



Rijksoverheid

In het hart van de publieke zaak

Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025



In het hart van de publieke zaak

Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025

Inhoud

Inleiding	4
Relevante ontwikkelingen voor de Rijksoverheid als werkgever	6
Een aantrekkelijke arbeidsmarkt	6
Vergrijzing	7
Opleidingsniveaus	9
Een flexibiliserende arbeidsmarkt	9
Technologisering	10
Werken bij het Rijk in een veranderende wereld	12
Waarnaartoe als overheid?	12
De beleving van (werken bij) het Rijk	14
Op weg naar een nieuw strategisch personeelsbeleid	16
Robuuste en wendbare rijksoverheidsorganisatie	16
Blijvende aandacht voor belangrijke thema's	17
De rode draad van het strategisch personeelsbeleid	18
Zeven focuspunten voor het strategisch personeelsbeleid	19
1. Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever	20
2. Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams	22
3. Bij het Rijk staat de mens centraal	24
4. Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers	26
5. Medewerkers bij het Rijk leren en ontwikkelen zich permanent	30
6. Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop	32
7. Leidinggevenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers	34
Bijlage – Geraadpleegde bronnen	36

Inleiding

Elke dag leveren 118.000 rijksambtenaren en de medewerkers die op basis van externe inhuur bij het Rijk werken hun bijdrage aan een veilig en welvarend Nederland. Zij doen dat op zeer verschillende werkerreinen, vanuit verschillende functieniveaus, vanuit binnen- en buitenland. Het is belangrijk en boeiend werk: van het uitvoeren van fiscale wetgeving en de bescherming van Nederland tegen water tot het uitvoeren van politieke besluiten. Rijksmedewerkers zijn een zeer heterogene groep. Maar wat hen bindt is dat zij voor de overheid werken en daardoor een vakkundige en onmisbare bijdrage leveren aan de publieke zaak. Hiermee onderscheidt het Rijk zich met trots van veel andere organisaties.

In een snel veranderende arbeidsmarkt is het essentieel dat het Rijk alert is op zijn positie als werkgever. Hoe blijven we in staat kwalitatief, betrokken en vakbekwaam personeel aan te trekken en aan onze organisatie te verbinden? Tegelijkertijd zien we dat het werk van onze ambtenaren verandert als gevolg van verschillende economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Een strategische agenda voor modern personeelsbeleid is onontbeerlijk om tijdig in te spelen op de uitdagingen van de toekomst. Het strategisch personeelsbeleid is bedoeld als stip op de horizon. De route ernaar toe wordt de komende jaren nader worden ingevuld.

Het *Strategisch personeelsbeleid 2020*, tot stand gekomen in 2012-2013, bevat uitgangspunten die voor het grootste gedeelte nog relevant zijn. Inmiddels is de context echter volledig veranderd. Politiek kwam het vorige beleidskader tot stand tegen de achtergrond van het kabinet Rutte/Asscher en het door hen afgesloten Sociaal Akkoord. In 2012 zaten we middenin de economische crisis, hetgeen zijn weerslag had op de arbeidsmarkt. In zijn bedrijfsvoering maakte het Rijk zich op voor een periode van taakstelling, beperkte in- en uitstroom en langer doorwerkende medewerkers. Anno 2018 zitten we in een tijd van hoogconjunctuur met een rap oplopend aantal vacatures op de arbeidsmarkt. We zien dat de instroom en de uitstroom van ons personeel toeneemt. Ook werken trends als digitalisering momenteel sterk door op de werkvloer. Dit alles is aanleiding geweest het strategisch personeelsbeleid nu te herijken. De maatregelen uit het regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst*, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, en de veranderende omgeving vragen immers om een vernieuwd strategisch personeelsbeleid.

Het strategisch personeelsbeleid is gericht op alle mensen die werken voor het Rijk. Het gaat dus niet alleen om het vaste en tijdelijke personeel, maar om alle mensen die nodig zijn om de taken van het Rijk goed te kunnen uitvoeren. Het behoeft weinig betoog dat het hier om een zeer diverse groep mensen gaat, met grote onderlinge verschillen in achtergrond, werkzaamheden en wensen. Om recht te doen aan deze diversiteit is ter voorbereiding op dit document een groot aantal gesprekken gevoerd: met de medezeggenschap, vakbonden en interdepartementale werkgroepen. Daarnaast zijn verschillende themasessies georganiseerd. De diverse samenstelling van de deelnemers leverde een breed scala aan ideeën en invalshoeken op. Een aparte bijeenkomst met economen van departementen en planbureaus bij het Rijk droeg bij aan een gedeeld beeld van de kansen en risico's die de komende jaren op het Rijk als overheidswerkgever afkomen. Ten slotte hebben we het proces van herijking zichtbaar naar buiten toe gemaakt, bijvoorbeeld via onze activiteiten op sociale media¹. Met de bonden is een jaar geleden al een gezamenlijke *Wegwijzer* voor modern personeelsbeleid² opgesteld, in het kader van de Strategische personeelsagenda Rijk 2025 (SPAR). Voorliggende visie bouwt hierop voort.

De grote verschillen tussen de verschillende onderdelen van het Rijk vormen onze kracht, maar brengen ook uitdagingen met zich mee. Het Rijk is een uniek 'bedrijf' met tal van 'filialen' verspreid over het land en zeer uiteenlopende processen en werkzaamheden. Hierdoor is het voor Rijksambtenaren mogelijk om hun gehele carrière bij dezelfde werkgever (het Rijk) vorm te geven – hoewel dit niet per se de norm is –

¹ Zie @SPB2025 (Twitter) en P&O bij het Rijk (YouTube)

² https://aofondsrijk.nl/fileadmin/ao_data/Publicaties/2017/Het_gedroomde_Rijk_18_mei_2017_2.pdf

met steeds wisselende functies en taken. De interne doorstrommogelijkheden zijn in potentie oneindig. Ook kunnen de verschillende organisatieonderdelen binnen het Rijk (departementen, uitvoeringsorganisaties, inspectiediensten, et cetera) continu van elkaar leren en goede voorbeelden of nieuwe ideeën op het gebied van modern personeelsbeleid onderling uitwisselen, bijvoorbeeld naar aanleiding van pilots. Tegelijkertijd maken de grote onderlinge verschillen dat het onmogelijk is in concrete zin voor te schrijven welk personeelsbeleid gevoerd dient te worden. Specifieke omstandigheden als de opgaven vanuit het primaire proces en de samenstelling van het personeelsbestand kunnen immers andere prioriteiten opleveren. Harmonisatie van de manier waarop HRM-doelen worden geïmplementeerd is dan niet altijd nuttig. Dé rijksambtenaar bestaat immers niet. Er zijn grote verschillen tussen en binnen de verschillende werksoorten, functies, en organisatieonderdelen. De minister van BZK is kabinetswerkgever voor het gehele Rijk, maar de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het geschetste (strategisch) personeelsbeleid ligt bij de verschillende organisaties die samen het Rijk vormen. Om die reden is ook getracht de strategische doelen uit dit beleidskader zodanig te formuleren dat deze voldoende richting, maar ook ruimte bieden aan de verscheidene organisatieonderdelen. Departementen kunnen de prioriteiten uit dit strategisch personeelsbeleid implementeren zoals binnen hun specifieke omgeving best past. Meerjarige personeelsplanning (MPP) is hierbij een belangrijk instrument. Het ministerie van BZK monitort deze implementatie, en rapporteert hierover in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk.

In deze notitie beschrijven we de ontwikkelingen die relevant zijn voor het werken bij het Rijk, waarbij we ingaan op trends als flexibilisering, technologisering en internationalisering. Deze ontwikkelingen en de discussies over ons strategisch personeelsbeleid hebben geleid tot een bijgestuurde koers. Op basis van een analyse komen we tot zeven nieuwe focuspunten in het strategisch personeelsbeleid. Deze focus stelt ons in staat om het personeelsbeleid relatief toekomstbestendig te maken en adequaat te reageren op te verwachten ontwikkelingen.

Relevante ontwikkelingen voor de Rijksoverheid als werkgever

In deze paragraaf schetsen we de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen die van invloed zijn op het Rijk als werkgever. We kijken naar de gevolgen van de trends in de Nederlandse arbeidsmarkt op het personeelsbeleid en naar de belangrijkste verschuivingen in het personeelsbestand van het Rijk.

Als het Rijk zijn taken goed wil blijven uitvoeren moet het kunnen inspelen op zijn omgeving en kunnen anticiperen op de te verwachten ontwikkelingen. We hebben gebruikt gemaakt van diverse rapporten en onderzoeken om in te kunnen schatten welke ontwikkelingen van invloed zijn op het personeelsbeleid bij het Rijk. Dit heeft onder andere geleid tot een aantal publicaties. In de publicatie *'Arbeidsmarktrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk'*³ wordt verkend welke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt relevant zijn voor het Rijk als werkgever. In *'Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk'*⁴ wordt geanalyseerd welke demografische ontwikkelingen we met ons interne personeelsbestand doormaken in de periode tussen 2017 en 2025. In *'Behoeften van rijksambtenaren met betrekking tot personeelsbeleid'*⁵, en *'Behoeftes rijksambtenaren in kaart'*⁶ wordt op basis van meerdere onderzoeken geduid wat voor ambtenaren zelf van belang is qua werkbeleving, loopbaan, ontwikkeling, ondersteuning, leiderschap, levensfasebeleid en arbeidsvoorwaarden. Dit leidt tot de volgende analyse.

Een aantrekkende arbeidsmarkt

Macro-economisch is er momenteel sprake van **stevige economische groei**, hetgeen op korte termijn leidt tot een krappe arbeidsmarkt. Het aantal vacatures neemt al jaren toe. Dit levert voor het Rijk als aandachtspunt op dat het steeds moeilijker wordt de juiste mensen voor openstaande vacatures te werven. Binnen de Rijksoverheid zien we een toename in het aantal vacatures. Met name voor ICT en juridische functies. Gelet op de verwachte economische groei heeft het kabinet in het huidige regeerakkoord geen taakstelling opgenomen voor het Rijksoverheidsapparaat. Als de economie echter in een recessie belandt, zal rekening gehouden moeten worden met nieuwe bezuinigingen.

De ervaring leert dat tijdens een laagconjunctuur de overheid minder uitgeeft, er minder inkomsten zijn en er meer wordt bezuinigd, mede in de vorm van taakstellingen op apparaatslasten en via het inhouden van loon- en prijsbijstellingen. De conjunctuur kan daarmee direct effect hebben op de financiële ruimte voor het personeelsbeleid van het Rijk en is daarmee van grote invloed op de koers van het beleid. Het inzetten van aanpassingsmechanismen is voor de overheid complexer dan voor de markt. Voor het Rijk als werkgever is het dus de uitdaging om adequaat te kunnen reageren een toenemende volatiliteit op de arbeidsmarkt. Op basis van historische conjuncturele bewegingen mogen we overigens aannemen dat er ook in de periode tussen nu en 2025 sprake zal zijn van een laagconjunctuur.

³ Ministerie van BZK, *Arbeidsmarktrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk*, december 2017

⁴ Ministerie van BZK, *Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk*, november 2017

⁵ ICTU, *Behoeften van rijksambtenaren met betrekking tot personeelsbeleid*, november 2017

⁶ Ministerie van BZK, *Behoeftes rijksambtenaren in kaart*, december 2017

Vergrijzing

De Nederlandse bevolking en arbeidsmarkt **vergrijzen** gestaag. Naast gevolgen voor onder meer de betaalbaarheid van onze voorzieningen zoals zorg en pensioenen, heeft vergrijzing ook effect op de werking van de arbeidsmarkt. Zo werken mensen langer door, waarbij laagopgeleiden vanwege financiële redenen later met pensioen gaan dan hoogopgeleiden. Tegenwoordig werken soms wel drie generaties samen op de werkvloer. Tevens stijgt het aantal werknemers dat ook mantelzorger is, als gevolg van de oplopende zorgbehoefte door de vergrijzing van de bevolking.

Vergrijzing kan ook leiden tot:

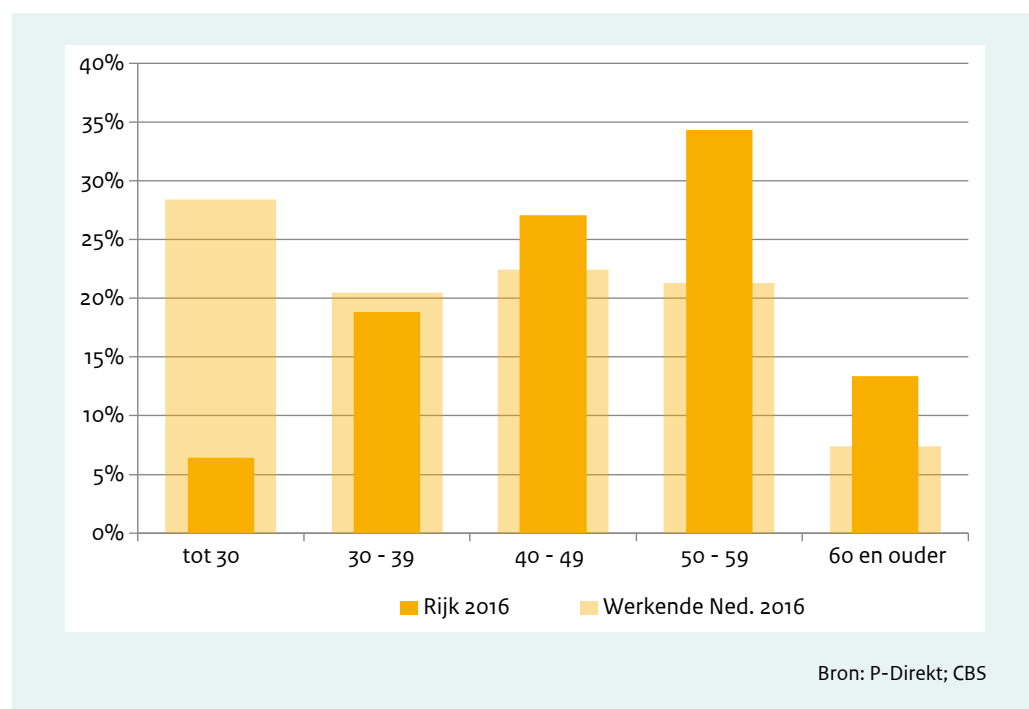
- Een gemiddeld hoger ziekteverzuim, doordat ouderen langer ziek zijn;
- Verminderde instroom van nieuwe medewerkers, als gevolg van langer doorwerken;
- Minder mobiliteit, doordat oudere werknemers minder op de arbeidsmarkt bewegen;
- Minder scholing. Naarmate werknemers ouder worden, volgen ze minder opleidingen of cursussen.

