

Vergaderjaar 2007–2008

31 201

Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008

Nr. 1

BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN
KONINKRIJKSRELATIES

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 18 september 2007

Als coördinerend minister voor het arbeidsvoorwaardenbeleid bied ik u hierbij de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008 aan, behorend bij het hoofdstuk Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van de Rijksbegroting 2008.

De Trendnota Arbeidszaken Overheid geeft jaarlijks een samenhangend beeld van de ontwikkelingen op het terrein van de arbeidszaken in de collectieve sector in het algemeen en in de overheidssectoren in het bijzonder. De Trendnota bericht over de resultaten van het beleid van de afgelopen jaren en benoemt de beleidsthema's voor de toekomst.

In de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008 zijn het toekomstig beleid en de stand van zaken en actuele ontwikkelingen in aparte delen beschreven. In het eerste deel van de Trendnota staan de actiepunten waarmee de komende jaren aan een betrouwbare overheid zal worden gewerkt. Daarnaast wordt aangegeven hoe het ministerie van BZK en het kabinet zullen streven naar een meer divers samengesteld personeelsbestand en een hogere arbeidsparticipatie om de vergrijzing te ondervangen. Om voldoende, goed gekwalificeerd overheidsperoneel te werven en te behouden, is het zaak het arbeidsvoorwaardenbeleid op de juiste manier in te richten. In het annex van de Trendnota worden de stand van zaken en de actuele ontwikkelingen met betrekking tot bovenstaande thema's besproken.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
G. ter Horst

Vergaderjaar 2007–2008

31 201

Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008

Nr. 2

NOTA

Inhoudsopgave

ANALYSE EN BELEID	5	2. Participatie en diversiteit	37
Inleiding	7	2.1 Inleiding	37
1. Werken aan een betrouwbare en dienstverlenende overheid	10	2.2 Levensfasebewust personeelsbeleid	37
1.1 Inleiding	10	2.3 Personeelsbestand: typologieën	39
1.2 Aandacht voor klantgerichtheid én rechtsgelijkheid	10	2.4 Mobiliteit verhoogt motivatie en inzetbaarheid	42
1.3 Aandacht voor efficiency én kwaliteit	11	2.5 Werken aan een multicultureel personeelsbestand	46
1.4 Aandacht voor verantwoording én regeldruk	13	2.6 Veel deeltijders bij de overheid	48
1.5 Respect voor burgers én voor ambtenaren	14	2.7 Ouderen langer aan het werk	49
2. Verhogen van de participatie en het bevorderen van meer diversiteit	16	2.8 Vrouwen aan de top	51
2.1 Inleiding	16	2.9 Instroom arbeidsongeschikten	53
2.2 Van baanzekerheid naar werkzekerheid	17	3. Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden	55
2.3 Investeren in diversiteit	19	3.1 Inleiding	55
3. Behoud en werving van personeel met kwaliteit	23	3.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	55
3.1 Inleiding	23	3.3 Positie van de overheid op de arbeidsmarkt	57
3.2 Beloningsbeleid en carrièreperspectieven	24	3.4 Beloningsbeleid	59
3.3 Verhogen van de arbeidsproductiviteit	25	3.5 Arbeidsproductiviteit verhogen	61
ANNEX STAND VAN ZAKEN EN ACTUELE ONTWIKKELINGEN	29	3.6 Arbeidsaanbod vergroten	65
1. Good Governance	31	STATISTISCHE BIJLAGE	67
1.1 Inleiding	31	1. Tabellen behorend bij deel II	72
1.2 Legitimiteit van de overheid	31	2. Werknemersomvang	75
1.3 Publieke prestaties	34	3. Sociale verzekeringen	81
		4. Arbeidsvoorwaarden	87
		5. Verklaring van afkortingen	98
		6. Verklaring van begrippen	100
		7. Trefwoordenlijst	103

ANALYSE EN BELEID

INLEIDING

Deze tijd vraagt om een overheid die zich opstelt als bondgenoot van de samenleving, die betrouwbaar wil zijn en die samen met burgers aan oplossingen werkt. Professionals in de publieke sector zijn degenen die daaraan concreet handen en voeten geven.

