom ligt gemiddeld hoger dan 50 procent. De verdeling daarvan is niet evenredig naar schaalniveau. Op alle niveaus is het aandeel van vrouwen in de instroom hoger dan het aandeel in de stand, maar dit geldt tevens voor het aandeel in de uitstroom. Ook in de hogere schalen stromen relatief meer vrouwen uit dan er vrouwen in die schalen zijn.

Aandeel vrouwen in in- en uitstroom naar schaalniveau		
Schaal	instroom	uitstroom
Schaal 01-04	45,8%	46,2%
Schaal 05-09	62,4%	55,8%
Schaal 10-13	47,8%	45,8%
Schaal 14-16	37,5%	30,7%
Schaal 17+	36,4%	22,9%
Totaal	53,6%	49,8%

bron: salarisadministraties

Ook aandeel van allochtonen groter

Het diversiteitsbeleid voor niet-westerse allochtonen heeft ook in 2007 zijn vruchten afgeworpen. Het aandeel van allochtonen in de instroom steeg tot 16,4 procent. In 2006 was dit nog 12,8 procent. Hierdoor is het aandeel van allochtonen in het personeelsbestand toegenomen met 0,5 procentpunt tot 10 procent. Het aandeel van de allochtonen in de uitstroom was 11,5 procent in 2007.

In maart 2008 is in opdracht van het A+O fonds Rijk een onderzoeksrapport verschenen naar de redenen van de relatief hoge vrijwillige uitstroom van allochtonen. 71 Procent is vertrokken omdat ze ontevreden zijn. Dit percentage is hoger dan bij autochtonen; van hen is 58 procent om deze reden weggegaan. Allochtonen noemen ook vaker dan autochtonen een gebrek aan ervaren doorgroeimogelijkheden als vertrekreden. Daarnaast vinden zij het vervelend dat hun gedrag, vanwege hun 'anders-zijn', voortdurend in de aandacht staat. Om de uitstroom van

deze groep te beperken is volgens het rapport meer aandacht nodig voor sociale aspecten als onderlinge relaties en het organisatieklimaat. Dit kan worden bereikt met bijvoorbeeld teambuilding en training van leidinggevenden.

Een ander punt van zorg is de registratie. De gegevens hebben betrekking op ruim 83 procent van de ambtenaren bij het Rijk. Een groeiend aantal ambtenaren werkt niet mee aan de vrijwillige registratie van culturele achtergrond voor het volgen van het diversiteitsbeleid.

Aandeel minderheden in dienst bij de ministeries						
Ministerie	2004	2005	2006	2007	aandeel in	
					instroom	uitstroom
AZ	15,7%	11,6%	13,8%	11,8%	12,1%	18,5%
BZK	15,2%	14,3%	14,7%	13,1%	5,0%	18,3%
BuiZa ¹		11,6%	11,6%	11,6%	15,1%	14,2%
EZ	6,9%	6,6%	6,4%	8,9%	7,5%	7,0%
FIN	8,6%	8,8%	9,1%	10,1%	20,5%	10,4%
JUS	8,5%	11,0%	11,4%	12,1%	20,8%	14,3%
LNV	4,5%	5,3%	5,3%	4,2%	7,1%	4,5%
OCW ²	14,5%		9,4%	12,3%	19,0%	17,9%
SZW	10,8%	11,3%	10,6%	10,3%	8,9%	13,0%
VenW	8,0%	8,0%	8,0%	8,1%	8,2%	7,1%
VROM	10,4%	10,5%	10,0%	11,1%	7,1%	11,8%
VWS ³	7,5%	7,8%		6,7%	7,9%	8,6%
Totaal	8,4%	9,3%	9,5%	10,0%	16,4%	11,5%
¹ geen opgave over 2004						
² geen opgave over 2005						
³ geen opgave over 2006						

bron: enquête

Het aandeel allochtonen is op vrijwel alle schaalniveaus toegenomen. Alleen op het niveau van schaal 12 tot en met 14 is sprake van een lichte daling.

Aandeel minderheden naar schaalniveau			
	2005	2006	2007
schaal 1-2	10,0%	11,8%	9,9%
schaal 3-5	17,3%	17,5%	19,7%
schaal 6-8	11,5%	11,9%	12,4%
schaal 9-11	6,4%	6,8%	7,1%
schaal 12-14	4,4%	5,0%	4,8%
schaal 15 en hoger	3,5%	3,1%	3,6%

bron: enquête

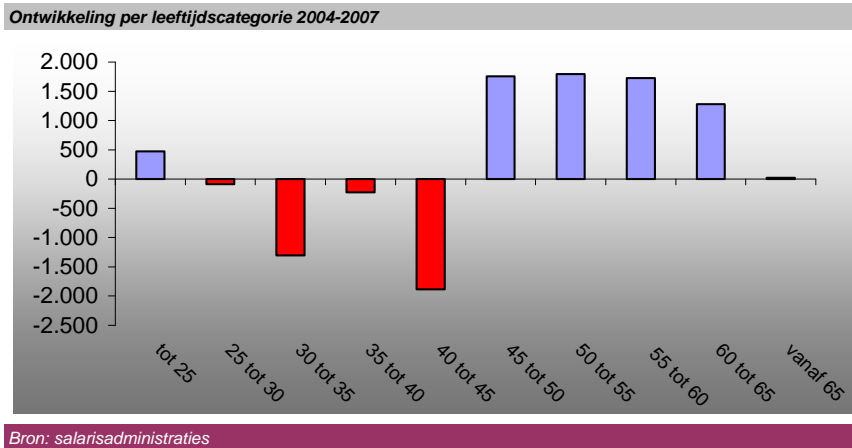
Ruim 30 procent medewerkers ouder dan vijftig jaar