Dit betekent overigens niet automatisch dat de productiviteit afneemt.

Daarnaast hangt de verhoogde uittreedleeftijd samen met de trend richting een andere inrichting van de loopbaan, waarbij de traditionele indeling van de levensloop – van leren en sturen, naar werken, leidend tot pensioen – niet langer lijkt te voldoen. In de arbeidsmarkt van de toekomst kunnen werkenden in verschillende fasen van hun leven de nadruk leggen op werken, leren en ontwikkelen, uitrusten en weer opladen, of dit deels gelijktijdig naast elkaar laten bestaan.

De vergrijzing is binnen het Rijk extra zichtbaar: het Rijk heeft ten opzichte van de Nederlandse arbeidsmarkt een ouder personeelsbestand (zie figuur 1). Achter deze cijfers gaan veelal loyale en ervaren medewerkers schuil, die hun sporen binnen onze organisatie hebben verdiend. Statistisch gezien is het wel verstandig om te anticiperen op oplopend verzuim⁷ en minder mobiliteit van de grote groep oudere werknemers. Daarnaast is meer aandacht voor leren en ontwikkelen van belang, zodat ook oudere werknemers goed aangesloten blijven op het huidige en toekomstige werk.

FIGUUR 1 Werkende Nederlandse bevolking t.o.v. rijkspersoneel uitgesplitst naar leeftijdscategorie⁸



⁷ Zie bijvoorbeeld 'Kamerbrief over verklarende factoren ziekteverzuim sector Rijk', 30 november 2017

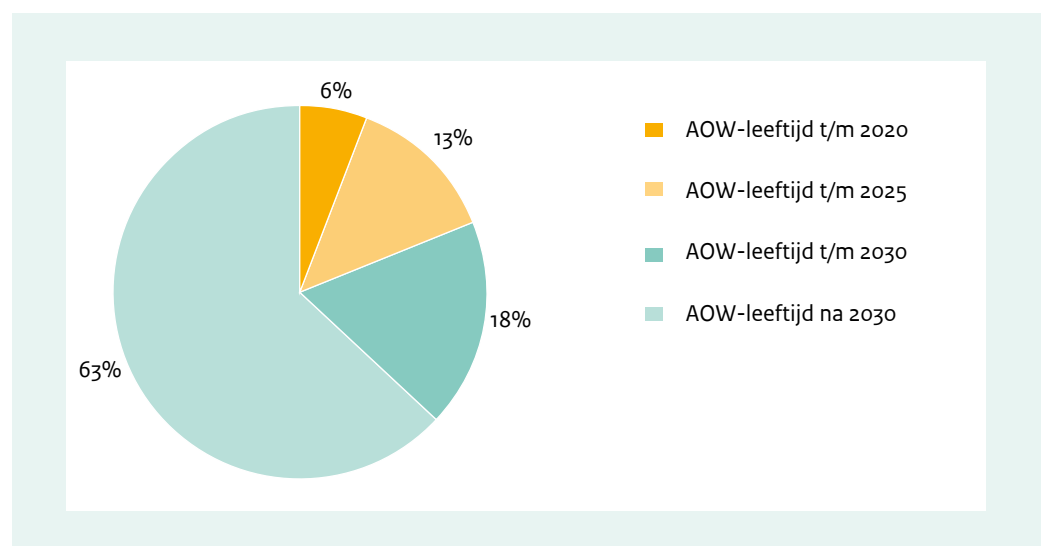
⁸ Figuur 1 t/m 4 zijn ontleend aan: Ministerie van BZK, *Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk*, november 2017

Zoals blijkt uit figuur 2 neemt de vergrijzing de komende jaren langzaam toe. Dit leidt er, zoals blijkt uit figuur 3, toe dat de komende twaalf jaar één op de drie medewerkers zal uitstromen op basis van zijn leeftijd. Dat zijn meer dan 43 duizend medewerkers. De uitstroom naar ander werk buiten het Rijk blijft beperkt. De voorziene uitstroom, die overigens aanzienlijk lager uitvalt dan in 2010 werd verwacht in het rapport 'De Grote Uittocht', biedt verschillende kansen: het biedt extra mogelijkheden voor jongere mensen om in te stromen en daarnaast ontstaan door de uitstroom meer kansen voor loopbaanvorming bij bestaande medewerkers. Deze kansen worden alleen benut als we bewust stilstaan bij de aantrekkelijkheid van het Rijk als werkgever voor jongeren en ervaren professionals. Tegelijkertijd is het van belang voor de onderdelen binnen het Rijk om, gelet op de voorziene uitstroom, relevante kennis en ervaring binnen de organisatie te borgen. De aanwezigheid van verschillende generaties op de werkvloer biedt hiervoor goede kansen. Zo kunnen babyboomers leren van de relatief sterker ontwikkelde digitale vaardigheden van generatie X, die omgekeerd weer veel dossierkennis en organisatiesensitiviteit op kan doen. Als werkgever wil het Rijk een omgeving creëren waarin de diverse generaties zich thuis voelen.

FIGUUR 2 Prognose leeftijdsverdeling, bron: P-Direkt



FIGUUR 3 Aandeel rijks-ambtenaren naar AOW-leeftijd

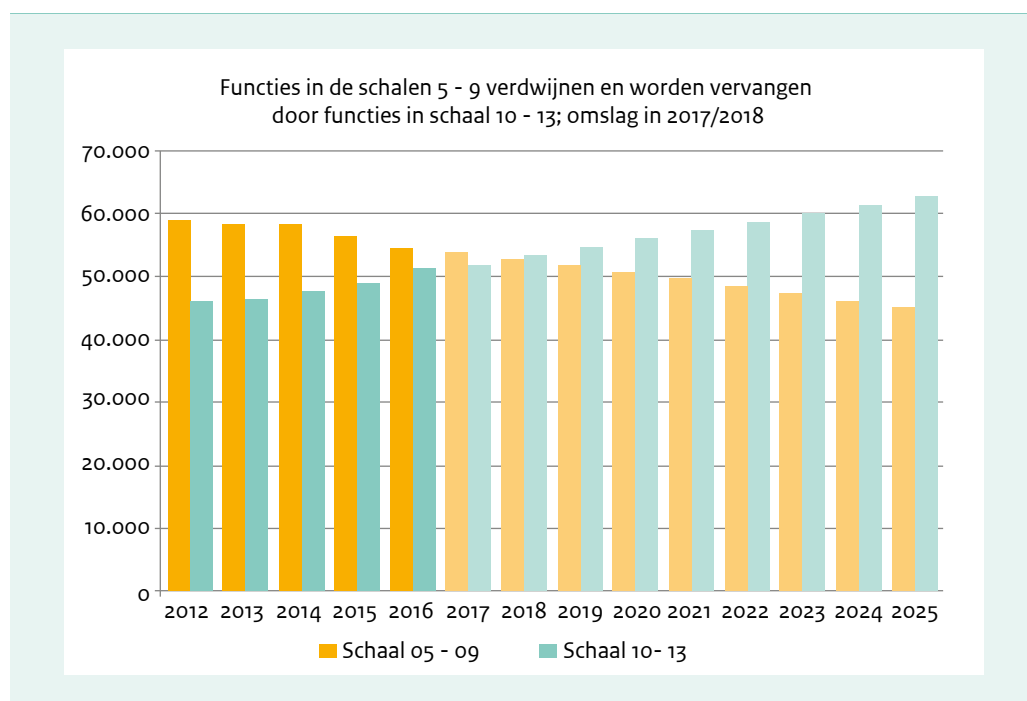


Opleidingsniveaus

Op de Nederlandse arbeidsmarkt is het **aantal hoogopgeleiden in tien jaar tijd gestegen** van 23 procent naar 28 procent, terwijl het aantal laagopgeleiden daalde van 37,5 procent naar 32,5 procent. Het aantal middelopgeleiden is daarmee gelijk gebleven. Daarnaast zijn de verschillen naar migratieachtergrond kleiner geworden en is het aandeel hoogopgeleide vrouwen gestegen en daardoor momenteel nagenoeg gelijk aan het aandeel hoogopgeleide mannen.

In het personeelsbestand van het Rijk voorzien we een omslag van de meeste functies in schaalgroep 5-9 naar de meeste functies in schaalgroep 10-13 (hoger opgeleid beroepsniveau) (figuur 4). Op langere termijn zou dit ook leiden tot een stijging van de totale loonkosten bij het Rijk bij hetzelfde aantal medewerkers.

FIGUUR 4 Prognose aantal medewerkers in schaalgroepen 5-9 en 10-13



Een flexibiliserende arbeidsmarkt

Deregulering van de Nederlandse arbeidsmarkt heeft geleid tot een **daling van het aantal vaste contracten**, een toename in het aantal flexibele contracten voor onder meer laagopgeleiden en jongeren en een toename in het aantal zzp'ers. Flexibilisering heeft belangrijke voordelen voor organisaties zoals wendbaar kunnen inspelen op veranderingen in de vraag naar werknemers, en de mogelijkheid om te kijken of werknemers goed matchen op de functie. Voor werknemers kan een toename van het aantal tijdelijke contracten echter leiden tot verminderde productiviteit door minder 'learning on the job', door minder binding met de organisatie en door minder innoverend vermogen. Flexibele contracten kunnen zorgen voor minder mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, meer inkomensonzekerheid en een grotere kans op een burn-out.⁹

Het overgrote deel van de werknemers bij het Rijk heeft een vast contract: in het derde kwartaal van 2017 had ruim 92 procent van de rijksambtenaren een vast dienstverband. Enerzijds zorgt dit voor veel zekerheid voor de werknemer en continuïteit voor de werkgever, anderzijds is de arbeidsmarkt van het Rijk daardoor

⁹ Zie: WRR, *Voor de zekerheid*, 2017

vrij star en is het moeilijk om in te spelen op veranderingen. Starters bij het Rijk krijgen in toenemende mate in eerste instantie een tijdelijk contract (82 procent van de instroom in 2017). Daarnaast maakt het Rijk gebruik van externe inhuur om fluctuaties in capaciteit op te vangen of om bepaalde specifieke expertise tijdelijk te binden. Dit kan bestaan uit verschillende vormen, zoals het aanbesteden van bepaalde werkzaamheden of het inhuren van personeel op oproepbasis. Organisaties binnen het Rijk beschikken daarmee over verschillende mogelijkheden om hun vraag naar capaciteit af te stemmen op het aanbod op de interne arbeidsmarkt van het Rijk en de externe arbeidsmarkt daarbuiten. Zij gebruiken het proces van meerjarige personeelsplanning (MPP) om te anticiperen op de veranderende vraag en vooruit te denken over de adequate invulling.

Niettemin is de bewegingsruimte van de rijksorganisatie beperkt vanwege de zeer grote vaste kern, gekoppeld aan de ervaring dat veel medewerkers langdurig in dezelfde functie en bij dezelfde organisatie binnen het Rijk werkzaam zijn. De overheidssector wijkt op dit punt af van de algemene trend op de arbeidsmarkt. Dit heeft voordelen, maar leidt ook tot zorg over de mate waarin medewerkers inzetbaar zijn bij een veranderende vraag naar expertise. De afgelopen jaren was dit aanleiding voor de intensivering van maatregelen om arbeidsmobiliteit binnen het Rijk te stimuleren.¹⁰ De onbenutte mogelijkheden tot wendbaarheid liggen voornamelijk in het sturen op interne flexibiliteit, gecombineerd met een intelligente invulling van de mogelijkheden tot externe flexibiliteit door middel van tijdelijke inhuur en uitzendkrachten. De rijks-overheid vormt (op papier) voor alle medewerkers bij het Rijk een grote arbeidsmarkt, maar de mogelijkheden van interne flexibiliteit lijken nog onvoldoende bekend en benut. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de lage interdepartementale mobiliteit.

Technologisering

Computers en robots zijn steeds vaker in staat om onderdelen van cognitieve routinetaken over te nemen. Het gaat om bijvoorbeeld administratie, het maken van berekeningen en het bewaken of beoordelen van producten. Dit cognitieve kenniswerk is vaak middelbaar geschoold werk, zodat met name de groep middelbaar opgeleide werknemers wordt geraakt. Daarnaast stijgt de vraag naar analytische (bijvoorbeeld het programmeren van software) en interactieve non-routine banen (zoals schoonmaken, horecawerk of kapper), waardoor de vraag naar hoog- en laagopgeleiden toeneemt. Technologische ontwikkelingen vragen dus om een ander type vaardigheden en ander soort werknemers. Dit is ook terug te zien in de zogeheten krapteberoepen: de beroepen waarvoor vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Hierbij gaat het vooral om hoogopgeleide ICT'ers.