Coalitieakkoord

Goed functionerende overheid

De overheid als bondgenoot en een dienstbare publieke sector is de zesde pijler van het Coalitieakkoord. Het kabinet is zich bewust van het belang van een goed werkende arbeidsorganisatie als essentiële voorwaarde voor het realiseren van deze doelstelling. De professionals in de publieke sector zijn immers het boegbeeld van de overheid en moeten in de dagelijkse praktijk het vertrouwen van de burger verdienen. Zij geven vorm aan het overheidshandelen. De Trendnota Arbeidszaken Overheid bestrijkt voor alle overheidssectoren het terrein van de overheid als arbeidsorganisatie. Overheidsorganisaties vormen samen een zeer veelzijdige werkgever. Veelzijdig vanwege de veelheid aan taken (openbaar bestuur, onderwijs en veiligheid) die worden uitgevoerd. In totaal werken bij de overheid 953 000 werknemers (807 000 fte). De overheidssector voorziet daarmee in circa 14% van de werkgelegenheid in Nederland.

Bestuurlijke afspraken en coördinatie

Sectorenmodel

De sectoralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg sinds 1993 heeft haar verdiensten bewezen. Sectorwerkgevers hebben veel ruimte gekregen voor eigen accenten bij de vormgeving van het arbeidsvoorwaardenbeleid. Bij een aantal sectoren (Gemeenten, Provincies, Waterschappen en Onderwijs) is het werkgeverschap op afstand gezet van de politieke rol van het kabinet¹. Hierdoor heeft zich een werkgeverschap ontwikkeld dat – net als in de markt- en zorgsector – in opdracht van de aangesloten werkgevers het arbeidsvoorwaarden- en HRM-beleid ontwikkelt. Daarnaast zijn er sectoren (Rijk, Politie, Defensie, Rechterlijke Macht, Primair Onderwijs) waar de werkgever lid is van het kabinet. Beide groepen werkgevers werken samen in het Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO). Mede vanwege dit hybride karakter heeft het VSO geen plaats in de Stichting van de Arbeid (STAR) en in de Sociaal-Economische Raad (SER), terwijl de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO) via hun vakcentrales wel in deze overlegorganen zijn vertegenwoordigd. De minister van BZK streeft er daarom naar – in overleg met de betrokken vakministers – met het VSO bestuurlijke afspraken te maken. Voor de komende periode kunnen deze betrekking hebben op onder andere participatie, diversiteit en de aanpak van de arbeidsmarktproblematiek. In voorkomende gevallen kunnen de centrales van overheidspersoneel hierbij worden betrokken.

Arbeidsvoorwaardenoverleg coördineren

Het sectorenmodel betekent niet dat de sectoren los van elkaar hun arbeidsvoorwaarden overeenkomen. Aan werknemerszijde stemmen de onderhandelaars in de diverse sectoren hun beleid volop af. De minister van BZK wil als coördinerend minister voor het arbeidsvoorwaardenbeleid in goed overleg met de overheidswerkgevers en de betrokken vakministers komen tot een meer effectieve coördinatie aan werkgeverszijde. Daarin past ruimte voor maatwerk met respect voor de doorgevoerde decentralisatie. Er moet echter ook ruimte zijn voor een gezamenlijke inzet aan werkgeverszijde op een aantal grote dossiers. BZK opereert daarin

¹ Doordecentralisatie primair onderwijs heeft nog niet plaatsgevonden. Over tijdspad en condities/randvoorwaarden moet nog besluitvorming plaatsvinden.

Inleiding

vanuit de verantwoordelijkheid van het kabinet voor de dienstverlening van de overheid, voor het financieel-economische beleid en in het verlengde van afspraken die het kabinet maakt met de partners in de marktsector.

Bevordering sociale innovatie

De SER en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) hebben het begrip activerende participatiemaatschappij geagendeerd. Participatie is de sleutel tot sociale cohesie. Tegelijkertijd hebben werkgevers- en werknemersorganisaties het begrip sociale innovatie geïntroduceerd. Onder deze noemer probeert men te komen tot vernieuwing van CAO's. Het oogmerk daarbij is het beter presteren van ondernemingen en organisaties. Daarbij is de tendens dat organisaties steeds vaker de ruimte krijgen om een eigen invulling te geven aan de gemaakte afspraken. Het kabinet wil deze ontwikkelingen die ook in de voorbereiding van overheids-CAO's en bij overheidsorganisaties zichtbaar zijn, bevorderen.