De gemiddelde leeftijd van het rijks personeel is gestegen tot 43,2 jaar (zie tabel 'Ontwikkeling gemiddelde leeftijd per ministerie' achterin dit jaarverslag). In 2006 was dit 42,9 jaar. Nadat het aandeel van 50-plussers in 2004 en 2005 vanwege uitstroombevorderende maatregelen daalde, is hun aandeel bij het Rijk nu gegroeid tot boven de 30 procent.

Aandeel per leeftijdscategorie				
Leeftijd	2004	2005	2006	2007
tot 40	38,2%	37,8%	36,9%	36,1%
40-50	34,7%	35,6%	34,8%	33,6%
50 en ouder	27,1%	26,5%	28,3%	30,3%

bron: salarisadministraties

De groei vindt plaats in de leeftijdscategorieën boven 45 jaar en, mede door de toename van de omvang van de rijksdienst in 2007, ook in de categorie tot 25 jaar.



Werken na 65 jaar mogelijk

Rijksambtenaren kunnen na hun 65ste blijven doorwerken als zij dat willen. Dit is het resultaat van een tijdelijke regeling die begin 2008 van kracht is geworden. Alleen als er sprake is van een zwaarwegend dienstbelang, kan een werkgever het verzoek van een medewerker weigeren. De tijdelijke regeling geldt tot 2010. Het is de bedoeling dat er daarna een structurele regeling komt.

5.4 Medezeggenschap

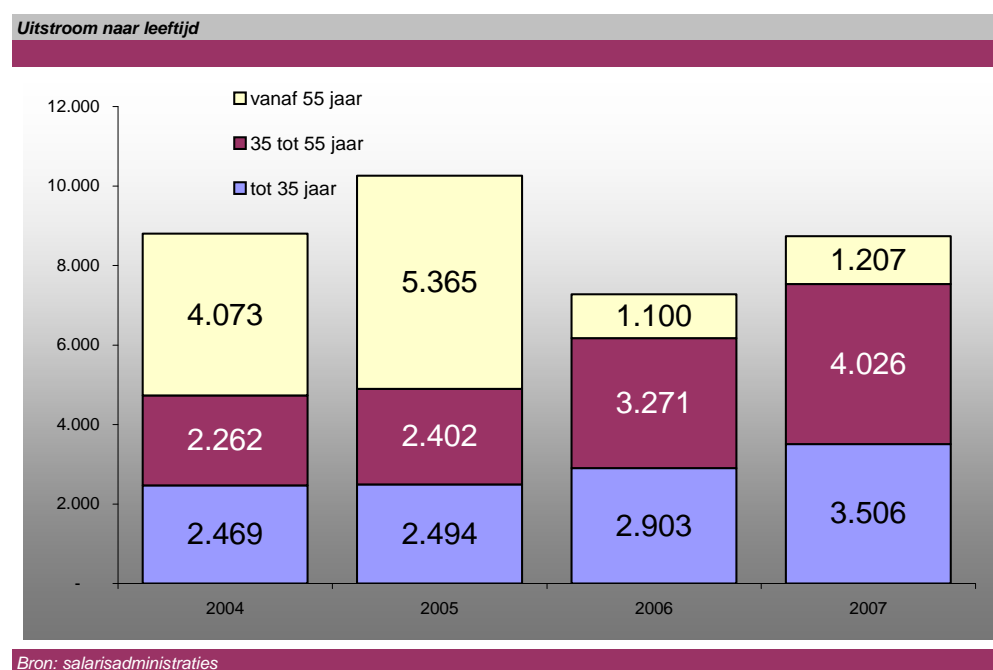
In 2007 is gestart met het formuleren van een nieuwe visie op effectievere en efficiëntere medezeggenschap. In de komende jaren wordt gewerkt aan een adequate medezeggenschapstructuur op rijksniveau. Dit is nodig vanwege de veranderende zeggenschap over rijksbrede bedrijfsvoering. Daarnaast is begonnen met een probleemanalyse en voorstellen voor verbetering van intradepartementale medezeggenschap. Hiermee wordt ingespeeld op de behoefte aan flexibele organisaties met flexibel personeel. Ook is het de bedoeling de drukte op het gebied van de medezeggenschap te verminderen.