Wat betekent dit voor het werken bij het Rijk? Technologische ontwikkelingen zijn divers. Het gaat om zaken als kunstmatige intelligentie, *machine learning*, of de blockchain. Ook het werken met *big data* heeft grote gevolgen voor de aard van ons werk. Deze ontwikkelingen zijn slechts ten dele voorspelbaar, en daarmee zijn de effecten op de arbeidsmarkt van het Rijk niet geheel bekend. De beweging van technologisering is een feit, maar er is minder duidelijkheid over het tempo waarin deze beweging zich voltrekt. Het proces hangt bovendien samen met andere ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt, zoals globalisering, de juridische verankering van technische innovaties, politieke keuzes, gedrag van burgers en consumenten, flexibilisering, en veranderde opleidingsniveaus. Een studie¹¹ uit de Verenigde Staten schat dat per jaar van alle nieuwe banen ongeveer 0,6 procent een nieuw beroep is. Dat lijkt niet veel, maar het betekent dat 25 procent van de werkenden werkt in beroepen die in 1978 niet bestonden.¹²

De gevolgen van digitalisering, robotisering en het werken met *big data* voor het Rijk hebben vooral betrekking op de manier waarop het werk verandert. De techniek op het werk verandert bijvoorbeeld ook de

¹⁰ Zie o.a. 'Kamerbrief over mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbestendige Rijksoverheid', 24 november 2015

¹¹ Lin, *Technological adaptation, cities and new work*, Review of Economics and Statistics, 2011 93:2

¹² Andere studies komen weer tot andere prognoses. Zie voor een overzicht: <https://www.technologyreview.com/s/610005/every-study-we-could-find-on-what-automation-will-do-to-jobs-in-one-chart/>

relaties tussen mensen, de aansturing en ondersteuning. Zo verschuift de toezichtsfunctie van het overheidswerk van iets dat achteraf gebeurt, naar de voorkant van het proces. Dit geldt zowel intern en extern. Naarmate de technologische ontwikkeling zich sneller voltrekt zal het steeds lastiger worden de juiste ICT'ers te werven en aan de organisatie te binden, waarbij mogelijk zelfs het arbeidsvoorwaardenpalet verbreed moet worden. Dit blijft natuurlijk wel mede afhankelijk van andere ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de conjunctuur.

Mogelijk te automatiseren processen bij het Rijk bevinden zich in eerste instantie vooral bij de uitvoering en de inspectie. Voor het werk bij het Rijk kunnen processen als automatisering en robotisering zowel een risico als een kans betekenen. Een bekend risico is dat werk wordt vervangen door computers, hetgeen kan leiden tot baanverlies. Van belang is bovendien de snelle verandering van het werk als gevolg van technologische ontwikkeling. Dit levert nieuwe uitdagingen op voor werknemers: kan ik het werk van de toekomst nog uitvoeren? Maar ook voor de hele organisatie, zoals de opgave om de menselijke maat op de werkvloer te bewaken (risico op vervreemding). Tegelijkertijd zijn er goede kansen om het werk bij het Rijk met behulp van technologie efficiënter, beter, makkelijker en veiliger te maken. Dit vraagt dan wel van overheidsorganisaties dat ze in staat zijn nieuwe technologieën daadwerkelijk in te zetten. De ruimte hiervoor lijkt soms beperkt, als gevolg van onze werkwijze, organisatiecultuur, en de deskundigheid onder het personeel.

De precieze impact van de technologisering zal per organisatieonderdeel binnen het Rijk verschillen, maar in grote lijnen kunnen wel een aantal observaties ten beste worden gegeven. In de werksoort **beleid** betekent technologisering vooral dat medewerkers meer moeten investeren in hun digivaardigheden om tot betere beleidsvorming en dienstverlening te komen. In de **bedrijfsvoering** liggen er volop kansen om met behulp van datagedreven beleid de interne processen efficiënter te organiseren. Dit betekent een opdracht tot innovatie. **Inspectie**diensten zien hun werk veranderen doordat software delen van het toezicht kan overnemen. Medewerkers creëren 'menselijke toegevoegde waarde' door zelf maatwerk toe te passen. In de **uitvoering** kan automatisering een risico zijn voor werknemers, met name middelbaaropgeleide medewerkers die langere tijd dezelfde functies hebben bekleed. Binnen organisaties die veel met gegevens werken, zoals de Belastingdienst, Dienst Justis, DUO, et cetera, speelt dit risico het meest urgent. Organisaties kunnen medewerkers zo veel mogelijk voorbereiden op deze ontwikkeling door scholing en loopbaankansen aan te bieden; medewerkers hebben de verantwoordelijkheid om hierop in te spelen door zelf te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling.

In 2018 wordt een arbeidsmarktanalyse voor de sector Rijk gemaakt, waarin onder meer verder wordt ingegaan op de effecten van technologische ontwikkelingen op het werk van nu en in de toekomst.

We verwachten, kortom, dat het merendeel ons werk niet direct in grote mate *verdwijnt*, maar waarschijnlijk wel in veel gevallen *verandert*. Dit betekent dat we – naast de toenemende vraag naar ICT'ers en data-analisten – moeten investeren in de juiste vaardigheden van het zittende personeel. Kennis en kunde op het gebied van ICT en data wordt bijvoorbeeld een nieuwe kerncompetentie voor steeds meer medewerkers en hun leidinggevend. Voor een aantal van hen bestaat de komende jaren de uitdaging erin het tempo van digitalisering bij te houden. Daarnaast ligt de uitdaging in het organiseren van de juiste capaciteit om als Rijk uitvoering te geven aan het nieuwe werk dat als gevolg van technologisering *verschijnt*. In sommige gevallen blijft externe inhuur de meest adequate manier om hier invulling aan te geven.

De verandering in het werk zal ook vragen om een andere aansturing van werkenden. Als repetitieve werkzaamheden worden overgenomen, wordt het werk dat overblijft complexer. Modern leiderschap moet zich in toenemende mate richten op het stimuleren van typische mens kwaliteiten (communicatie, interactie, interpretatie, creativiteit), en minder op het sturen op output of het voorkomen van fouten.

Er is niet altijd een eenduidig Rijksbreed antwoord op de verschillende kansen en uitdagingen die de technologisering met zich brengt, behalve dat deze discussie het belang van duurzame inzetbaarheid onderstreept. De verschillende organisatieonderdelen binnen het Rijk moeten hier verder mee aan de slag, onder meer via hun meerjarige personeelsplanning (MPP).

Werken bij het Rijk in een veranderende wereld

Toenemende **globalisering en internationalisering** gaan gepaard met spanning over nationale vraagstukken, zowel op sociaaleconomisch als sociaal-cultureel terrein. In Europa is er enerzijds sprake van toenemende Europese integratie, wat resulteert in een grotere rol voor Europese instellingen. Anderzijds willen Europese lidstaten in grote mate autonoom blijven bij het nemen van belangrijke beslissingen, zeker voor wat betreft de inrichting van het eigen openbaar bestuur. Voor de arbeidsmarkt betekent een toenemende Europese integratie dat er meer mensen uit andere Europese landen komen werken en studeren in Nederland, maar dat Nederlanders ook makkelijker in andere Europese landen kunnen studeren en werken.

Bij een toenemende Europese integratie en mondialisering neemt voor het Rijk ook het belang toe om (nog) meer in te zetten op het plaatsen of detacheren van Nederlandse ambtenaren en Nederlandse burgers bij Europese en internationale instellingen. Het gaat daarbij zowel om instroom/startersposities (waarvoor doorgaans een concours afgelegd moet worden) als om strategische topposities. Ook bilaterale uitwisseling tussen nationale overheidsapparaten kan bijdragen aan het versterken van de internationale functie van het Rijk.

Op korte termijn lijkt het scenario van voortgaande internationalisering van overheidsbeleid, hoger onderwijs en daarmee de Nederlandse arbeidsmarkt minder waarschijnlijk. In dat scenario zou het Rijk moeten heroverwegen of het Nederlands altijd de leidende voertaal moet zijn op de werkvloer, of dat het Engels in voorkomende gevallen meer voor de hand ligt, zoals bij sommige onderdelen van de Nederlandsche Bank (DNB) het geval is.

Waarnaartoe als overheid?

Naast de interne en externe ontwikkelingen waarop we in onze bedrijfsvoering moeten anticiperen, moeten we als Rijksoverheid zelf blijven nadenken over de inhoud van ons werk en onze manier van werken. We willen immers niet enkel reageren op de ontwikkelingen om ons heen, maar zelf de toekomst mede vormgeven. Hierbij zijn vragen relevant als: wat moet de overheid doen en kunnen om ook in de toekomst het algemeen belang te dienen, publieke waarde te creëren, kortom "klaar voor de toekomst" te zijn?¹³ De aanzet tot innovatieve vormen van werken en organiseren waartoe de secretarissen-generaal bij het Rijk oproepen in hun brief aan de informateur¹⁴ sluit goed aan op dit vraagstuk.

De rol van de overheid en haar relatie met de burger is aan verandering onderhevig. De open overheid komt steeds meer midden in de maatschappij te staan, waarbij burgers in toenemende mate maatwerk verwachten, en publieke goederen en diensten tot stand komen in samenwerking met de samenleving. Tegelijkertijd staat de overheid voor de uitdaging om voor alle burgers een herkenbare en betrouwbare overheid te blijven. Is de overheid bijvoorbeeld in staat haar 'waarheidsmonopolie' te behouden? Deze nieuwe uitdagingen betekenen een deels andere rol voor de overheid, die dus ook op een andere manier van werken moet overgaan, samen met betrokken partijen.

Innovatie door middel van *social* en *public labs* zullen de nieuwe standaard (moeten) worden, in plaats van een enkele inspirerende uitzondering. Het *Policy Lab* uit het Verenigd Koninkrijk of *MindLab* uit Denemarken zijn als succesvolle voorbeelden. Ook de Rijksoverheid moet het aandurven om te experimenteren met het maken van nieuw beleid. In de gezamenlijke brief van de sg's wordt het Strategielab geïnitieerd, vanuit de overtuiging dat een wendbare organisatie blijvend zoekt naar nieuwe interventies en instrumenten. Uitgangspunt hierbij is dat experimenteren moet, waarbij de meest kansrijke ideeën doorontwikkeld worden.

¹³ Over deze vragen schreven Van Erkel en De Lange het essay 'Overheid van de toekomst / Toekomst van de overheid' (Frank van Erkel en Jeroen de Lange, *Overheid van de toekomst / Toekomst van de overheid, Essay over innovatie en technologie in de publieke sector*, IKPOB, juli 2017)

¹⁴ Brief gezamenlijke sg's aan informateur Schippers, 30 maart 2017, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2017/03/30/brief-gezamenlijke-sgs-aan-informateur-schippers>

Dat de overheid verandert betekent logischerwijs dat van sommige ambtenaren andere en nieuwe competenties worden gevraagd. De nieuwe ambtenaar is wendbaar, weerbaar, en waardegedreven.¹⁵ Hij of zij is actief in een krachtenveld van steeds wisselende, tijdelijke netwerken en partnerschappen¹⁶, en krijgt dus een nieuwe rol als verbinder, met bijbehorende vaardigheden: onderhandelen, communiceren, verbinden. Tegelijkertijd blijft het werk van de overheidswerknemer sterk inhoudelijk. Om deze 'nieuwe ambtenaar' succesvol te laten zijn zal hij hierbij het mandaat en vertrouwen vanuit de top van de overheidsorganisatie moeten krijgen.

Nu en in de toekomst is het werk van ambtenaren in een aantal opzichten fundamenteel anders dan van gewone werknemers. Wij worden betaald met belastinggeld, opereren in een politiek-bestuurlijke omgeving, en werken in een zichtbare, publieke organisatie. Essentieel hierbij is ambtelijk vakmanschap. Kernwaarden voor ons zijn onafhankelijkheid en onpartijdigheid, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid, en eigen verantwoordelijkheid.¹⁷

Vergelijkende onderzoeken¹⁸ bevestigen regelmatig het beeld dat de Nederlandse (Rijks)overheid goed scoort qua integriteit en corruptie. Ontwikkelingen als informatisering (de ontwikkeling naar een digitale informatiesamenleving) en horizontalisering (het toenemende belang van netwerken, co-creatie en co-realisatie) kunnen echter nieuwe risico's voor onze ambtelijke integriteit met zich meebrengen, hetgeen het belang van publiek leiderschap en ambtelijk vakmanschap benadrukt.¹⁹ Dit is bijvoorbeeld van belang bij de uitwerking van het beginsel dat overheidsinformatie eerder en actief openbaar wordt gemaakt waar en wanneer dat kan (programma MOOI). Hiervoor is ook aandacht nodig voor de rol van ambtenaren. Actieve openbaarmaking zal immers hoe dan ook effect hebben op hun werk. De basishouding '(actief) openbaar waar en wanneer het kan' vergt enerzijds een andere instelling van ambtenaren, en anderzijds zal de ambtenaar ondersteund moeten worden om uitvoering aan dit principe te kunnen geven.

Toekomst van de Overheid

TABEL 1 ontleend aan Van Erkel en De Lange (2017), p. 23

Van	Naar
Burgers onder controle	Burgers in control
Besturen van de Burgers	Besturen met de gebruikers
Silo's binnen organisaties	Netwerken binnen en tussen organisaties
Reusachtige organisaties in de publieke sector	Publieke organisaties zijn klein, flexibel en doelgedreven eenheden
De overheid als dienstverlener	Overlegpartner
De overheid als eigenaar van input en processen	Samenwerkingspartner
Meten van output	Metten van outcome
Samenwerking op basis van afdwingen	Samenwerken op basis van wederzijds vertrouwen
Vertrouwen in 'Sterke leider'	Vertrouwen in elkaar, 'dienstbaar leiderschap'

¹⁵ BZK-lunchlezing Willem van Spijker, 10 augustus 2017

¹⁶ Van Erkel en De Lange (2017), p. 61

¹⁷ Zie voor meer toelichting onder andere de Gedragscode Integriteit Rijk.