Drie speerpunten

Het kabinet maakt zich hard voor een zo goed mogelijk functionerende overheidsorganisatie. Het beleid richt zich de komende jaren op drie speerpunten:

- werken aan een overheid die vertrouwen verdient;
- verhogen van de participatie en het bevorderen van meer diversiteit;
- behoud en werving van personeel met kwaliteit.

Modelcode Good Governance Openbare Sector

De overheid verdient vertrouwen door een goede dienstverlening, door samen met burgers aan oplossingen te werken en door zorgvuldig en slagvaardig te handelen. Het ministerie van BZK werkt aan een modelcode Good Governance Openbare Sector. Hierin worden specifiek voor de openbare sector principes vastgelegd voor transparantie en integriteit, bestuur en toezicht en de kwaliteit van dienstverlening. Het kabinet wil tevens de burgertevredenheid gaan meten en in kwaliteitshandvesten vastleggen wat de burger van de overheid mag verwachten.

Ruimte voor professionals

Terugdringen van regeldruk en bureaucratie moet meer ruimte geven aan professionele overheidswerknemers. Ambtenaren moeten hun werk met enthousiasme kunnen doen. Het bevorderen van de ambtelijke trots, bijvoorbeeld door het invoeren van beroepscode, verdient daarbij serieuze aandacht. Even belangrijk is een organisatiecultuur en een stijl van leidinggeven die ruimte laat aan creativiteit, aandacht heeft voor ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers en inspeelt op de wensen en behoeften van medewerkers. Ambtenaren dienen burgers respectvol te bejegenen; omgekeerd geldt dat evenzeer. Het kabinet zal komen met een samenhangend programma gericht op herstel van het respect voor en het terugdringen van geweld tegenover ambtenaren.

Programma Vernieuwing Rijksdienst

Het Programma Vernieuwing Rijksdienst geeft een belangrijke injectie aan de vernieuwing van de rijksoverheid. Enerzijds wordt een forse afslanking doorgevoerd, anderzijds wordt een aantal ingrijpende veranderingen en verbeteringen gerealiseerd. Dat moet voor een belangrijk deel in de komende jaren zijn vorm krijgen. Maar daarmee is de overheid natuurlijk niet af. Zij zal immers opgewassen moeten zijn tegen telkens en in steeds hoger tempo wijzigende uitdagingen. In dat verband is het essentieel na te denken over de rijksoverheid van de toekomst en een beeld te vormen van de organisatie, van de ambtenaren die daar werken en van de wijze waarop gewerkt wordt. In de Nota Vernieuwing Rijksdienst die de minister

Inleiding

van BZK in september zal uitbrengen, worden de plannen hierover verder uitgewerkt.

Diversiteit in het personeelsbestand Dit kabinet wil werk maken van diversiteit. Diversiteit is essentieel voor de worteling van de overheid in de Nederlandse samenleving en daarmee voor het vertrouwen dat zij krijgt. Een divers samengesteld personeelsbestand draagt hieraan bij. De overheid moet daartoe voor alle groepen werknemers, onder wie allochtonen, een aantrekkelijke werkgever zijn. Ook in de top van de organisatie moet diversiteit zichtbaar zijn door meer vrouwen en allochtonen aan te nemen. Daarbij is het van belang dat zij ook de ambitie hebben deze functies te vervullen.

Langer doorwerken Het kabinet hecht ook grote waarde aan het verhogen van de arbeidsparticipatie. Door te investeren in hun kennis en vaardigheden kunnen mensen langer productief en maatschappelijk betrokken blijven. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is hard nodig om de vergrijzing het hoofd te bieden. Oudere werknemers zijn bovendien waardevol voor de overheidsorganisatie. De werkzaamheden die zij verrichten, zullen stimulerend en uitdagend genoeg moeten zijn. De aandacht voor ouderen mag echter niet ten koste gaan van een goed werkgeverschap voor jongeren.