Hoofdstuk 6. Mobiliteit en uitstroom

Het kabinet wil in deze regeerperiode 12.800 arbeidsplaatsen laten vervallen bij het Rijk. Tegelijkertijd komen er door natuurlijk verloop zo'n 30.000 werkplekken vrij. Begeleiding van werk naar werk, vrijwillige mobiliteit en uitstroombesluit krijgen volop aandacht.

6.1 Vertrek medewerkers

In 2007 vertrokken 8.739 ambtenaren bij het Rijk. Bijna de helft van de uitstroom komt voor rekening van de leeftijdscategorie van 35 tot 55 jaar. Het aandeel van ouderen (vanaf 55 jaar) dat vertrok, was vorig jaar vrijwel gelijk aan de uitstroom van vóór 2004. Door de FPU- en FPU-plus-regeling was de uitstroom van 55-plussers in 2004 en 2005 onevenredig hoog.



6.2 Doorstroom en uitstroom

Een betere rijksoverheid: dit is een hoofddoel uit de nota *Vernieuwing Rijksdienst*. Om dat te bereiken zijn goed opgeleide en mobiele medewerkers nodig, die zich snel kunnen aanpassen aan een veranderende organisatie. Ook is een flexibele organisatie nodig die zich snel aanpast aan ontwikkelingen in de maatschappij en politiek. Al deze eisen komen samen in het motto 'van werk naar werk'.

Nieuwe organisaties voor mobiliteit

Het Rijk streeft naar vrijwillige mobiliteit. Ook in tijden van krimp. Maar dit is niet altijd mogelijk. Bij reorganisaties is er soms een groep medewerkers van wie de functie vervalt en die niet bij de eigen dienst of het eigen ministerie kunnen worden herplaatst: de herplaatsingskandidaten (hpk'ers).

Om mobiliteit en herplaatsing te bevorderen zijn het afgelopen jaar enkele nieuwe organisaties van start gegaan. Onder regie van de Mobiliteitsorganisatie (MO) gaan departementale mobiliteitsadviseurs samenwerken om interdepartementale mobiliteit te

bevorderen. De MO zorgt verder voor ondersteuning van departementale begeleiders en een regionaal netwerk. Ook is er een Regiekamer in het leven geroepen. Hiervan maken leden van de TMG deel uit, onder voorzitterschap van de programma-sg voor de vernieuwing van de rijksdienst. Verder is er een adviserend lid namens de vakbonden. De Regiekamer ziet erop toe dat de rijksbrede arbeidsmarkt zo goed mogelijk wordt benut en doet waar nodig voorstellen voor verbetering.

Via de Mobiliteitsbank maken de werkgevers bij het Rijk hun openstaande functies rijksbreed bekend. Medewerkers die belangstelling hebben voor een andere functie, kunnen hier hun cv plaatsen (paragraaf 3.2).

Veilig en flexibel van werk naar werk

Meer investeren in loopbanen. Dynamisch organiseren. Betere begeleiding van werk naar werk. Ruimer flankerend beleid. Dit zijn de hoofdpunten van het akkoord dat de minister van BZK en de vakbonden in maart 2008 sloten over het nieuwe sociaal flankerend beleid (SFB) tussen 2008 en 2012. De onderhandelingen begonnen in de herfst van 2007.

Drie fasen

Belangrijk onderdeel van het akkoord is het 'dynamisch organiseren'. 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 deze 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.

Met het formeel aanwijzen van herplaatsingskandidaten gaat fase 2 over in fase 3. Voor de 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.

Sociaal flankerend beleid goed benut

In maart 2007 is de evaluatie verschenen van het sociaal flankerend beleid tussen 2004 en 2008. Hierbij werd gekeken naar de toepassing van de dwingendrechtelijke ('moet') en facultatieve ('kan') voorzieningen uit het SFB. De resultaten zijn gebruikt bij het opstellen van het nieuwe flankerend beleid.

De evaluatie laat zien dat voor bijna zesduizend medewerkers maatregelen zijn toegepast. Ruim vierduizend medewerkers zijn succesvol herplaatst. In drie jaar tijd vonden zo'n tien gedwongen ontslagen plaats. Het SFB kostte ongeveer zestig miljoen euro tussen 2004 en 2006.

Meest toegepaste voorzieningen en instrumenten

De top vijf van meest toegepaste voorzieningen en instrumenten is:

1. Remkes-regeling bij vervroegde uittreding (5.363 maal);
2. aanbod van minimaal één passende functie binnen achttien maanden (1.511 maal);
3. aanmerken van extra reistijd als werktijd (892 maal);
4. kortdurende begeleiding om de reorganisatie emotioneel te verwerken (857 maal);
5. voorrang bij functies op oorspronkelijk schaalniveau (593 maal).

6.3 Arbeidsongeschiktheid en werkloosheid

Over de op 29 december 2005 in werking getreden Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) waren vorig jaar nog geen gegevens beschikbaar. De instroom is onderverdeeld in twee regelingen: de regeling Werkhervatting gedeeltelijk arbeidsgeschikten (WGA) en de regeling Inkomensvoorziening volledig arbeidsgeschikten (IVA). Eind 2007 maakten 236 ambtenaren gebruik van de werkhervatting (WGA). Van hen deden 142 dat vorig jaar voor het eerst. Verder maakten 59 mensen eind 2007 gebruik van de IVA-regeling, van wie 35 vorig jaar nieuw waren.