¹⁸ Zie o.a.: SCP, *Public sector achievement in 36 countries: a comparative assessment of inputs, outputs and outcomes*, December 2015, en Mungiu-Pippidi, A., *Public integrity and trust in Europe*, Hertie School of Governance, Berlin 2015. Zie ook: *Corruption Perceptions Index* van Transparency International (Nederland staat wereldwijd in de top 10 van minst corrupte landen) en World Bank: *Country data report for the Netherlands*, 1996-2014.

¹⁹ Peters-Van Rijn, S. (2016), *Een agenda voor toekomstig integriteitsbeleid op de thema's informatisering en horizontalisering* (www.kennisopenbaarbestuur.nl)

De beleving van (werken bij) het Rijk

Het imago van het Rijk onder starters wijst enerzijds op associaties met beperkte vrijheid, bureaucratisch en log, complex, beperkte dynamiek en innovatie, stoffig, anderzijds op associaties met werk dat ertoe doet, goede opleidingsmogelijkheden, en aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden. HBO/WO'ers geven bovendien aan dat Rijksoverheid ten opzichte van het bedrijfsleven veel meer associaties oproept met begrippen als 'relevantie', 'zichtbaarheid', 'voldoening' en 'betrokkenheid'. De komende jaren is het de uitdaging voor het Rijk om een aantrekkelijke werkgever te blijven voor starters (werving) en hun een aantrekkelijk loopbaanperspectief te bieden (behoud). Onder de externe HBO/WO'ers vindt vijf op de tien de Rijksoverheid een aantrekkelijke werkgever. Bij MBO'ers betreft het ongeveer drie op de tien. Het imago-profiel van de Rijksoverheid als werkgever onder de externe doelgroepen blijft stabiel.

Circa acht op de tien ambtenaren vinden de Rijksoverheid een aantrekkelijke werkgever. In het imago-profiel van de Rijksoverheid onder de interne doelgroep scoren baangarantie, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden hoog. Tegelijkertijd is het beeld positiever dan voor de externe doelgroepen (vrijheid, trots, eigen verantwoordelijkheid, inspirerende collega's), al worden meer stereotype elementen ook herkend (bureaucratisch, hiërarchisch, log).

Uit het BZK-rapport 'Brainbox, werken in de toekomst'²⁰ over de generatie Z (jongeren geboren na 1995), komt een interessant beeld over deze groep naar voren. Deze generatie wordt karaktereigenschappen toegedicht als zelfbewust, zelfstandig en innovatief, taai, realistisch, verantwoordelijk. Zij zijn qua vaardigheden digi- en informatievaardig, pragmatisch, vaak multi-taskend maar met een kortere spanningsboog. Zij worden gedreven door doelen op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar zijn ook op zoek naar financiële stabiliteit. Zij vinden het belangrijk om te werken aan iets dat hen persoonlijk raakt en hechten ook aan een goede balans tussen werk en privé.

Op de werkvloer zou dit betekenen dat de starter *digital native* is, waarde hecht aan persoonlijke communicatie, directe feedback wenst van collega's op geleverd werk, soepele samenwerking belangrijk vindt en geneigd is hiërarchie minder prettig te vinden. De starter werkt het liefst in kleine, goed afgebakende werkgroepen met een sterke peer-leader. Mensen uit deze generatie vinden het prettig om een afgebakend plan en duidelijke afspraken over hun bijdrage te hebben. De waarde van het werk is belangrijker dan de financiële compensatie. Starters zijn eerder gericht op promotie in de functie, dan op beloning. Ze kiezen een vast contract met voldoende mogelijkheden voor eigen initiatief. Overigens is het goed aan te tekenen dat er geen academische consensus bestaat over de aanname dat nieuwe werknemersgeneraties (X/Y/Z) fundamenteel andere behoeftes zouden hebben in vergelijking met medewerkers die al langer aan het werk zijn.²¹ Het is daarom beter om te redeneren vanuit een perspectief op *levensloop*, en om open te staan voor individuele verschillen.

Uit het rapport 'De ambtenaar bestaat niet, Pleidooi voor nieuwsgierigheid'²² komt een enigszins vergelijkbaar beeld naar voren, los van de conclusie dat er grote onderlinge verschillen zijn. Men is tevreden over baanzekerheid, salaris en pensioen. Daarnaast zijn doorgroeimogelijkheden en de relatie tussen salaris en werkzaamheden belangrijk. Hier is men ontevreden over. Persoonlijke ontwikkeling is een van de belangrijkste drijfveren en er wordt waarde gehecht aan structurele investering in deze ontwikkeling. Ambtenaren onder de 45 jaar hechten aan uitdaging, persoonlijke ontwikkeling en doorgroeikansen en willen graag een periode elders kunnen werken. Nadere analyse van data heeft hier overigens uitgewezen dat leeftijdsverschillen geen significante samenhang vertonen met specifieke voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden of personeelsbeleid.

²⁰ https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2017/05/03/rapport-werken-in-de-toekomst/Rapport_werken_in_de_toekomst.pdf, 3 mei 2017

²¹ Zie bijv. prof. L.I. Stoker in <https://www.rug.nl/hrm-ob/bloggen/blog-07-11-2017-weg-met-de-modieuze-gedachte-dat-millennials-ander-leiderschap-nodig-hebben>, 7 november 2017

²² Zie www.caorijk2017.nl, 27 oktober 2016. Dit rapport kwam voort uit een in 2016 door een groepje Rijkstrainees uit eigen beweging opengestelde enquête onder Rijksambtenaren.

Ook het imago-onderzoek²³ van het Rijk toont aan dat als belangrijke redenen om voor het Rijk te willen werken onder starters en professionals de mogelijkheden voor ontwikkeling en loopbaanvorming worden genoemd. Ook uit ander onderzoek²⁴ weten we dat primaire arbeidsvoorwaarden niet het belangrijkste zijn voor de werktevredenheid van medewerkers. Rijksambtenaren hebben via een recent flitspanel-onderzoek²⁵ aangegeven dat ze tevreden tot zeer tevreden zijn met onder andere de maatschappelijke bijdrage van hun werk, maar ruimte zien voor verbetering op thema's als de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, en de werkplek/fysieke omstandigheden. Gelet op het belang van medewerkerstevredenheid, maar ook vanwege de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt voor bepaalde expertises, is het van belang om invulling te geven aan deze onderzoeksuitkomsten, bijvoorbeeld door de beleving van medewerkers voorop te stellen, door zo compleet mogelijk het werkaanbod binnen het Rijk te presenteren, en door het versterken van de ontwikkeling van medewerkers. Ook al is de Rijksoverheid in 2016 en 2017 verkozen tot meest favoriete werkgever van Nederland (onderzoek *Intelligence Group*), we mogen niet op onze lauweren rusten, maar moeten ernaar blijven streven deze positie te behouden, onder alle beroepsgroepen.

²³ Imagomonitor 2016 (publicatie 2017)

²⁴ Heyma, A. (2017), *De relatieve rol van loon in de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever*, (www.kennisopenbaarbestuur.nl)

²⁵ Ministerie van BZK, *Behoeftes rijksambtenaren in kaart*, december 2017

Op weg naar een nieuw strategisch personeelsbeleid

Bij de vorming van het strategisch personeelsbeleid is een richting gekozen die inspeelt op de benoemde ontwikkelingen en die flexibel genoeg is om mee te bewegen bij een veranderende context.

Het vernieuwde strategisch personeelsbeleid van het Rijk draagt bij aan de overkoepelende missie van het Rijk: *‘Werken aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. In onze democratische rechtsstaat is het belangrijk dat mensen en maatschappelijke organisaties zich in vrijheid en veiligheid kunnen ontplooiën. Daarvoor zijn keuzes nodig, in Nederland, in Europa, in de wereld. De Rijksoverheid weegt belangen tegen elkaar af, investeert in de toekomst en treedt op als dat nodig is. Dat doet zij met hart voor de publieke zaak, integer en met kennis van zaken.’* Om aan deze taak invulling te geven is deze strategische visie opgesteld voor de huidige en toekomstige medewerkers die hiervoor aan de lat staan.

Robuuste en wendbare rijksoverheidsorganisatie

De Rijksoverheid kent een grote diversiteit aan organisaties. Dit betekent dan ook dat de ontwikkeling van het takenpakket van de organisaties zich in verschillende richtingen beweegt. Waar sommige organisaties te maken hebben met een krimp van het takenpakket, zien andere organisaties hun takenpakket groeien. Tegelijk komen er grote externe ontwikkelingen op de organisaties van het Rijk af, zoals technologisering. Het is evident dat de invloed van dergelijke ontwikkelingen per organisatie kan verschillen. Bovendien verschilt de uitgangspositie per organisatie, bijvoorbeeld qua personeelssamenstelling of (regionale) arbeidsmarktpositie.

Bovenstaande verschillen impliceren dat een optimale verbinding tussen organisatiebeleid en personeelsbeleid op organisatieniveau gestalte zal krijgen. Echter, het Rijk staat als geheel voor dezelfde uitdaging; een wendbare, innovatieve overheid die midden in de samenleving staat. Een overheid die mensen bij elkaar brengt, kennis deelt en het aanmoedigen van initiatieven als vanzelfsprekend ziet in haar werkwijze. De overheid heeft de opdracht een passende dienstverlening te leveren voor iedereen, ook als dit van onze medewerkers vraagt om net dat stapje extra te zetten.

De medewerkers bij de Rijksoverheid werken vóór Nederland. Voor het goed functioneren van de samenleving is het essentieel dat het Rijk goed functioneert. Gekwalificeerd en gemotiveerd personeel is hierin de sleutel. De medewerkers van de Rijksoverheid zijn de vertegenwoordigers van het Rijk en staan voortdurend in contact met de samenleving. Dit vraagt erom dat medewerkers als een eenheid optreden richting burgers en bedrijven. De medewerkers van het Rijk organiseren zich rondom de maatschappelijke opgave, waarbij we op zoek moeten naar interventies die bij deze opgave passen. De overheid ontwikkelt zich in de richting van een responsieve en participatieve overheid. Burgers en bedrijven mogen geen hinder ervaren van de manier waarop de overheid is georganiseerd.

De moderne overheid beweegt zich in het hart van de samenleving, niet vanuit ivoren torens. De medewerkers van het Rijk gaan naar buiten (letterlijk en figuurlijk), en zoeken actief de dialoog met de buitenwereld. Maatschappelijke opgaven bewegen zich vaak over de grenzen van het Rijk heen. Dit vraagt om een samenwerking met andere overheden en andere betrokkenen – gezamenlijk besturen. De moderne overheid luistert naar wat er speelt in de samenleving en staat open voor de kennis van externe (ervarings-) deskundigen. Het gesprek aangaan met de buitenwereld over het probleem en over mogelijke oplossingen is van groot belang voor het direct creëren van draagvlak voor (toekomstig) beleid. Deze aanpak vraagt om experimenteerterruimte voor de overheid. Hierbij moeten we accepteren dat sommige experimenten niet het gewenste resultaat zullen geven.

In een tijd die wordt gekenmerkt door onzekerheid en grote mondiale ontwikkelingen is het belangrijk om als Rijk flexibel te zijn. Niet de slimste of de sterkste zal overwinnen, maar degene die zich in deze turbulente maatschappij het beste kan aanpassen. Dit geldt zowel voor de organisatie als voor de individuele medewerker. Als overheid bewegen we ons tegelijk in een unieke omgeving. Werken voor de publieke zaak betekent werken in een politieke omgeving. Dit uit zich in het werken onder politieke verantwoording, gevoel voor politiek-ambtelijke verhoudingen, werken met gemeenschapsgeld en omgaan met zaken als democratische spelregels, transparantie en integriteit. Dit vraagt erom dat we als Rijk ook robuust blijven, en herkenbaar als betrouwbare partner voor burgers en bedrijven.

Het Rijk is dus een robuuste en betrouwbare organisatie die tegelijk adaptief is waar mogelijk.

Blijvende aandacht voor belangrijke thema's

Ook in het nieuwe strategisch personeelsbeleid blijft aandacht voor belangrijke thema's waar we al langer op inzetten. We noemen hiervan enkele voorbeelden:

- Het toewerken naar één werkgever Rijk, waarbij steeds voldoende ruimte wordt gelaten voor de specifieke dynamiek in de verschillende organisatieonderdelen van het Rijk;
- Experimenteren met nieuwe vormen van personeelsbeleid, bijvoorbeeld in de zogenaamde 'proeftuinen' die in het kader van het SPAR-traject door de sociale partners worden gevolgd;
- Datagedreven personeelsbeleid, door beschikbare data op te werken tot relevante informatie en deze optimaal te benutten. Datagedreven werken kan de organisatieonderdelen helpen bij het maken van beleidskeuzes op het gebied van personeelsbeleid, gebaseerd op cijfers en feiten;
- Het bevorderen van mobiliteit van ons personeel ten behoeve van hun duurzame inzetbaarheid en de wendbare overheid, zoals beschreven in de mobiliteitsbrief van minister Blok uit 2015;
- Normalisering van de ambtelijke rechtspositie van rijksambtenaren;
- De gesprekscyclus Rijk (GCR) is inmiddels binnen alle onderdelen van het Rijk geïmplementeerd. Ook een regelmatig terugkerende P-schouw binnen organisaties draagt bij aan de ontwikkeling en optimale inzet van de medewerkers. We ontwikkelen data gedreven instrumenten die de inzet hiervan ondersteunen.

In het Regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst* staan enkele richtsnoeren opgenomen voor het personeelsbeleid van het Rijk, zoals het belang van een adequaat beloningsniveau, de modernisering van arbeidsvoorwaarden gericht op duurzame inzetbaarheid, met name van oudere werknemers, het belang van scholing, en van diversiteit. Deze thema's zijn verwerkt in het strategisch personeelsbeleid. Het Rijk heeft als overheidswerkgever een voorbeeldfunctie, en vervult deze rol onder andere door het in vaste dienst nemen van personeel in lage loonschalen, zoals schoonmakers via de Rijks schoonmaakorganisatie (RSO) en beveiligers via de Rijksbeveiligingsorganisatie (RBO), maar ook door het in dienst nemen van arbeidsbeperkten.