Behoud arbeidsmarktpositie overheid De komende jaren zal de uitstroom van personeel door vergrijzing fors toenemen. Traditioneel werft de overheid relatief veel onder hoger opgeleiden. In een aantal sectoren zal de vraag naar deze categorie werknemers verder groeien, omdat ICT leidt tot nieuwe werkzaamheden die een hoger opleidingsniveau vereisen. De toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt vormt een potentiële bedreiging voor de kwaliteit van het overheidshandelen. Het kabinet is er dan ook veel aan gelegen de positie van de overheid op de arbeidsmarkt ten minste te behouden. Het rekent daarbij op goede afspraken met en tussen overheidswerkgevers en -werknemers. Sociale innovatie, waaronder het bevorderen van mobiliteit, slimmer werken, functiedifferentiatie, scholing & opleiding en flexibiliteit in beloning, behoort prominent op de agenda van de komende jaren te staan.

De kern van de Trendnota bevat het beleid van het kabinet. Dit wordt uiteengezet in de hoofdstukken 1 tot en met 3. De achtergrondinformatie over deze hoofdstukken is neergelegd in een annex waarin de stand van zaken en de actuele ontwikkelingen worden geschetst. Specifieke cijfermatige informatie is opgenomen in de statistische bijlage.

1. WERKEN AAN EEN BETROUWBARE EN DIENSTVERLENENDE OVERHEID

1.1 Inleiding

Vertrouwen ligt aan de basis van een goed functionerende overheid. De overheid schenkt vertrouwen aan burgers en aan professionals en uitvoerders in de publieke sector, wier vakkennis van cruciaal belang is. De overheid verdient vertrouwen door een goede dienstverlening, dialoog met de burgers en een goed evenwicht tussen zorgvuldigheid en slagvaardigheid.

Coalitieakkoord

Betrouwbare en integere overheid

De wijze waarop de overheid in brede zin (dus inclusief onderwijs en zorg) als dienstverlener functioneert en burgers bejegt, kan haar legitimiteit en het vertrouwen van burgers versterken of juist afbreken¹. Hieruit blijkt dat vertrouwen geen product is, maar het resultaat van een investering in een jarenlange relatie². Het kabinet zet in op een slagvaardige en verbindende overheid die een bondgenoot is voor burgers. Een betrouwbare en integere overheid streeft naar een hoge kwaliteit van de dienstverlening en een hoge mate van klanttevredenheid. Dit kabinet wil minimaal een zeven voor de kwaliteit van de dienstverlening vanuit de overheid realiseren.

Werken aan vertrouwen

De afgelopen jaren is al veel geïnvesteerd in een klantgerichte dienstverlening. Zowel in het beleid als in de uitvoering was er meer aandacht voor de relatie tussen burgers en overheid. Dit vertaalde zich onder andere in initiatieven zoals het opstellen van de BurgerServiceCode en de inzet van ICT om overheidsdiensten ook via internet aan te bieden³. Door deze en andere activiteiten is flinke vooruitgang geboekt, maar er zijn ook vragen en dilemma's ontstaan. Dit hoofdstuk gaat in op de afwegingen die aan de orde zijn bij het werken aan een betrouwbare, slagvaardige en verbindende overheid in haar rol als dienstverlener. Door kenbaar te maken hoe deze afwegingen hun weerslag vinden in concrete beleidsstandpunten, geeft het kabinet aan hoe het wil werken aan een betrouwbare en dienstverlenende overheid, en daarmee aan vertrouwen van burgers in de overheid. Het kabinet doet dat in het besef dat op meso- en microniveau tal van initiatieven zijn genomen. BZK kan daarbij het verschil maken door de verspreiding van best practices, het ter beschikking stellen van deskundigheid en het, als onderdeel van een stimuleringsprogramma, ontwikkelen en aanbieden van eenvoudig toepasbare instrumenten. In het Bestuursakkoord met de Gemeenten is afgesproken dat de VNG en de minister van BZK gezamenlijk werken aan de verdere ontwikkeling van het instrumentarium om de kwaliteit van het openbaar bestuur te verbeteren.

1.2 Aandacht voor klantgerichtheid én rechtsgelijkheid

Tevredenheid burgers

Burgers, professionele uitvoerders, politici en beleidsmakende ambtenaren hebben ieder hun eigen visie op maatschappelijke problemen en op diensten die de overheid levert. Zij kunnen hierdoor verschillende verwachtingen hebben van de rol van de overheid. Als die verwachtingen, terecht of niet, niet worden ingelost, kan het wederzijds vertrouwen afbrokkelen. Cijfers over de tevredenheid van burgers over de prestaties van de overheid lopen uiteen van redelijk tevreden tot merendeels

¹ Raad van State (2006), *Jaarverslag 2005*, Den Haag.