Ontwikkeling WIA				
	WGA		IVA	
	2006	2007	2006	2007
Stand	108	236	23	59
Instroom	114	142	21	35
Uitstroom	5	6	-	7

bron: UWV

Aantal werkloosheidsuitkeringen daalt verder

Het aantal (ex-)ambtenaren dat een beroep doet op een werkloosheidsuitkering, is opnieuw kleiner geworden. De daling is mogelijk minder dan de tabel aangeeft. Problemen met de gegevenslevering maken een goede analyse momenteel niet mogelijk. De bronnen bevatten tot 2007 nog vervuiling, waardoor de opgegeven aantallen in voorgaande jaren waarschijnlijk te hoog zijn.

De daling komt vooral omdat de instroom weer afnam. Het gaat in meerderheid om ambtenaren met een tijdelijke aanstelling die stopgezet is. Zij hebben geen recht op een bovenwettelijke uitkering. Het aantal mensen met een bovenwettelijke regeling is de laatste jaren stabiel.

Ontwikkeling werkloosheidsuitkeringen				
	2004	2005	2006	2007 ¹
WW	1.394	1.233	1.126	769
met BWWW	384	414	582	412
Wachtgeld	2.998	2.562	1.945	1.779
Totaal	4.392	3.795	3.071	2.548

bron: UWV en LOYALIS

¹ Administratieve correcties leiden voor de WW tot een trendbreuk na 2006

Ontwikkeling instroom in werkloosheidsuitkeringen				
	2004	2005	2006	2007
WW	1.504	1.296	1.246	997

bron: UWV

Bovenwettelijke WW versobert in 2012

Werkloze ambtenaren hebben meer voorzieningen bij werkloosheid dan werknemers in het bedrijfsleven. Dit is geregeld in de Bovenwettelijke Werkloosheidswet (BWWW). Bovenop de reguliere uitkering krijgen ambtenaren een hogere en langere uitkering. Het kabinet wil deze overheidsregeling meer in lijn brengen met het bedrijfsleven. Daarom is in 2007 besloten om de bovenwettelijke WW te versoberen. Dit gebeurt in 2012. Voor werkloze medewerkers gelden tot die tijd de huidige regels uit de BWWW.

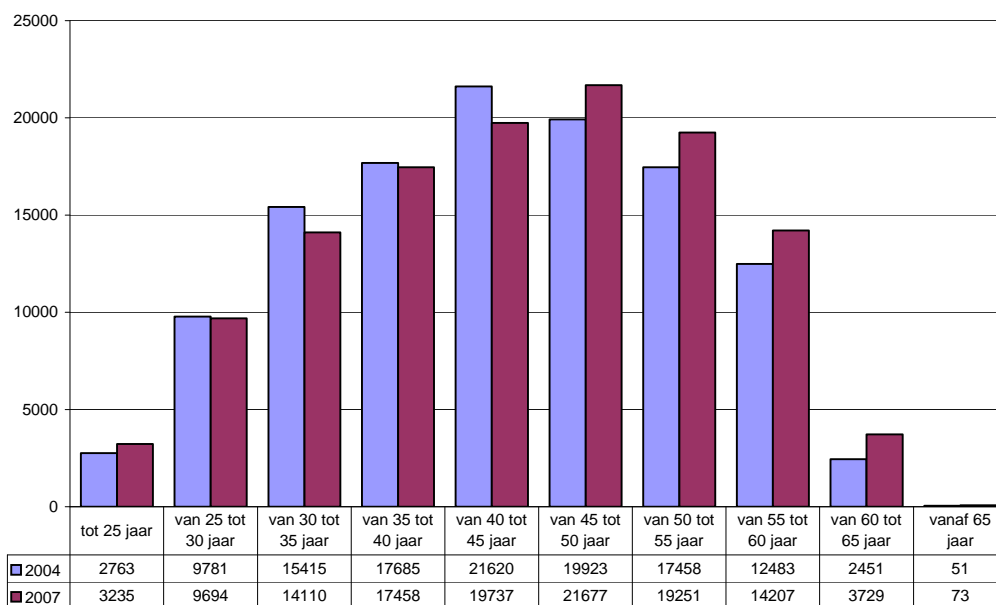
Extra tabellen

Gemiddelde leeftijd per ministerie

Ministerie	2004	2005	2006	2007
AZ	41,0	41,4	41,6	41,9
BUIZA	43,7	43,9	44,3	45,0
BZK	41,8	41,7	41,6	42,1
EZ	42,0	42,0	41,9	42,3
FIN -bel	44,5	44,8	45,4	45,6
FIN -dep	41,5	41,6	41,7	42,6
HCvS	43,1	43,0	43,4	44,0
Jus	39,9	39,7	40,0	40,2
Rechtspraak	39,1	39,5	39,9	40,3
LNV	43,1	42,6	42,9	43,7
OCW	44,5	44,5	44,6	45,4
SZW	44,2	44,2	44,7	45,4
RWS	44,5	44,4	44,9	45,3
VenW	42,9	42,8	43,1	43,5
VROM	44,9	44,5	44,8	45,3
VWS	43,7	43,1	43,1	43,4
Totaal	42,6	42,5	42,9	43,2