Integer werken bij het Rijk

Het integriteitsbeleid van het Rijk is gericht op het bevorderen van het handelen van zowel ambtenaar als organisatie in overeenstemming met de geldende waarden, normen en regels. Het is daarmee geen apart aspect van personeelsbeleid, noch een separate prioriteit, maar een continu aandachtspunt, verweven in de verschillende focuspunten die in dit strategisch personeelsbeleid worden vastgesteld. Integriteit draagt de waarden van ambtelijk vakmanschap. Integer werken vraagt voortdurende aandacht, onderhoud en toetsing.

In de komende jaren zullen verschillende trends en kwetsbaarheden²⁶ relevant blijven: de verdergaande flexibilisering van de arbeidsmarkt, innovatieve vormen van werken, informatisering, de participerende en de inclusieve overheid. De ambtenaar staat meer op afstand van de organisatie en juist dicht bij burger en maatschappij. Het is belangrijk om aandacht te geven aan goed werknemerschap, maar evenzeer is goed

²⁶ Zie ook de beschrijving in Andersson Elffers Felix (2014), *Integriteit in ontwikkeling, Implicaties van trends en ontwikkelingen voor de integriteit van het openbaar bestuur* (www.kennisopenbaarbestuur.nl)

werkgeverschap en leiderschap cruciaal. Voorop staat dat de ambtenaar moet kunnen werken in een veilige en integere organisatie waarbinnen hij op professionele manier invulling kan geven aan zijn ambtelijk vakmanschap. Aandacht voor een veilige bespreek- en aanspreekcultuur, het organiseren van tegenspraak en aandacht voor de meldcultuur, de kwaliteit van de meldprocedures en de positie van klokkenluiders is hierbij van belang. Meer regels is daarbij niet het uitgangspunt; wel verankering in gedrag en bewustzijn van ambtenaar en organisatie. Op verschillende manieren geven we de komende jaren meer bekendheid aan de Gedragscode Integriteit Rijk.

De rode draad van het strategisch personeelsbeleid

Voorgaande analyse laat duidelijk zien welke ontwikkelingen de komende jaren relevant zijn voor het Rijk. Extern spelen economische en maatschappelijke veranderingen een belangrijke rol, zoals de huidige economische groei, de strijd om goed gekwalificeerde werknemers, vergrijzing, flexibilisering, internationalisering, technologisering, informatisering en horizontalisering. De interne ontwikkeling die ons personeelsbestand doormaakt lijkt hier deels een weerspiegeling van te zijn: we vergrijzen langzaam verder, zijn relatief steeds vaker hoger opgeleid, werken toe naar meer diversiteit waaronder een betere balans tussen mannen en vrouwen, maar zijn – met name in de hogere schalen – nog niet in alle opzichten een herkenbare overheid voor de hedendaagse maatschappij. De mensen die werken bij het Rijk vormen samen een zeer heterogene groep, waardoor het niet altijd makkelijk is algemene uitspraken te doen over wie zij zijn en wat zij kunnen of willen. Imago-onderzoeken laten zien op welke punten het Rijk goed scoort onder toekomstige, potentiële medewerkers. En uit personeelsonderzoek weten we welke aspecten onze medewerkers positief waarderen, en op welke onderdelen er ruimte voor verbetering is.

De analyse laat zien dat een aantal prioriteiten in ons strategische personeelsbeleid al adequaat staan afgesteld. Het Rijk is een vooruitstrevende organisatie waarin al veel goede voorbeelden van modern en experimenteel personeelsbeleid zichtbaar zijn. Een radicale koerswijziging ligt daarom niet voor de hand. Wel is het belangrijk een aantal andere accenten te leggen. In de periode tot en met 2025 is het van belang om voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde nieuwe medewerkers te kunnen aantrekken, en ook om te investeren in de huidige medewerkers zodat ook zij klaar zijn voor de toekomst. Naast onze positie op de arbeidsmarkt en de aandacht voor de medewerkers van de toekomst, vraagt dit een nieuwe focus op de individuele benadering van medewerkers, het belang van de beleving van medewerkers en de rol van de werkomgeving daarin, en de uitdagingen die nieuwe ontwikkelingen opleveren voor medewerkers, leidinggevenden, en de integriteit van de hele organisatie. Het Rijk zal in toenemende mate het werk dusdanig organiseren dat de opgave centraal gesteld wordt, waarbij we sturen op resultaat. Onderdelen van het Rijk moeten zich inzetten voor de beste resultaten voor burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Dit vergt het kiezen van de juiste rol, alsook een goede informatievoorziening en communicatie binnen de rijksoverheidsorganisatie.

De verhaallijn die naar voren komt uit de gepresenteerde analyse, en bovendien regelmatig terugkeert in de diverse gesprekken, leidt tot zeven focuspunten. Deze uitgangspunten zijn niet limitatief, maar bepalen de koers voor de komende jaren. Deels zal het ministerie van BZK als coördinerend werkgever de komende jaren deze koers doorvertalen naar (kaders voor) het rijksbrede personeelsbeleid. Hierbij geldt voor een aantal aspecten dat effectieve implementatie afhankelijk is van nieuwe afspraken met de vakbonden, met name voor zover het personeelsbeleid raakt de arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Tegelijkertijd zijn de verschillende onderdelen van het Rijk hierbij zelf verantwoordelijk voor de effectieve doorvertaling en uitvoering binnen hun organisatie.

Zeven focuspunten voor het strategisch personeelsbeleid

Inleiding

We streven naar een hoogstaand, individueel en modern personeelsbeleid, met daarbij passende flexibele arbeidsvoorwaarden. Een veilige, integere en gezonde werkomgeving staat hierbij voorop, voor huidige en toekomstige medewerkers. De focuspunten voor het nieuwe strategisch personeelsbeleid zijn opgesteld, kijkend naar de belangrijkste trends en ontwikkelingen die bepalend zijn voor het werken bij het Rijk in de komende jaren. De automatisering, technologisering en robotisering van ons werk is de ontwikkeling met de meeste impact. Met name bij organisaties die veel met gegevens werken, kunnen de gevolgen voor medewerkers verstrekkend zijn, zeker als deze zich gelijktijdig met andere trends manifesteren, zoals vergrijzing en flexibilisering. Werknemers en werkgever hebben hierbij een gezamenlijke verantwoordelijkheid om blijvend te investeren in de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Dit komt mede tot uitdrukking in onderstaande focuspunten.

De focuspunten zijn:

- 1** Permanent profileren en positioneren: inspelen op de krappe arbeidsmarkt door de Rijksoverheid nog sterker te promoten als uniek ‘bedrijf’ waar men veelzijdig, uitdagend en leerzaam werk kan verrichten voor Nederland. Ook in het scenario waarin de economie verslechtert, de werkloosheid weer oploopt en de arbeidsmarkt voor het Rijk als werkgever dus weer ruimer wordt, zijn de gepresenteerde maatregelen van belang om in staat te blijven specifieke doelgroepen aan te trekken.
- 2** Het Rijk als inclusieve organisatie: inzetten op een inclusieve overheidsorganisatie met divers samengestelde teams en meer diversiteit in met name de hogere schalen. Dit onder andere vanwege de vergrijzing, de veranderende arbeidsmarkt, de veranderingen in de samenleving en de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken.
- 3** De mens centraal: inspelen op de individualisering door maatwerk en persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers mogelijk te maken en aan te sturen op modernisering van arbeidsvoorwaarden.
- 4** Wendbare medewerker en organisatie: flexibel inspelen op de veranderende omgeving en de veranderende rol en taken voor de overheid door het Rijk en zijn medewerkers flexibeler in te zetten. Inzetten op andere manieren van werken en organiseren.
- 5** Permanent ontwikkelen: inspelen op de noodzaak tot voortdurende ontplooiing en persoonlijke ontwikkeling, de vergrijzing en het steeds veranderende werk, door medewerkers zich in gelijk tempo met hun vakgebied te laten ontwikkelen.
- 6** De werkbeleving staat voorop: inspelen op de behoeftes van medewerker en het oplopende ziekteverzuim door een werkomgeving te bieden, die gekenmerkt wordt door een open cultuur waar medewerkers zich veilig voelen, en vitaal blijven.
- 7** Publiek leiderschap: leidinggevend ontwikkelen een wederkerige arbeidsrelatie met hun medewerkers, en hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om hen te ondersteunen in hun loopbaanoriëntatie.

Hieronder lichten we de focuspunten verder toe, met concrete uitwerkingen.



1 Het Rijk profileert zich als aantrekkelijke werkgever

Het Rijk profileert zich zoveel mogelijk als één Rijk. Werken voor Nederland moet aantrekkelijk en herkenbaar zijn. Als de Rijksoverheid op de aantrekkelijke arbeidsmarkt wil kunnen concurreren is goed en aantrekkelijk werkgeverschap een absolute voorwaarde. We willen enerzijds jongeren kansen bieden voor een uitdagende carrière bij de Rijksoverheid en anderzijds de kennis en ervaring van ouderen beter benutten. In ons nieuwe externe wervingsbeleid baseren we ons niet alleen op de actuele vacatures bij het Rijk, maar richten we ons nog nadrukkelijker op belangstellenden – potentiële Rijksambtenaren – die nu nog ergens anders werken, leren en studeren. Door onszelf in een vroeg stadium te presenteren bij MBO-, HBO-, en WO-instellingen, leggen we als werkgever Rijk duurzame verbinding met jonge mensen, die ons vervolgens weten te vinden als ze de arbeidsmarkt betreden. Het is belangrijk om als werkgever Rijk zichtbaar te blijven, ook als we niet direct werven. Het beloningskader moet aansluiten op het binnenhalen van de juiste specialisten.

De uitdagingen in het werk en de ruimte om jezelf te blijven ontwikkelen zijn bij het Rijk oneindig – in dat opzicht zijn we een unieke organisatie in Nederland. Voor specialisten zijn we vanwege de complexiteit van ons werk een aantrekkelijke werkgever. Ook het feit dat iedere overheidswerknemer werkt aan de publieke zaak draagt bij aan ons unieke karakter. Extern willen we deze aspecten nog meer benadrukken als onderdeel van onze werving. Naar binnen toe blijven we investeren in verdergaande transparantie op de interne arbeidsmarkt. We weten immers dat dit bijdraagt aan zowel de duurzame inzetbaarheid van de medewerker als de wendbaarheid van de organisatie.

Ons uitgangspunt is dat medewerkers in dienst van het Rijk werken. Het wisselen van functie tussen departementen en organisaties buiten de Rijksoverheid moet voor rijksambtenaren nog eenvoudiger worden, zodat we onze belofte op de externe en interne arbeidsmarkt ook kunnen waarmaken. Ook talentprogramma's dragen hieraan bij. Om verdergaande stappen te zetten zullen we Rijksbreed nog meer aandacht richten op de verschillende groepen, zoals managers, medewerkers binnen een bepaalde werksort, en *communities* van medewerkers met een bepaalde expertise. De ervaring die de ABD heeft opgedaan met het als groep benaderen van topmanagers en de resultaten die dit heeft op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit, zullen als voorbeeld worden gebruikt om ook andere groepen te identificeren en vanuit dat wat hen verbindt oog te hebben voor de inzet op het werkaanbod bij de Rijksoverheid en de persoonlijke ontwikkeling van het individu. Lopende en nieuwe initiatieven om medewerkers en werksorten rijksbreed te ontwikkelen door middel van gerichte samenwerking over de grenzen van organisaties heen, zullen daartoe worden aangemoedigd en ondersteund. Voorbeelden hiervan zijn de samenwerking binnen de expertisegebieden ICT, inkoop en financials. Ook het gezamenlijke initiatief van de verschillende inspectiediensten om medewerkers met elkaar te laten kennismaken en kennis uit te wisselen is hiervan een positief voorbeeld, evenals de gerichte aandacht voor het vaker interdepartementaal van functie ruilen door beleidsmedewerkers.

Naast de inspanningen gericht op mensen die op basis van een aanstelling, of – per 2020 – een arbeidscontract bij het Rijk werken, is het van belang als organisatie open te staan voor werkenden die op andere wijze bijdragen aan het werk bij het Rijk. Het Rijk moet als opdrachtgever en maatschappelijk partner slim gebruik maken van de inbreng van zzp'ers, *gig workers*, studenten, enzovoorts, in lijn met de arbeidsmarkt-trend van flexibilisering. Soms kan het werk aan externe organisaties worden uitbesteed. Hierbij is van belang om te borgen dat we oog houden voor een balans tussen inzet van tijdelijke kennis en capaciteit en het bieden van voldoende kansen voor van-werk-naar-werk-kandidaten en de vele medewerkers met een ontwikkelwens.

Op deze manier waarborgen we dat we ook de komende jaren één van de aantrekkelijkste werkgevers van Nederland blijven. Met dit nieuwe arbeidsmarktbeleid worden we bovendien wendbaarder ten opzichte van externe (economische) ontwikkelingen.