² Ombudsman (2007), *Regel is regel is niet genoeg*, Den Haag.

³ Servicenormen, uitgewerkt in de BurgerServiceCode, www.burger.overheid.nl.

ontevreden¹. Hoewel burgers redelijk tevreden zijn over de publieke dienstverlening in algemene zin, is het oordeel over de ontwikkeling van de prestaties van publieke diensten wel verslechterd².

Klantgerichtheid niet altijd mogelijk

De overheid heeft een complexe taak, met zowel een dienstverlenende als een normerende component, die voor burgers soms moeilijk te doorgronden is. Daarnaast kent zij een complexe organisatiestructuur én is er sprake van een sterke spreiding van verantwoordelijkheden. De burger ziet vaak maar één overheid, waarbij de openbare sector en de politiek gezamenlijk (mede)bepalend zijn voor de beeldvorming. Door haar publieke taak richt de overheid zich op het algemeen belang en een gelijke behandeling van iedere burger. Klantgerichtheid is dan niet altijd mogelijk, omdat dit maatwerk en het inspelen op individuele wensen en behoeften veronderstelt. Hoewel de overheid niet ontkomt aan grootschalig werken, is het essentieel om het effect hiervan op individuele burgers en bedrijven te analyseren³.

Omgaan met verwachtingen

Voor de vertrouwensrelatie tussen burgers en overheid is het noodzakelijk de dialoog over wederzijdse verwachtingen aan te gaan. Het kabinet stelt dat het omgaan met verwachtingen twee kernactiviteiten vraagt. Allereerst moeten burgers weten op welke dienstverlening zij mogen rekenen en welke afwegingen de overheid in dit verband maakt. Inzicht geven is hierbij het sleutelwoord. Rigide richtlijnen die klantgerichtheid in de weg staan, moeten wel worden voorkomen. Ten tweede is het van belang de wensen en verwachtingen van burgers te inventariseren en mee te nemen in de keuzes waarvoor de overheid zich gesteld ziet.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- Door de invoering van kwaliteitshandvesten wordt aan burgers en bedrijven duidelijk gemaakt wat zij van de dienstverlening van de openbare sector mogen verwachten. Thans beschikt circa 6% van de organisaties in de publieke sector over een kwaliteitshandvest. Het streven is dat in 2011 meer dan 40% van alle diensten die met klanten te maken hebben (inclusief zorg en onderwijs) hierover beschikt⁴.
- Met klanttevredenheidsonderzoeken worden de wensen en verwachtingen van burgers in kaart gebracht. Thans meet circa 20% van de organisaties in de publieke sector haar klanttevredenheid. Het streven is dat in 2011 34% van de organisaties in de openbare sector de tevredenheid van burgers meet.

1.3 Aandacht voor efficiency én kwaliteit

Effectiviteit en kostenefficiency blijven belangrijk

Het verbeteren van de kwaliteit van de publieke dienstverlening is één van de speerpunten van het kabinet. Sinds de jaren tachtig wordt het marktmechanisme en het daarmee verbonden productie/consumptiedenken als hét middel voor kwaliteitsverhoging gezien. Dit met als achterliggende gedachte dat een overheidsorganisatie die functioneert als een bedrijf met managers, producten en afnemers op een efficiënte en effectieve wijze haar diensten kan leveren. Deze bedrijfsmatige logica biedt instrumenten en handvatten om de effectiviteit en kostenefficiency van de overheid te verhogen. Dit is essentieel, omdat de apparaatsuitgaven bekostigd worden met belastinggeld. Een efficiënte bedrijfsvoering kan bijdragen aan het vertrouwen van burgers en dient daarom actief te worden gestimuleerd.

¹ SCP (2007), *Publieke prestaties in perspectief*, Den Haag. Ombudsman (2007), *Regel is regel is niet genoeg*, Den Haag.

² SCP (2007), *Publieke prestaties in perspectief*, Den Haag.

³ Ombudsman (2007), *Regel is regel is niet genoeg*, Den Haag.