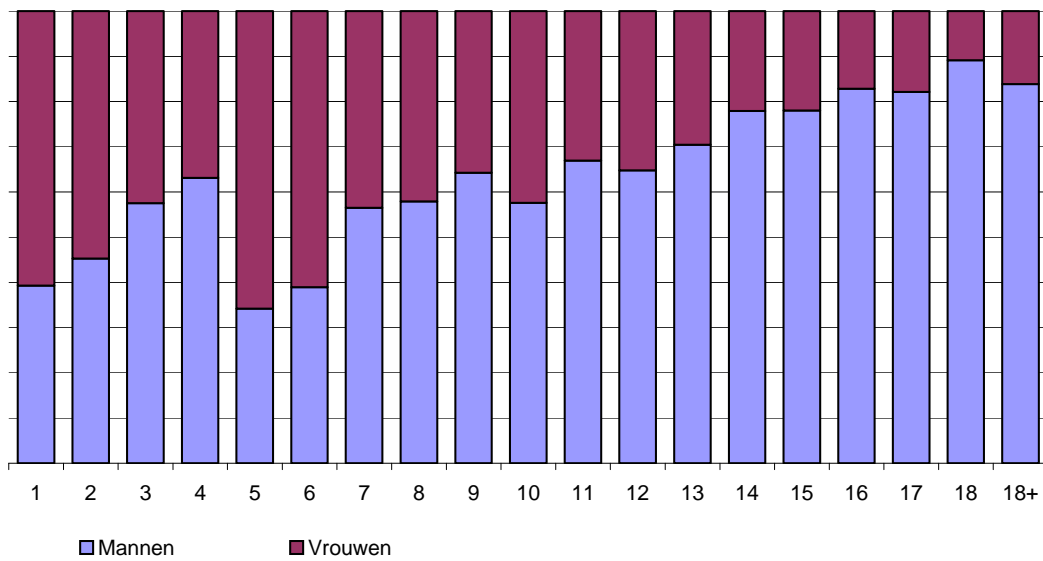
bron: salarisadministraties

Ontwikkeling leeftijdssamenstelling



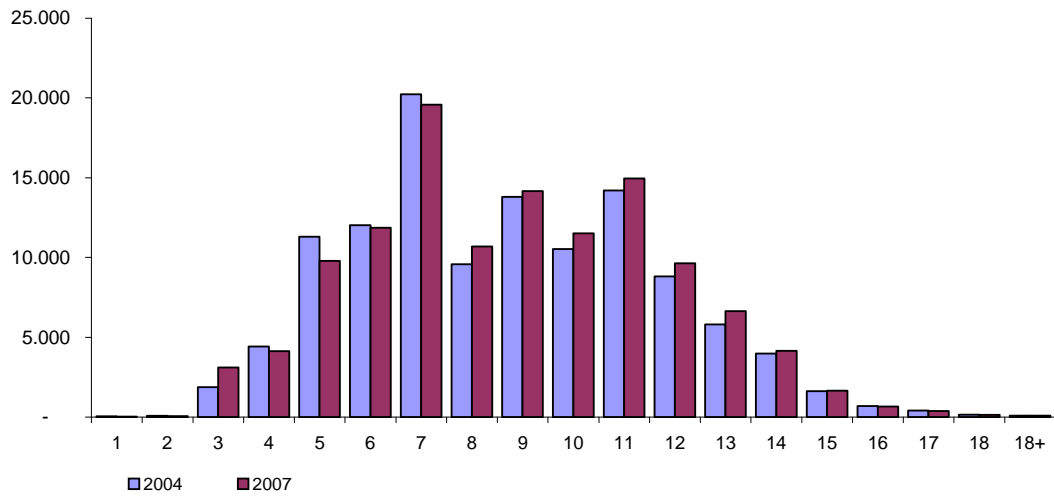
bron: salarisadministraties

Verdeling mannen en vrouwen per schaal



bron: salarisadministraties

Ontwikkeling schaalniveaus



bron: salarisadministraties

Ontwikkeling instroom en uitstroom in personen

	2004	2005	2006	2007
Instroom	5.605	7.355	11.394	11.624
Uitstroom	8.804	10.261	7.274	8.737
Instroom t.o.v. stand	4,7%	6,3%	9,5%	9,4%
Uitstroom t.o.v. stand+uitstroom	6,9%	8,1%	5,7%	6,6%