Dit focuspunt wordt meer concreet uitgewerkt door:

- ▶ Continu werven en duurzaam contact leggen met stagiairs en tijdelijke medewerkers. Het Rijk profileert zich op opleidingsinstituten vroegtijdig aan leerlingen en studenten als werkgever met divers werkaanbod. Geschikte kandidaten die niet worden aangenomen op een vacature worden actief gedeeld met andere vacaturehouders bij het Rijk. Hierbij wordt rekening gehouden met privacy-aspecten. Een voorbeeld waar dit al wordt gedaan, is het Virtueel Matchingsteam waar dergelijke CV's van ICT-kandidaten actief worden gedeeld tussen rijksonderdelen.
- ▶ We zetten in op het vanuit het Rijk vasthouden van contact met voormalige stagiairs en trainees als mogelijke toekomstige instromers.
- ▶ We profileren ons in wervingsuitingen nadrukkelijker met de loopbaanmogelijkheden van werken bij het Rijk, naast de feitelijke vacatures. Om schaarse expertise binnen te halen worden vacatures meer gericht op die kenmerken van het Rijk die specifieke groepen belangrijk vinden. Zo zal bij ICT-vacatures de diversiteit en complexiteit van het werken bij het Rijk worden benadrukt. Het Rijk werkt sinds 2016 met het Rijks ICT traineeprogramma (RITP), en per september 2018 met het Rijks Data Science Programma.
- ▶ We volgen de groep medewerkers die starten bij het Rijk, door data te verzamelen. Het inzicht dat zo wordt opgebouwd, wordt benut om ons wervings- en selectiebeleid door te ontwikkelen.
- ▶ *On boarding*-strategie: iedere nieuwe medewerker wordt bij binnenkomst professioneel en collegiaal onthaald als medewerker van het Rijk en als medewerker van een van de organisaties bij het Rijk.
- ▶ We maken werk van verdere identificatie van mogelijke *communities* van expertise. We onderzoeken en ontwikkelen de mogelijkheid om instroom en rijksbrede doorstroom in samenspraak met deze *communities* verder te ontwikkelen.
- ▶ Om schaarse expertise bij het Rijk binnen te halen worden vacatures sneller extern opengesteld; voor functies waar sprake is van krapte op de arbeidsmarkt zal gewerkt worden met arbeidsmarkttoeslagen.
- ▶ De voorzieningen voor medewerkers die tijdelijk worden uitgezonden naar het buitenland worden verder geharmoniseerd.
- ▶ Ik onderzoek hoe het vervullen van de maatschappelijke dienst positief kan meewegen voor sollicitanten bij het Rijk.



2 Het Rijk is een inclusieve organisatie met divers samengestelde teams

We hechten aan een inclusieve organisatiecultuur, waarin alle medewerkers actief betrokken en opgenomen worden in de groep. Waar zij zichzelf kunnen zijn, zich vrij voelen om hun mening te geven, zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen, en waar zij zich in een veilige leeromgeving kunnen ontwikkelen. Een organisatiecultuur waarin uitsluiting, discriminatie, pesten en intimidatie niet worden getolereerd. Niet voor niets zijn respect voor anderen, correct gedrag en onderlinge collegialiteit kernaspecten van het integriteitsbeleid van het Rijk.

Voor het goed functioneren van de overheid is de samenkomst van verschillende perspectieven, achtergronden, oriëntaties en kennis een belangrijke randvoorwaarde, omdat meer variatie in visies en oplossingen resulteert in meer creativiteit en innovatie, betere resultaten en beter beleid. Dit betekent dat werken in divers samengestelde teams en in een inclusieve organisatiecultuur moet worden bevorderd.

De samenleving wordt steeds meer divers en maatschappelijke vraagstukken worden steeds complexer. Daarom maken we beleid samen én in verbinding met de maatschappij en hetzelfde geldt voor de dagelijkse uitvoering en de controle daarvan. Dat lukt alleen als we weten wat er in de maatschappij speelt en als we verbinding kunnen leggen met verschillende groepen en organisaties.

Het gaat bij diversiteit om alle zichtbare en onzichtbare verschillen tussen medewerkers, dus ook competenties, eigenschappen, opleidingsachtergrond, leeftijdsopbouw van teams, et cetera. Om aantrekkelijk te blijven als werkgever en voldoende gekwalificeerd personeel binnen te halen én te behouden, mede bij een toenemende krapte op de arbeidsmarkt, moet het Rijk de komende jaren actief in blijven zetten op diversiteit en inclusie.

Bij het Rijk werken momenteel circa 55 procent mannen en 45 procent vrouwen. Met name de oudere ambtenaren (45 jaar en ouder) zijn man. Onder de 45 jaar is het aantal vrouwen in de meerderheid. Op het topniveau (ABD) bedroeg het percentage vrouwen in 2017 34 procent. In 2017 had 10,3 procent van de rijksambtenaren een niet-westerse migratieachtergrond. De ambitie is het aantal jongeren te vergroten en de instroom en doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratie-achtergrond, met name in de schaalcategorie 11 en hoger te bevorderen, zodat er binnen het Rijk ten opzichte van de werkende beroepsbevolking in Nederland een evenwichtiger verhouding ontstaat in het personeelsbestand.

We benutten de mogelijkheden van *social return on investment* om de arbeidsparticipatie te bevorderen. In proeftuinen verkennen wij samen met leveranciers welke toepassingsvormen maximale maatschappelijke meerwaarde creëren. Maatwerk en doelmatigheid staan hierbij centraal. Dit sluit aan bij de ambitie van het kabinet om meer sociale winst te halen uit inkopen en aanbesteden.

Dit focuspunt wordt meer concreet uitgewerkt door:

- ▶ We zijn een aantrekkelijke werkgever voor jong en oud en streven naar een evenwichtige verhouding in ons personeelsbestand.
- ▶ We sturen actief op instroom van mensen met een arbeidsbeperking ter realisering van het gestelde arbeidsbeperktenquotum. Dit doen we onder meer via collectieve instroom in teams en door samenwerking met inkoop en leveranciers. Het aantal samenwerkingsprojecten met marktpartijen wordt uitgebreid;
- ▶ We bevorderen een inclusieve werkomgeving door het thema mee te nemen in medewerkersonderzoeken, personeelsgesprekken, et cetera.
- ▶ Leden van sollicitatiecommissies zijn verplicht een workshop ter voorkoming van vooringenomenheid en ter verbetering van het selectiegesprek te volgen.
- ▶ Ter bevordering van een inclusieve cultuur (gericht op behoud en doorstroom van mensen) worden diversiteit en inclusie een vast onderdeel van managementleergangen.
- ▶ Ontwikkeling van een rijksbreed talentenprogramma voor de schalen 12-14 binnen de beleidskern. Op deze manier kunnen we beter sturen op doorstroom van talent, waaronder jongeren en medewerkers met een niet-westerse achtergrond.
- ▶ Tijdens het exitgesprek met medewerkers die de organisatie verlaten, is bijzondere aandacht voor de ervaringen in relatie tot de inclusieve organisatiecultuur, zoals deze bij het Rijk wordt beleefd.
- ▶ We werken meer met stretchbenoemingen (versnelde bevordering) voor managers en met benoemingen van mensen buiten het Rijk.



3 Bij het Rijk staat de mens centraal

Het Rijk is een organisatie van mensen. Hun samenwerking maakt het Rijk. Ons uitgangspunt is dat de individuele mens centraal staat in ons personeelsbeleid. Dit heeft implicaties voor de relatie tussen medewerker en leidinggevende, maar ook voor de manier waarop we ons arbeidsvoorwaardenbeleid vormgeven.

Iedere medewerker heeft andere kenmerken, eigenschappen, talenten en behoeften, en dit moet ook tot uiting komen in zijn relatie met de leidinggevende, de manier waarop hij zijn loopbaan vormgeeft en de manier waarop de organisatie hem hierin ondersteunt of stimuleert. We verwachten van medewerker en leidinggevende dat zij open het gesprek aangaan over datgene waar de medewerker behoefte heeft. In dit gesprek moet ook ruimte zijn voor wensen die niet passen binnen de geijkte patronen. Op deze manier nemen we mensen zoals ze zijn en bieden we de ruimte voor individuele ontplooiing en ontwikkeling.

Ook de voorkeuren voor financiële beloning of vrije tijd verschillen per medewerker en kunnen variëren afhankelijk van de levensfase waarin medewerkers zich bevinden. De ene persoon wil tijdelijk meer vrije tijd om (mantel)zorg taken te kunnen vervullen, de ander heeft hernieuwde ambitie gevonden om zijn carrière een nieuwe draai te geven. Dit is niet altijd afhankelijk van leeftijd. Het Rijk wil inspelen op deze verschillen door meer maatwerk voor medewerkers mogelijk te maken. Hierbij staat het individu voorop, en niet de doelgroep. Op deze manier sluiten we ook beter aan op de intrinsieke motivatie van medewerkers. We werken toe naar kaders waarbinnen medewerkers zelf keuzes maken over hun arbeidsvoorwaarden.

De beloning voor onze medewerkers wordt steeds meer gebaseerd op het werk dat zij doen. Factoren als de (hoogst behaalde) positie die een medewerker in het verleden bekleedde of persoonsgebonden kenmerken zijn minder relevant. Als gevolg hiervan kan de beloning van een medewerker meer fluctueren gedurende zijn carrière dan we momenteel zien. Loonflexibiliteit op basis van het 'loon naar werk'-beginsel stelt medewerkers in staat sneller door te groeien, voor zover het ook betekent dat medewerkers (tijdelijk) in beloning erop achteruit kunnen gaan. Promotie, demotie en remotie zijn normale onderdelen van het carrièrepad.

Onderdelen van het nettosalaris waarop medewerkers aanspraak maken op grond van hun arbeidsverleden kunnen belemmerend werken voor mobiliteit en inzetbaarheid. Doordat we dit anders vormgeven, verlagen we de drempel om regelmatig van taken en functie te veranderen. De vergrijzing binnen het Rijk, in combinatie met de oplopende uitreedleeftijd, maakt dat dit punt steeds pregnanter wordt.

Tevens wil het Rijk, om doorstroommogelijkheden voor jonger personeel te verruimen, de uitdiensttredingsleeftijd gelijk laten vallen met de pensioenleeftijd. Bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd stromen medewerkers uit.

Dit focuspunt wordt meer concreet uitgewerkt door:

- ▶ Onderdelen uit het beloningsbeleid (zoals toelagen) die doorstroom belemmeren, worden afgebouwd voor medewerkers die hier geen aanspraak op maken op basis van het werk dat zij doen.
- ▶ We ontwikkelen in overleg met de vakbonden een individueel keuzebudget waardoor medewerkers flexibeler hun loopbaan kunnen vormgeven.
- ▶ Bij het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd stromen medewerkers uit.
- ▶ Het vergroten van de invloed van medewerkers die in roosterdienst werken op hun roosters door vormen van meeroosteren uit te breiden.



4 Het Rijk is een wendbare organisatie met flexibele medewerkers

Ons streven is een wendbare, innovatieve overheid die middenin de samenleving staat. Een overheid die het bij elkaar brengen van mensen, het delen van kennis en het aanmoedigen van initiatieven als vanzelfsprekend onderdeel van haar manier van werken ziet.

Het Rijk moet als adaptieve overheidsorganisatie kunnen inspelen op een steeds sneller veranderende omgeving en in staat blijven de maatschappelijke opdracht waar het voor staat te realiseren. Deze uitdagingen kenmerken zich door het brede karakter, onzekerheid en complexiteit en vragen soms andere vaardigheden van medewerkers. Het Rijk zal in toenemende mate het werk dusdanig organiseren dat de opgave centraal gesteld wordt en we sturen op resultaat. Flexibiliteit en kwaliteit gaan hierbij hand in hand. Door deze vorm van resultaatgericht organiseren komt de nadruk minder op het vervullen van functies, en meer op het uitvoeren van opdrachten en taken. We laten meer ruimte toe voor experimenten in manieren van organiseren en sturen. We willen denkkracht en netwerken beter benutten, om oplossingen te vinden voor de uitdagingen van (over)morgen. Indien nodig moet er onconventioneel en grensoverschrijdend worden samengewerkt aan de uitdagingen die op het Rijk afkomen. In een lerende organisatie is hier ruimte voor. Van de mede-werker wordt hierbij een flexibele opstelling verwacht, opdat hij met de organisatie en de veranderende opgaven kan meewegen. Ambtenaren zijn verbinders die partijen in de samenleving samenbrengen.

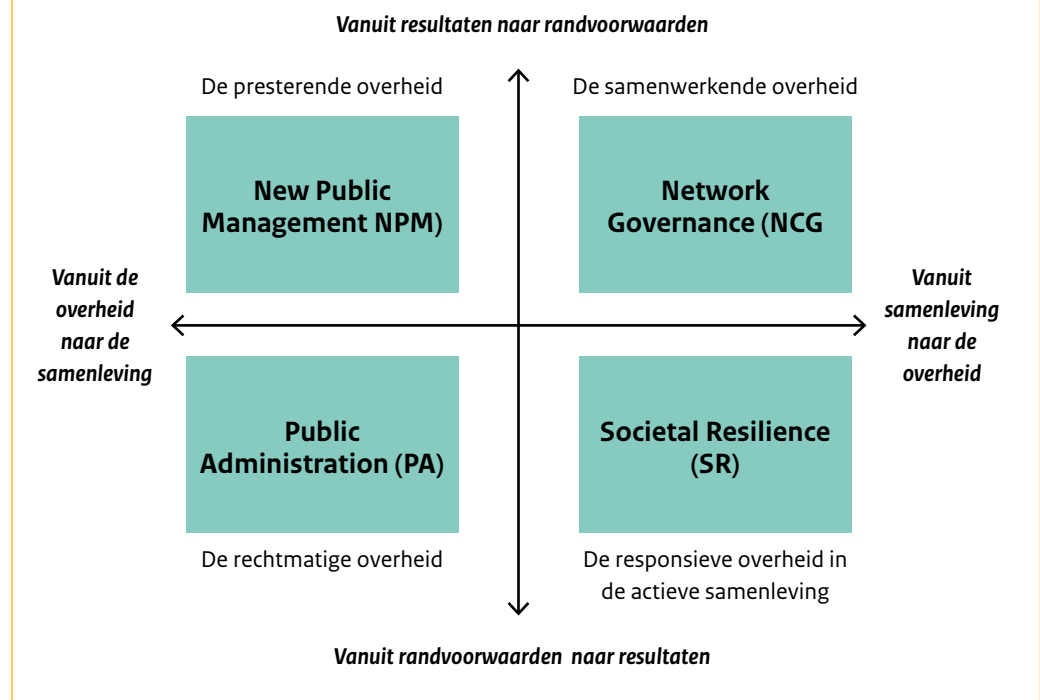
Om hun denkkracht optimaal te benutten, krijgen medewerkers de mogelijkheid om binnen hun organisatie voorstellen te presenteren voor start-ups, en die onder werktijd verder uit te werken.