⁴ In het Bestuursakkoord met de Gemeenten wordt de intentie uitgesproken dat alle organisaties met (veel) klantcontacten een kwaliteitshandvest behoren te hebben.

Maar ook aandacht voor kwaliteitsnormen

Uit verschillende hoeken is de afgelopen jaren echter kritiek gekomen op het hanteren van deze bedrijfsmatige logica. Tot de critici behoren zowel adviesorganen (WRR, Raad van State) als uitvoerders in bijvoorbeeld de gezondheidszorg en het onderwijs. Eén van de punten van kritiek richt zich op de vraag wat de prestatie-indicatoren zijn van een goede dienstverlening. Als te eenzijdig de nadruk wordt gelegd op (kosten)efficiëntie, krijgen tijds- en kwantitatieve prestatierichtlijnen de overhand. Bij de overheid is de dienstverlening niet eenduidig af te meten aan de hoeveelheid overheidsproducten die burgers afnemen. Vooral bij de uitvoering verdraagt efficiëntie zich soms lastig met de professionele logica. Immers, het aantal parkeerbonnen zegt weinig over de professionaliteit van de politie¹. Het kabinet pleit er dan ook voor dat prestaties van de openbare sector worden afgemeten aan zowel efficiency als aan kwalitatieve normen. De prestatieafspraken met de politie zijn hiervan een voorbeeld (box 1.1).

Box 1.1 Prestatieafspraken met de politie

In de prestatieafspraken voor 2007 met de politie is de aandacht verschoven van kwantiteit naar kwaliteit. Er zijn concrete afspraken gemaakt over een groot aantal kwalitatieve prestatie-indicatoren, zoals het verbeteren van de kwaliteit van de opsporing en de kwaliteit van de politieorganisatie. Ook zijn afspraken gemaakt over het monitoren van het oordeel van burgers over de politie. Door gebruik te maken van benchmarken – het onderling vergelijken van prestatie-indicatoren van andere organisaties, in dit geval korpsen – kan de politie op een efficiënte wijze de kwaliteit van haar dienstverlening verhogen.

Programma Good Governance

Zonder de verworvenheden van de bedrijfsmatige logica (efficiency, transparantie, benchmarking) los te laten, is het van belang efficiency en kwaliteit in brede zin centraal te stellen en te stimuleren. Dit was één van de aanleidingen voor de minister van BZK om het programma Good Governance op te zetten. Dit programma (zie ook annex, hoofdstuk 1) wil bijdragen aan een betrouwbare overheid, in objectieve en subjectieve zin. Het gaat hierbij enerzijds om de subjectieve kwaliteit van overheidsorganisaties zoals die wordt ervaren door burgers, bedrijven en andere stakeholders, en anderzijds om het stimuleren van overheidsorganisaties om de objectieve kwaliteit van hun dienstverlening en bedrijfsvoering te verhogen.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- Het kabinet werkt met sectoren en andere stakeholders aan een modelcode Good Governance Openbare Sector. Doel is het vertrouwen van burgers in de overheid te vergroten door het formuleren van principes voor transparantie en integriteit, bestuur en toezicht en kwaliteit van dienstverlening. De inhoud van de modelcode wordt in samenspraak met de sectoren en andere stakeholders opgesteld. In 2008 kunnen publieke en semipublieke organisaties de principes uit de modelcode verder uitwerken in (bestaande of te ontwikkelen) sectorale codes.
- Organisaties worden gestimuleerd om te benchmarken. Dit om prestatie-indicatoren te kunnen vergelijken en het leerproces te versterken. Thans benchmarkt 7% van de organisaties in de publieke sector. Het streven is dat in 2011 meer dan 20% van de organisaties in de openbare sector benchmarkt.

¹ Raad van State (2006), *Jaarverslag 2005*, Den Haag.