bron: salarisadministraties

Volumeontwikkeling sector Rijk in personen

Ministeries	2004	2005	2006 ¹	2007	2004-2007	2006-2007	Aandeel
AZ	451	494	497	491	8,9%	-1,2%	0,4%
BuiZa	3.267	3.180	3.207	3.201	-2,0%	-0,2%	2,6%
BZK	2.890	3.026	3.376	3.563	23,3%	5,5%	2,9%
EZ	3.638	3.480	3.798	3.846	5,7%	1,3%	3,1%
FIN -bel	31.358	30.688	32.065	33.320	6,3%	3,9%	27,1%
FIN -dep	1.785	1.770	1.786	1.694	-5,1%	-5,2%	1,4%
HCvS	1.733	1.732	1.715	1.725	-0,5%	0,6%	1,4%
JUS	30.940	30.949	31.953	33.193	7,3%	3,9%	26,9%
Rechtspraak	7.944	7.821	7.839	7.933	-0,1%	1,2%	6,4%
LNV	7.455	7.191	7.534	7.402	-0,7%	-1,8%	6,0%
OCW	3.338	3.039	3.063	3.003	-10,0%	-2,0%	2,4%
SZW	3.172	3.071	3.079	2.885	-9,0%	-6,3%	2,3%
RWS	10.082	9.060	9.182	9.394	-6,8%	2,3%	7,6%
VenW	3.186	3.078	3.207	3.226	1,3%	0,6%	2,6%
VRROM	4.123	3.853	3.898	3.974	-3,6%	1,9%	3,2%
VWS	4.268	4.189	4.184	4.321	1,2%	3,3%	3,5%
Totaal	119.630	116.621	120.383	123.171	3,0%	2,3%	100,0%

bron: salarisadministraties

¹ Correcties over 2006 tov SJV 2006 ten gevolge van herstel administratieve onvolkomenheden bestand EZ

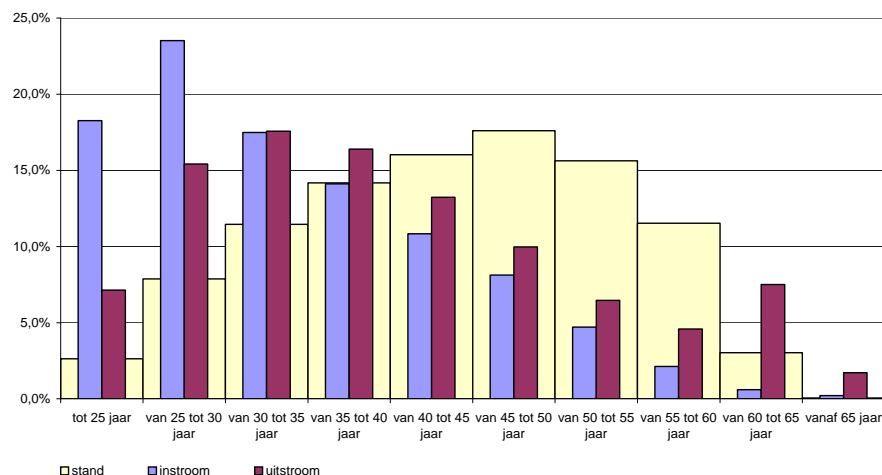
Volumeontwikkeling sector Rijk in fte

	2004	2005	2006 ¹	2007	2004-2007	2006-2007	Aandeel
AZ	408	440	445	442	8,4%	-0,7%	0,4%
BuiZa	3.180	3.081	3.101	3.137	-1,4%	1,2%	2,7%
BZK	2.736	2.862	3.208	3.383	23,6%	5,5%	2,9%
EZ	3.412	3.253	3.549	3.600	5,5%	1,4%	3,1%
FIN -bel	29.048	28.407	29.713	30.960	6,6%	4,2%	27,0%
FIN -dep	1.697	1.678	1.691	1.608	-5,2%	-4,9%	1,4%
HCvS	1.564	1.572	1.553	1.560	-0,3%	0,4%	1,4%
JUS	28.812	28.791	29.758	30.960	7,5%	4,0%	27,0%
Rechtspraak	7.149	7.028	7.025	7.095	-0,8%	1,0%	6,2%
LNV	6.964	6.716	7.051	6.919	-0,6%	-1,9%	6,0%
OCW	3.065	2.752	2.819	2.758	-10,0%	-2,2%	2,4%
SZW	3.012	2.926	2.938	2.750	-8,7%	-6,4%	2,4%
RWS	9.620	8.655	8.792	9.011	-6,3%	2,5%	7,8%
VenW	3.005	2.917	3.051	3.062	1,9%	0,4%	2,7%
VRROM	3.834	3.591	3.640	3.717	-3,1%	2,1%	3,2%
VWS	3.840	3.761	3.753	3.888	1,2%	3,6%	3,4%
Totaal	111.347	108.431	112.088	114.849	3,1%	2,5%	100,0%

bron: salarisadministraties

¹ Correcties over 2006 tov SJV 2006 ten gevolge van herstel administratieve onvolkomenheden bestand EZ

Instroom, uitstroom en stand naar leeftijd



bron: salarisadministraties

Cases

1. Kunst of verloedering

'Hoezo vandalisme? Stadskunst!'