In een snel veranderende samenleving zijn er steeds weer prioritaire opgaven. Dit vergt van de overheid snel en goed reageren op deze prioriteiten. Een wendbare overheid is daarvoor een randvoorwaarde. Tegelijkertijd moet het Rijk niet alleen wendbaar zijn, maar ook stabiel blijven. Dit houdt ook in dat we niet door schieten in het flex-denken – sommige overheidstaken zijn permanent en blijven stabiel geplaatst in de organisatie.

Wisselwerking tussen organisatiesystemen en personeel

In *Sedimentatie in sturing* betogen Van der Steen en anderen²⁷ dat netwerkend werken niet per definitie een nieuw paradigma vormt dat vorige paradigma's over de manier waarop de overheid is georganiseerd achterhaald maakt. De nadruk ligt daarbij op het feit dat meerdere sturingsvormen naast elkaar kunnen bestaan. Op basis van het probleem/vraagstuk waarvoor men voor staat moet een afweging gemaakt worden welke vorm van sturing het beste daarbij past. Dit vraagt logischerwijs ook een andere 'rol' van de ambtenaar. Welke vorm van sturing op welk moment relevant is vraagt een mate van flexibiliteit van de organisatie en de medewerker. Zowel de organisatie als de medewerker moeten op basis van technische, normatieve en inhoudelijke aspecten een afweging maken welke vorm van sturing op dat moment het meest passend is. Dit vraagt dus om een bepaalde flexibele wisselwerking tussen organisatie en medewerker om flexibel te kunnen switchen tussen rollen, en daarmee de juiste rol en vorm van sturing te kiezen die relevant is voor de doelen die de organisatie wil behalen. Van de medewerker van de toekomst wordt gevraagd dat hij meerdere rollen kan beheersen. Van de organisatie wordt gevraagd meerdere systemen naast elkaar te beheren, waardoor een meervoudig sturingsproces kan plaatsvinden waarin verschillende sturingsvormen naast elkaar bestaan. Op deze manier is een overheidsorganisatie daadwerkelijk wendbaar.

FIGUUR 5 Vier vormen van overheidssturing



Ten aanzien van deze wendbaarheid zijn de afgelopen jaren al diverse initiatieven ondernomen. Onder meer door de centrale plaatsing van ambtelijke capaciteit op een aantal ministeries, door het vormen van pools, en door het werken met programma- en projectorganisaties. Diverse ministeries maken gebruik van verbeterprogramma's, waaronder nieuwe sturings- en samenwerkingsvormen, zoals regietafels, akkoorden, commissarissen, en duo's uit verschillende bestuurslagen. Regels en procedures die de wendbaarheid in de weg zitten worden waar mogelijk afgeschaft.

²⁷ Van der Steen, M. e.a. (2015), *Sedimentatie in sturing, Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*, NSOB (https://www.nsob.nl/wp-content/uploads/2015/06/NSOB_Sedimentatie_web.pdf)

Daarnaast is nauwe samenwerking tussen alle overheden nodig: gemeenten, provincies, waterschappen en de rijksoverheid. Veel maatschappelijke opgaven zullen immers lokaal en regionaal en internationaal moeten worden beantwoord. Van de ministeries vergt dit zoveel mogelijk doorgaan met het optreden als één Rijk.

Op het personele vlak bevordert het Rijk zijn inzetbaarheid door nadrukkelijk in te zetten op een flexibele inzet van personele capaciteit. Er blijft variëteit in de vorm waarin mensen bij het Rijk werkzaamheden verrichten: tijdelijke (meerjarige) aanstellingen, vaste aanstellingen, externe inhuur (uitzendkracht, oproepkracht, zzp, et cetera). De verschillende organisaties binnen het Rijk maken in hun meerjarige personeelsplanning (MPP) een analyse van welke capaciteit ze nodig hebben en wat de optimale manier is om deze capaciteit te organiseren. De komende jaren wordt hierbij onder meer de vraag of we adequaat kunnen inspelen op de manier waarop de arbeidsmarkt zich ontwikkelt, gelet op de snelle toename van het aantal zzp'ers. Van iedere medewerker wordt een wendbare inzetbaarheid wordt verwacht. Bij veranderingen in het werk verwachten we van vaste medewerkers dat zij hierin meebewegen.

De taken en werkzaamheden van beleidsmedewerkers en beleidsondersteuners zijn vaak vergelijkbaar, onafhankelijk van het beleidsterrein, en toepasbaar op meerdere beleidsterreinen. Dit is bij uitstek het werk waar brede inzetbaarheid gewenst is en daarmee het bevorderen van de mobiliteit. Specifiek voor de beleidsmatig werkzaamheden op kerndepartementen worden de komende periode de volgende maatregelen onderzocht om de mobiliteit te bevorderen:

- 3-5-7-model als leidend principe in het loopbaanbeleid. Medewerkers worden gestimuleerd om na drie jaar na te denken over een nieuwe functie en na vijf jaar van functie te veranderen, en uiterlijk na zeven jaar de functie te verlaten. Een loopbaanstap kan in dit geval een horizontale of een verticale stap binnen of buiten het Rijk zijn. Het gaat hier om een daadwerkelijk nieuw werkpakket bij een andere afdeling, directie, departement of organisatie. Het 3-5-7-model hanteren als leidend principe kan helpen bij gericht sturen op in-, door- en uitstroom. Hierbij dient ook aandacht te zijn voor behoud en overdracht van (schaarse) kennis en expertise.
- Medewerkers met een schaal 12 functie worden gestimuleerd om in hun loopbaan binnen meerdere rijksonderdelen te werken, in een andere werksoort, of op een positie in het buitenland of buiten het Rijk. Op termijn kan ervaring binnen meerdere rijksonderdelen een voorwaarde zijn om voor een functie in schaal 13 en hoger in aanmerking te komen.
- We streven ernaar afspraken te maken met organisaties buiten het Rijk om uitwisseling van medewerkers te stimuleren, te beginnen met mede-overheidsorganisaties als Defensie, zbo's, gemeenten en provincies.
- Afdelingshoofden circuleren meer over de diverse departementen, onder andere door functieruil te stimuleren.

Als werkgever zetten we ook in op 'wisselstroom' – het moet aantrekkelijker worden voor voormalig medewerkers om opnieuw een periode voor het Rijk te komen werken. Dit verrijkt de kennis en ervaring. Dit houdt in dat, afwijkend van het dominante kader waarbij medewerkers tot aan hun pensioen bij het Rijk blijven werken, het steeds normaler wordt dat medewerkers de dienst verlaten, om een aantal jaren later weer bij ons terug te keren. Regelgeving die hieraan in de weg zou staan, wordt afgebouwd. Van belang hierbij is bovendien dat vacatures snel extern worden opgesteld. Uitwisseling van personeel met organisaties buiten het Rijk wordt gestimuleerd, vanuit de gedachte van voormalig Rijksmedewerkers elders in de maatschappij als ambassadeurs voor (werken bij) het Rijk functioneren.

Dit focuspunt wordt meer concreet uitgewerkt door:

- ▶ We werken met een vaste kern, aangevuld met een flexibele schil, bestaande uit medewerkers met een tijdelijk contract, op oproepbasis, of extern ingehuurd.
- ▶ Detacheringen worden beperkt tot maximaal één jaar. Bij werkzaamheden voor een langere periode wordt de medewerker door de inlenende organisatie overgenomen. Hierbij geldt de *comply or explain*-regel: organisaties verantwoorden zich over de situaties waarin een detachering langer dan een jaar voortduurt.
- ▶ De rijksgebouwen, (digitale) werkomgeving, en het werken met open data ondersteunen het opgavegericht werken.
- ▶ Om adequaat in te kunnen spelen op interne en externe ontwikkelingen werken organisaties met een meerjarig personeelsplan (MPP). Alle organisaties maken voor eind 2019 een MPP waarin de gevolgen van technologische ontwikkelingen expliciet in beeld gebracht worden en hoe hier adequaat op ingespeeld kan worden. Ook zullen de organisaties binnen een vergelijkbaar domein (bijvoorbeeld inkoop, ICT) binnen het Rijk hun personeelsplanningen onderling gaan afstemmen.
- ▶ Ter ondersteuning wordt een nadere analyse naar de (toekomstige) arbeidsmarkt van de Rijksoverheid uitgevoerd. Hierbij gaat in het bijzonder aandacht uit naar de effecten van technologische ontwikkelingen op taken en functies binnen de specifieke context van de arbeidsmarkt van het Rijk tegen de achtergrond van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor de komende jaren.
- ▶ We creëren start-ups en policy labs, waardoor we op afgebakende thema's makkelijker kunnen samenwerken met burgers en specialisten.
- ▶ De Wet normalisering rechtspositie ambtenaren treedt naar verwachting 1 januari 2020 in werking. Daardoor krijgen de medewerkers en leidinggevenden bij het Rijk te maken met het private arbeidsrecht. Dit heeft geen gevolgen voor het unieke karakter van het werk van rijksambtenaren: zij werken voor de publieke zaak, vaak binnen een politiek-bestuurlijke omgeving. De ambtelijke status verdwijnt daarom ook niet. Vanwege het private arbeidsrecht hebben straks alle medewerkers een tweezijdige arbeidsovereenkomst met de Staat der Nederlanden. Deze nieuwe juridische situatie benadrukt dat medewerkers met de werkgever Rijk een tweezijdige, wederkerige relatie onderhouden. Binnen de sector Rijk zal dit tevens worden gebruikt als impuls om de samenwerking over departementsgrenzen heen te versterken waarbij de maatschappelijke opgave centraal staat en om meer eenduidigheid in het personeelsbeleid te bevorderen, zoals door het verder harmoniseren van secundaire arbeidsvoorwaarden. Iedereen is in dienst bij het Rijk en we werken zo veel mogelijk als één dienst. Dit draagt bij aan de administratieve lastenvermindering.



5 Medewerkers bij het Rijk leren en ontwikkelen zich permanent

Permanent leren en ontwikkelen is essentieel voor het goed functioneren van het Rijk, nu en in de toekomst.²⁸ Leren en ontwikkelen is een noodzaak, niet een vrijblijvendheid. Het zorgt ervoor dat medewerkers op korte termijn én voor de lange termijn inzetbaar zijn en blijven, en dat de overheid een toereikende kennispositie op haar werkerterreinen behoudt. Het vermogen om aan te passen en de kracht om te vernieuwen komt in de eerste plaats uit onze mensen. Daarnaast vergroot permanent leren en ontwikkelen de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Als werkgever verwachten we daarom van goed functionerende medewerkers dat zich continu ontwikkelen.

Het Rijk versterkt zijn positie als aantrekkelijke werkgever doordat medewerkers zich, in een goed leerklimaat, continu kunnen ontwikkelen. Vanaf de eerste dag bij het Rijk investeren medewerkers in hun ontwikkeling en hun inzetbaarheid. Dit kan door (informeel) leren en kennis te delen op het werk, zelfreflectie (bijvoorbeeld door middel van intervisie), verandering van werkomgeving binnen het Rijk door doorstroom of projectmatige inzet, of door opleidingen en cursussen te volgen. We stimuleren medewerkers om de rand van hun comfortzone op te zoeken en ook naar niet traditionele vormen van (bij)scholing te kijken. Deze comfortzone kan verschillen per persoon, variërend van verandering binnen de functie, aan de rand van de functie, tot aan een volledige verandering van functie als zodanig. Verandering van werkzaamheden draagt bij aan de ontwikkeling van medewerkers, wat weer bevorderlijk is voor hun inzetbaarheid.

De verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen ligt in eerste instantie bij de medewerker zelf, waarbij de werkgever Rijk zorgt voor de juiste randvoorwaarden. Het Rijk steunt het leren en ontwikkelen van medewerkers financieel en organisatorisch. We maken mogelijk dat medewerkers steeds meer tijdens hun werk ervaring op kunnen doen met complexe en grensoverschrijdende problemen en werkvormen, onder meer als onderdeel van nieuwe talentenprogramma's. We zetten in op een cultuur en werkomgeving waar leren en ontwikkelen een onlosmakelijk deel van het werk is, en waarbij bijvoorbeeld senior medewerkers hun kennis en ervaring overbrengen op jongere collega's, die op hun beurt juist hun nieuwe inzichten delen op de werkvloer.

De wensen en behoeften van medewerkers kunnen verschillen afhankelijk van de omstandigheden in hun leven. Het Rijk heeft speciale aandacht voor de laatste fase in de carrière van rijksambtenaren. We hechten veel waarde aan de inzetbaarheid van iedereen, onder wie de substantiële groep van oudere werknemers. Daarom werkt het Rijk toe naar individueel beleid, waarbij rekening gehouden wordt met de levensfase. Voor sommige – vaak middelbaar opgeleide – beroepsgroepen zien we dat het werk op termijn ophoudt te bestaan. We onderzoeken de mogelijkheden om voor deze groep medewerkers gerichte, preventieve programma's te ontwikkelen, opdat zij productief en inzetbaar blijven, binnen of buiten het Rijk.