1.4 Aandacht voor verantwoording én regeldruk

Verantwoording kan leiden tot hoge regeldruk

Eén van de manieren waarop de openbare sector haar legitimiteit kan verantwoorden en haar integriteit kan tonen, is zich rekenschap geven van het eigen functioneren en van de besteding van gemeenschapsgeld¹. Een transparante overheid kan bijdragen aan het vertrouwen van burgers, doordat overheidshandelen openbaar en afrekenbaar wordt. In de relatie tussen overheid en burgers, waarbij burgers zich vooral afhankelijk voelen van de overheid, zorgt transparantie voor meer evenwicht. Maar de nadruk op verantwoording kan leiden tot veel regeldruk, wat uiteindelijk een last betekent voor organisaties en professionals. Het gevaar bestaat verstrikt te raken in een verantwoordingsketen die de bureaucratie verder vergroot. Gedreven door een op zichzelf juist streven naar verantwoording en transparantie, leggen professionals en organisaties aan hogere managementlagen rekenschap af over het eigen functioneren. Als toezichthouders controleren die op hun beurt of de dienstverlening voldoet aan de veiligheids- en kwaliteitsnormen. Toezicht, regels en verantwoording zijn er natuurlijk niet voor niets. Zij zijn in het leven geroepen om willekeur van organisaties en individuele ambtenaren tegenover burgers in te perken en de kwaliteit van de dienstverlening te bewaken. Als een overmatige verantwoording echter leidt tot een veelvoud van procedures en regels, en het professionals in het veld belet om te kunnen inspelen op behoeften van burgers, kan de kwaliteit worden ondermijnd in plaats van versterkt. Door een te strikt verticaal toezicht kunnen het volgen van procedures en het controleren van resultaten een doel op zich worden². Er lijkt nauwelijks ruimte om van de procedures af te wijken, zelfs wanneer dit de kwaliteit of klantgerichtheid ten goede zou komen.

Van verticaal toezicht naar horizontale verantwoording

Het kabinet streeft naar een andere, meer horizontale wijze van verantwoording afleggen. Horizontale verantwoording impliceert dat publieke organisaties zelf de kwaliteit van hun dienstverlening en bedrijfsvoering bewaken, en zich hierover verantwoorden naar burgers en bedrijven. Verantwoording moet daar worden afgelegd waar het nodig is en wel zodanig dat de informatie gemakkelijk bereikbaar is. De burger moet centraal staan en niet de procedure; de verantwoording moet dan ook zijn afgestemd op – en waar mogelijk in samenspraak met – de burger. Verticaal toezicht blijft van belang, maar kan eenduidiger en minder frequent plaatsvinden. Het zwaartepunt kan echter alleen van verticaal toezicht naar horizontale verantwoording worden verlegd als de kwaliteit van de dienstverlening en de bedrijfsvoering in orde is. Door verantwoording niet eenzijdig verticaal vorm te geven, maar ook gebruik te maken van horizontale verantwoording, kan de toezichtslast worden verminderd. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten.

Minder administratieve lasten

Het verminderen van verticale verantwoordingsprocedures betekent allereerst een verlichting van de administratieve lasten voor de professional. Daarnaast kan de dienstverlening aan burgers en bedrijven sneller worden afgehandeld. Vooral ouderen, gehandicapten en chronisch zieken, vrijwilligers en uitkeringsgerechtigden hebben veel last van de onoverzichtelijke hoeveelheid aan administratieve procedures en regelingen.

¹ Legitimiteit wordt hier niet geïnterpreteerd op de «enge», juridische wijze, maar de legitimiteit van de overheid in de ogen van burgers staat hier centraal.

² WRR (2006), *De lerende overheid – een pleidooi voor probleemgerichte politiek*, Den Haag.

Het kabinet gaat de administratieve lasten voor burgers en professionals ook op een andere manier beperken. Zo zullen veel overheidsdiensten beschikbaar komen op internet en zal de regie op de elektronische overheid verder worden versterkt. Het Project Vereenvoudiging Vergunningen heeft als doel het realiseren van een aanzienlijke vermindering van de vergunningenlast voor bedrijven en burgers. Het gaat daarbij om alle