'Graffiti werd altijd gezien als vandalisme. Een symbool voor de verloedering van stadswijken, net zoals zwerfvuil en leegstand. Maar graffiti is verheven tot een kunstvorm. Kunstenaars worden tegenwoordig uitgenodigd om muren of winkelpuien op te sieren, juist om verloedering tegen te gaan. Tot volle tevredenheid van bewoners en winkeliers. Hele wijken fleuren ervan op. Ik denk dat dit typerend is voor de manier waarop de overheid met maatschappelijke problemen zou moeten omgaan. Niet meer regeren vanuit een ivoren toren, maar contact maken met de samenleving. Kijken wat er aan de hand is, luisteren naar de inwoners. Samen creatieve oplossingen bedenken die werken. Dat betekent dat je over grenzen heen moet stappen, bepaalde vooroordelen moet laten varen. Bijvoorbeeld ten aanzien van graffiti. Het proces van een reactieve naar een proactieve overheid is nog in volle gang. De eerste aanzetten zijn gegeven: we werken vaker en beter samen. Met andere ministeries, met gemeenten en provincies, met belangenorganisaties. Maar we zijn er nog lang niet. Dit is denk ik wel de grootste uitdaging waar we als overheid de komende jaren voor staan.'

Paul Lipman (39 jaar), organisatieadviseur, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

2. Windmolen of kerncentrale

'Ik gebruik uitsluitend spaarlampen'

'Onze fossiele brandstoffen raken een keer op. Maar wat is het alternatief? Dat is een vraag die mij sterk bezighoudt. Het is al een oud vraagstuk, maar het blijft actueel. Dé oplossing is nog steeds niet gevonden, hoewel overheid en bedrijfsleven het onderwerp hoog op de agenda hebben staan. De ontwikkelingen op het gebied van duurzame energie gaan wel door. Zonne-energie bijvoorbeeld is nog steeds volop in ontwikkeling. In de toekomst wordt er nog veel vooruitgang verwacht in techniek, uitvoering en kostprijs. Ik vind mezelf wel energiebewust. Onze jaren dertig woning is onlangs volledig geïsoleerd, we hebben een zonneboiler, gebruiken uitsluitend spaarlampen én laten het licht niet onnodig branden. Een ander groot dilemma waar het Rijk – eigenlijk onze maatschappij – naar mijn idee voor staat, is de groeiende kloof tussen de autochtone en allochtone Nederlanders. De politieke discussie over integratie verhardt, maar problemen moeten wel worden benoemd om ze te kunnen oplossen. Hoe maken we van onze multiculturele samenleving een prettige samenleving, zonder onze kop in het zand te steken voor problemen die daarbij komen kijken?'

Frank Nuij (36 jaar), medewerker planning & logistiek, Corporate Learning Centre, Rijkswaterstaat

3. Zwart of wit

'Bekijk het ook eens positief'

'Bekijk de zaken niet altijd zwart-wit, maar zoek de positieve kanten. Dan werk je een stuk prettiger samen. Het idee voor de foto's haalde ik uit mijn dagelijkse werk als visitatiemeester/complexbeveiligder bij een Justitiële Inrichting. De geluiden die je hoort over het werk in de gevangenis, zijn niet altijd waar. Als nieuwe gedetineerden bij ons binnenkomen via de visitatie, mopperen ze dikwijls. Maar sommigen zitten hun tijd uit zonder te protesteren. Anderen verzieken de boel omdat ze toch niets te verliezen hebben. Hen geef ik bovenstaand advies mee. Maar ook op de werkvloer kan het geen kwaad als iedereen zich wat positiever opstelt. Bijvoorbeeld bij aangekondigde bezuinigingen of gedwongen herplaatsing. De werksfeer verslechtert dan omdat mensen onzeker zijn, niet weten wat hen te wachten staat. Ik denk dat je altijd open en eerlijk moet zijn. Maak elkaar niets wijs, en houd elkaar op de hoogte van de ontwikkelingen. Maar houd elkaar niet voor de gek. Van hoog tot laag beter luisteren naar elkaar, dat zie ik als de grootste uitdaging voor de overheid. Blijf met elkaar in gesprek. Gun een ander ook iets. Geef elkaar de tijd om aan veranderingen te wennen. Daar wordt iedereen beter van.'

Marco van Elderen (38 jaar), visitatiemeester/complexbeveiligder, Justitiële Inrichting Vught

4. Kind of carrière

'Valt er nog wel iets te kiezen?'

'Ik ben op een leeftijd dat het vraagstuk "kinderen" langzaam maar zeker relevant wordt. Ik zou misschien wel een gezin willen. Aan de andere kant sta ik nog aan het begin van mijn carrière en heb ik ook op dat vlak ambities. Het een sluit het ander niet uit; er zijn – zeker bij het Rijk – allerlei mogelijkheden om werk en zorg te combineren. Mensen verwachten ook dat je kiest voor een combinatie. Je wordt vreemd aangekeken als je als moeder fulltime blijft werken. Laat staan als je ervoor kiest om te stoppen met werken om je volledig op je gezin te kunnen richten. Ik zie het bij vriendinnen, ik lees het in de bladen: als moeder heb je in feite niks te kiezen. Je werkt én je zorgt. Dat is de norm. En als je daarvan afwijkt, stuit je op een muur van onbegrip. Ik kan me voorstellen dat dit voor veel vrouwen een persoonlijk dilemma is. Niet iedereen wordt gelukkig van die combinatie.'