²⁸ Zie ook de Visie op leren en ontwikkelen bij de Rijksoverheid, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/11/08/aanbiedingbrief-bij-de-visie-op-leren-en-ontwikkelen-bij-de-rijksoverheid>

Om medewerkers te ondersteunen in hun eigen verantwoordelijkheid bij het vormgeven van hun persoonlijke leer- en ontwikkeltraject kunnen organisaties experimenteren met regelingen waarin op voorhand budget of bepaalde cursus- of opleidingsrechten aan medewerkers worden toegekend. Hiervoor is dan geen toestemming vooraf van zijn leidinggevende benodigd. Wel bespreken leidinggevende en medewerker in hun personeelsgesprekken op welke manier de medewerker zich de afgelopen tijd heeft ontwikkeld.

Dit focuspunt wordt meer concreet uitgewerkt door:

- ▶ Leven lang leren wordt een vast onderdeel van het personeelsgesprek.
- ▶ Experimenten worden gestart met werkwijzen en instrumenten ter ondersteuning van een leven lang leren; daarbij kan gedacht worden aan een persoonlijk ontwikkelbudget (in geld en/of tijd) en mogelijkheden om stages te lopen bij andere organisaties binnen en buiten het rijk.
- ▶ Via de RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid versterken we de kennis en kunde van ambtenaren op het i-domein.
- ▶ Waar mogelijk maken we het werk passend naar individuele behoeftes.



6 Bij het Rijk staat de werkbeleving voorop

We zien dat medewerkers waarde hechten aan de beleving van hun werk, en niet alleen aan zaken als beloning of andere arbeidsvoorwaarden. Daarom stellen we werkbeleving van medewerkers voorop. Het gaat hierbij de werkbeleving in de breedste zin van het woord: cultuur, werkomgeving, veiligheid en gezondheid. Belangrijk voor een positieve werkbeleving is een open cultuur waar medewerkers onderling maar ook managers en medewerkers elkaar aanspreken en waar iedereen toegang heeft tot relevante informatie en inzichten. In deze cultuur is geen plaats voor angst. Immers, essentieel is dat medewerkers zich veilig voelen om hun leidinggevendenden aan te spreken op zaken die niet goed gaan en dat zij zich kwetsbaar kunnen en durven opstellen bij zaken die belemmerend zijn voor de uitvoering van het werk. Dit vraagt een bepaalde cultuur, waarvoor de organisatie vanuit de gedeelde werkwaarden de randvoorwaarden moet bieden. De voorbeeldrol van (top)managers is hierbij van belang: van managers verwachten wij dat zij benaderbaar zijn en openstaan voor feedback en dat zij regelmatig bewust tegenspraak organiseren. Vanuit deze voorbeeldrol dragen zij bij aan een aanspreekcultuur binnen de gehele organisatie.

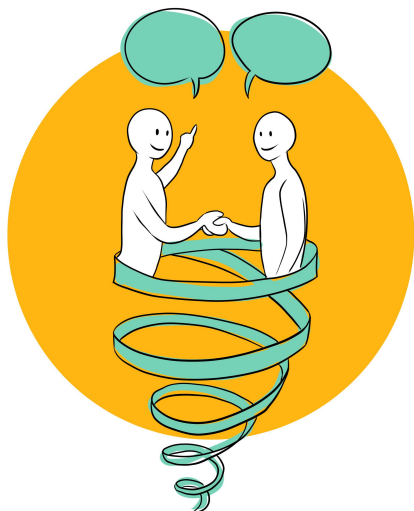
Een belangrijk onderdeel van de werkbeleving is de beleving van de werkomgeving, waaronder de werkplek. De komende jaren willen we nadrukkelijker in beeld brengen hoe we de werkomgeving optimaal voor de medewerker kunnen organiseren. We zien dit als een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid dat hoort bij goed werkgeverschap en bijdraagt aan ons imago. Onderdeel hiervan zijn de ervaringen met tijd-, plaats-, en apparaatonaafhankelijk werken (TPAW), maar ook de inrichting van de Rijksgebouwen en de digitale ondersteuning. We zien de gebouwen waarin we werken als bron van inspiratie en stimulans voor samenwerking. Ervaringen van medewerkers, die overigens kunnen verschillen tussen (groepen) medewerkers of werksoorten, worden geregeld in beeld gebracht door middel van dynamische en kort-cyclische medewerkersonderzoeken.

Medewerkers bij het Rijk werken veilig en kunnen bij ziekte of arbeidsongeschiktheid beschikken over professionele begeleiding. Dat doen we op een betrokken, maar zakelijke manier. Zowel de leidinggevende als de werknemer hebben hier een verantwoordelijkheid. In goed overleg bekijken we als onderdeel van het 'inzetbaarheids gesprek' wat iemand nog wel kan en bij ziekte heeft ook de werknemer een rol om ervoor te zorgen dat het werk door kan gaan. Er heerst een veilige cultuur om behoeften bespreekbaar te maken met de leidinggevende, om aan te geven wat een werknemer nodig heeft om gezond te kunnen blijven werken en om zich – preventief – te blijven oriënteren op toekomstig werk.

De komende jaren zal het Rijk er extra op inzetten om het ziekteverzuim omlaag te krijgen. Dit doen we door een blijvende focus op ziekteverzuim, maar ook het verleggen van de focus naar preventie, employability, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Veel verzuim heeft te maken met onvoldoende 'fit' op de huidige baan. Dit onderstreept het belang van mobiliteit en leren en ontwikkelen voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Dit focuspunt wordt meer concreet uitgewerkt door:

- ▶ Aandacht voor werk(plek)beleving en werktevredenheid, onder andere door middel van regelmatig herhaalde medewerkersonderzoeken. Deze onderzoeken maken het mogelijk snel bij te sturen als dat nodig is. Indien de uitkomst van medewerkersonderzoeken in relatie tot de fysieke werkomgeving daar aanleiding toe geeft, wordt de huisvestingsnorm opnieuw bezien.
- ▶ We werken continu aan een veilige aanspreekcultuur. Topmanagers geven hierin het goede voorbeeld.
- ▶ We zetten in op vitale medewerkers en op het verlagen van het ziekteverzuim. We onderzoeken de relatie tussen het verzuim en de werktevredenheid in samenhang met de werkzaamheden van de medewerker, met als doel maatregelen te treffen die het verzuim omlaag brengen. Dit kan bijvoorbeeld door nieuwe werkvormen, het vergroten van de autonomie van medewerkers, het gevarieerder samenstellen van takenpakketten bij gestandaardiseerde functies en het verlagen van de moeilijkheidsgraad van het werk waar mogelijk.
- ▶ Het verbeteren van digitale ondersteuning zodat medewerkers meer onafhankelijk van tijd-, plaats- en apparaat kunnen werken.
- ▶ Het aan elkaar verbinden van systemen zodat Rijksorganisaties gebruik kunnen maken van elkaars vergaderfaciliteiten (Rijksbreed vergaderen).



7 Leidinggevenden bij het Rijk werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers

We gaan uit van een volwassen relatie tussen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden krijgen een meer coachende, en minder directieve rol. Dit uit zich een meer dienende stijl van leiding geven. Leidinggevenden hebben – naast de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers zelf – de verantwoordelijkheid om hun medewerkers te faciliteren en te ondersteunen in hun loopbaanoriëntatie. Dit vraagt om een continue dialoog tussen leidinggevende en medewerker waarbij de gesprekscyclus bij het Rijk (GCR) een belangrijk ondersteunend instrument is. Op deze manier zijn leidinggevenden een essentiële schakel in de ontwikkeling van onze medewerkers, en daarmee van de hele overheidsorganisatie. De leidinggevende in wiens team nauwelijks in-, door- en uitstroom plaatsvindt, wordt hier dan ook op aangesproken door het hoger management. Tegelijkertijd hebben medewerkers in sommige gevallen behoefte aan meer of andersoortig advies op het gebied van hun functioneren of hun loopbaanoriëntatie. We zien bij de verschillende onderdelen van het Rijk steeds vaker nieuwe vormen van HR-advies of personeelszorg die laagdrempelig aan medewerkers wordt aangeboden. Ook dit kan medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling.

Wij streven ernaar op de werkvloer steeds meer tot een wederkerige arbeidsrelatie te komen, waarbij de leidinggevende richting en ruimte geeft aan de medewerker als ambtelijk professional. Samen geven zij vorm aan het goede gesprek, over werkresultaten, integriteit, loopbaanoriëntatie en inzetbaarheid. De notie van wederkerigheid als onderdeel van eigentijdse werkrelatie klinkt ook door in de genormaliseerde rechtspositie met een tweezijdige arbeidsrechtelijke verbintenis.

Wat verwachten wij van publieke leiders bij het Rijk?

- Integriteit – de publieke leider werkt oprecht en bewust ten dienste van het algemeen belang en de maatschappelijke opgaven en laat dat in het dagelijks handelen zien;
- Samenwerken – de publieke leider brengt het gedeeld leiderschap in praktijk, is gericht op het breder verband en niet uitsluitend op het ‘eigen’ domein, zoekt actief de samenwerking en co-creatie en is daarbij in staat om zich te verplaatsen in verschillende perspectieven;
- Reflectie – de publieke leider beschikt over zelfinzicht en organiseert reflectie in het veld, met de wetenschap en de praktijk, stelt de juiste vragen en bepaalt op grond daarvan koers en positie.

Digitale kennis en kunde zijn cruciaal voor de publieke taakuitvoering van de overheid, en vormen daarmee een kerncompetentie van de overheid, voor alle ambtenaren, en juist ook voor leidinggevenden. De komende jaren wordt, onder andere via de verschillende leiderschapsprogramma's, verder geïnvesteerd in hun ICT-knowhow.

Dit focuspunt wordt meer concreet uitgewerkt door:

- ▶ Iedere nieuwe leidinggevende volgt het programma voor beginnend leidinggevenden, waarin aandacht wordt besteed aan onder meer het belang van ontwikkeling, mobiliteit en ICT.
- ▶ Het leeraanbod van middenmanagers wordt verder uitgebreid met onder andere masterclasses.
- ▶ Het ABD LaB staat open voor alle ABD-directeuren en stelt de leervraag van de individuele deelnemer centraal.
- ▶ We rapporteren regelmatig over in-, door- en uitstroom binnen en tussen departementen en organisatieonderdelen van het Rijk; dit benadrukt het belang van mobiliteit ter bevordering van duurzame inzetbaarheid en de taak van leidinggevenden hierbij. Ook vergroot dit het bewustzijn over in-, door- en uitstroom.
- ▶ Het zichtbaar bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers wordt één van de pijlers in de evaluatie van het functioneren van leidinggevenden.

Bijlage – Geraadpleegde bronnen

- Andersson Elffers Felix, *Integriteit in ontwikkeling, Implicaties van trends en ontwikkelingen voor de integriteit van het openbaar bestuur*, 2014
- Atos, *Future of work*, 2017
- Berenschot, *HR-trends 2017-2018*, 2017
- BZK, *Werken in de toekomst Brainbox*, 2017
- CAOP/Uijlenbroek, *De effecten van technologische ontwikkelingen op het ambtelijk werk*, college, 2016
- Cremers, A. e.a., *Poleposition, Zelf aan het stuur in Hollands Kroon*, 2016
- Dekker en Dulk, *Flexibel werken in de publieke sector*, 2017
- Deloitte's Global Human Capital Trends, 2017
- Ecorys, *De toekomst in het Vizier – Trends, Scenario's, Arbeidsmarkt Defensie*, 2017 (plus samenvatting trends Susanne)
- Freese e.a., *Robots op de werkvloer*, 2017 (concept)
- Gawke, J., *Proactief werk- en loopbaangedrag*, 2015 (kan nog verder uitgebreid)
- Gerretsen, A. e.a., *De ambtenaar bestaat niet, Pleidooi voor nieuwsgierigheid*, www.caorijk2017.nl, 27 oktober 2016
- Heyma, A., *De relatieve rol van loon in de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever*, (www.kennisopenbaarbestuur.nl) 2017
- ICTU - Internetspiegel, *Behoeften van rijksambtenaren met betrekking tot personeelsbeleid, Wat weten we uit onderzoek*, november 2017
- ING, *Focus op vakmanschap, vitaliteit en persoonlijk perspectief, over CAO 2017*
- Lin, *Technological adaptation, cities and new work*, Review of Economics and Statistics, 2011
- Ministerie van BZK, *Arbeidsmarktrends en gevolgen hiervan op het personeelsbeleid Rijk, Macro-economische verkenning ten behoeve van de herijking van het strategisch personeelsbeleid Rijk*, december 2017
- Ministerie van BZK, *Behoeftes rijksambtenaren in kaart, Flitspanelonderzoek*, oktober 2017
- Ministerie van BZK, *Brainbox, werken in de toekomst*, 3 mei 2017
- Ministerie van BZK, *Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk, Wat vertellen de cijfers?* november 2017
- Mungiu-Pippidi, Alina, *Public integrity and trust in Europe*, Hertie School of Governance, Berlin 2015
- OECD, *Government at a glance 2017*, 2017
- Peters-Van Rijn, S., *Een agenda voor toekomstig integriteitsbeleid op de thema's informatisering en horizontalisering* (www.kennisopenbaarbestuur.nl), 2016

SCP, *Public sector achievement in 36 countries A comparative assessment of inputs, outputs and outcomes*, 2015

SEO Amsterdam, *Wat verdient een overheids- of onderwijswerknemer ten opzichte van de marktsector*, 2017 (concept)

Studiegroep informatiesamenleving en overheid, *Maak Waar*, 2017

Trendrapportage PoMo, 2017

Van der Meer, F., *Veranderingen in het publieke domein*, 2016 (powerpoint)

Van der Steen, M. e.a., *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*, NSOB, 2015 (https://www.nsob.nl/wp-content/uploads/2015/06/NSOB_Sedimentatie_web.pdf)

WRR, *Publicaties 'De toekomst van werk'*

- Voor de zekerheid, 2017
- Robots de baas, 2015

Deze brochure is een uitgave van:

Rijksoverheid

Postbus 00000 | 2500 AA Den Haag

Juni 2018 | Publicatie-nr. 113163