Imke Verhaeren (27 jaar), projectondersteuner, directie Inkoop, Huisvesting en Milieu, ministerie van Justitie

5. Stoppen of doorwerken

‘Sinterklaas gaat maar door’

‘In eerste instantie had ik voor een ander dilemma gekozen: dat van enerzijds genieten van lekker maar calorierijk eten versus gezonde voeding tot je nemen. Helaas was iemand anders er al met mijn idee vandoor gegaan! Toch bleven er nog genoeg interessante dilemma’s over om te fotograferen. Bijvoorbeeld dat van doorwerken na je 65ste versus op tijd genieten van je oude dag. Dat dilemma zie je heel duidelijk terug in mijn foto’s: twee mannen op hoge leeftijd. De één – Sinterklaas – gaat maar door, al is hij ver over de honderd. De ander – een Griek die ik tijdens mijn vakantie op Kreta fotografeerde – symboliseert juist het rustig aan doen op je oude dag. Mij spreekt het laatste meer aan. Ik vind het een prettig perspectief om bij mijn pensionering fysiek nog in staat te zijn allerlei dingen te ondernemen. Reizen bijvoorbeeld. Het is een droom van mij om van oost naar west door Amerika te fietsen. Een ambitieus plan, jazeker. Of het ooit tot uitvoering komt is ook nog maar de vraag. Maar als ik pas na mijn 65ste stop met werken, komt het er zeker niet van.’

Jos van Sonderen (48 jaar), kwartiermaker bij het Centrum Gezond Leven, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu

6. Spelen of gamen

‘Geen pasklaar antwoord, wel verantwoordelijk’

‘Ik bruiste meteen van de ideeën toen ik de aankondiging van de fotowedstrijd zag. Ik heb dan ook vier inzendingen op mijn naam staan. Op deze foto’s beeld ik het dilemma “spelen of gamen” uit. Hoe zorg je er als Rijk voor dat jongeren voldoende bewegen? Dat ze niet te dik worden? Dat ze hun sociale contacten niet alleen via internet onderhouden? Zelf heb ik hier als burger ook geen pasklaar antwoord op. Maar de overheid heeft hierin wel een verantwoordelijkheid. Net als in het vinden van oplossingen voor milieuproblemen, de vergrijzing en het verharde sociale klimaat. In mijn werk op de forensische afdeling in een Huis van Bewaring houd ik me met andere maatschappelijke dilemma’s bezig. Bijvoorbeeld de omgang met patiënten in de forensische psychiatrie: behandelen of beveiligen? De maatschappij ziet hen als enge mensen tegen wie we beschermd moeten worden. Maar dat is geen oplossing. Gedetineerden met psychiatrische problemen moeten kunnen terugkeren in de samenleving. Als ambtenaar wil ik daaraan bijdragen. Dat doe ik door ervoor te zorgen dat mijn collega’s competent, fit en gemotiveerd hun werk kunnen doen.’

Frans Pieterse (50 jaar), opleidingscoördinator Forensische Observatie en Begeleidings Afdeling, Huis van Bewaring ‘Het Veer’, Penitentiaire Inrichting Amsterdam

7. Nat of droog

‘Bij ons vooral natte kant van het verhaal’

‘Extreme droogte, extreme wateroverlast. Niet echt een dilemma, maar wel twee zeer uiteenlopende effecten van het opwarmen van de aarde. Het is een onderwerp dat iedereen bezighoudt. Mij ook. Hier in Nederland worden we vooral geconfronteerd met de natte kant van het verhaal. Soms is het dan moeilijk voor te stellen dat in andere delen van de wereld enorme droogte heerst. Hele andere dilemma’s spelen er bij Justitie. Bijvoorbeeld bij het stelsel voor terbeschikkingstelling. Enerzijds is tbs erop gericht iemand zelfstandig te laten terugkeren in de maatschappij. Verlof is een onderdeel dat daar een voorbereiding op is. Anderzijds blijkt in de praktijk dat zo’n tbs-verlof niet altijd zonder problemen verloopt, getuige recente incidenten. Een ander – meer rijksbreed – dilemma vind ik de wetten en regels die je als overheid moet hanteren versus een servicegerichte instelling naar de burger toe. Hoe ga je bijvoorbeeld om met iemand die voor zijn verblijfsvergunning zijn papieren nog niet helemaal op orde heeft? Of iemand die niet aan zijn belastingplicht kan voldoen? Enerzijds heb je je aan de wetten en regels te houden, anderzijds wil je klantvriendelijk zijn en flexibel. Een lastige kwestie.’

Mariël Schouwink (27 jaar), beleidsmedewerker, afdeling Begroting en Strategie, ministerie van Justitie