vergunningssystemen van het Rijk, de Provincies, de Gemeenten en de Waterschappen.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- Het kabinet stimuleert – waar mogelijk – publieke en horizontale verantwoording, en vereenvoudigt of beperkt het verticaal toezicht, de procesverantwoording en verslaglegging. BZK inventariseert de mogelijkheden in een stuurgroep Publieke Verantwoording, in samenwerking met sectoren en met de Algemene Rekenkamer. Afstemming tussen een reeks van initiatieven en verkenning van de mogelijkheden van samenwerking maken hier deel van uit.
- In het programma Administratieve Lastenverlichting Burgers werken alle overheden samen om de administratieve lasten voor burgers te verminderen. Dit gebeurt door kritisch te kijken naar de bestaande regelgeving en gebruik te maken van ICT. Tien van de meest door burgers gevoelde administratieve lasten worden opgelost.
- De administratieve lasten voor de professionals in de (semi)publieke sector, zoals leraren, thuiszorgmedewerkers en agenten, worden beperkt. De aandacht gaat vooral uit naar regels die belemmerend werken en het werkplezier verminderen. In navolging van het programma Administratieve Lastenverlichting Burgers worden professional-profielen ontwikkeld op basis waarvan de vermindering van administratieve lasten wordt gemeten¹.
- In 2011 geeft 95% van de organisaties in de openbare sector (conform WOPT) openheid over inkomens die boven het salaris van de minister-president uitstijgen.

1.5 Respect voor burgers én voor ambtenaren

De ambulance werd in de nacht van zaterdag op zondag in Doetinchem de doorgang versperd door een groepje mannen. De auto was op weg naar een gewonde. Toen de mannen op de ambulance begonnen te beuken, sprak de chauffeur hen daarop aan. Die kreeg vervolgens een klap in zijn gezicht. Daarna werd de autosleutel uit de ambulance getrokken en weggegooid. De hulpverleners konden kort daarop met een reservesleutel verder rijden. De mishandelde chauffeur is maandag weer aan het werk gegaan. «Maar het heeft op ons voltallige team een enorme impact gehad. Je houdt als ambulancepersoneel met veel rekening, maar hier staat geen maat op», vertelde directeur E. Remmelts van de Ambulancezorg Noord-Oost-Gelderland.

De Volkskrant, 1-5-2006

Goed ambtenaarschap

¹ «Professional profielen» zijn uitgebreide beschrijvingen (door een kwalitatieve en kwantitatieve meting) van de werkzaamheden van verschillende soorten professionals met publiekscontact in de openbare sector, waarin met name aandacht is voor de administratieve lasten (tijdsbesteding aan registraties en irritaties door registraties) die zij ondervinden bij het uitvoeren van hun werkzaamheden en de herkomst van deze registraties.

² SER (2005), *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, Den Haag.

³ BZK (2006), *Personeels- en mobiliteitsonderzoek (2006)*, Den Haag.

Professionals met publiekscontact zijn het gezicht van de openbare sector en het eerste (en soms enige) directe contact dat burgers met de overheid hebben. De kwaliteit van de dienstverlening moet dus zichtbaar zijn². Het vertrouwen van burgers in de overheid hangt mede af van de wijze waarop zij door overheidsambtenaren worden bejegend en of hun vragen efficiënt en deskundig worden beantwoord. Naast politieke verantwoording en democratische controle is een goede dienstverlening een verantwoording naar burgers toe. Burgers moeten erop kunnen rekenen dat ambtenaren hun functie zorgvuldig, betrouwbaar, fatsoenlijk en effectief uitoefenen. Goed ambtenaarschap staat voor integriteit. Nog steeds heeft één op de zeven ambtenaren weinig vertrouwen in de integriteit van de eigen organisatie³. Integriteit van overheidsorganisaties en hun ambtenaren is al een aantal jaren een belangrijk aandachtspunt.

Ook de komende jaren blijft het voeren van een evenwichtig en samenhangend integriteitsbeleid een prioriteit.

Herstellen van respect voor ambtenaren

Respect moet echter van twee kanten komen. Zoals burgers recht hebben op een respectvolle bejegening van de overheid, zo hebben ambtenaren en overige werknemers in de publieke sector recht op een fatsoenlijke bejegening door burgers. Vooral in de uitvoering groeit de agressie tegen ambtenaren. Steeds meer leraren, politieagenten, baliemedewerkers en ambulancepersoneel krijgen te maken met agressie en geweld¹. Het kabinet wil het respect voor ambtenaren herstellen en het geweld terugdringen. De aanpak zal tweeledig moeten zijn. Enerzijds het faciliteren en ondersteunen van werkgevers en organisaties met een publieke taak bij het effectiever kunnen handelen. Hierin zullen activiteiten gaan plaatsvinden om te komen tot een normstelling, het verbeteren van informatieverstrekking aan burgers over de publieke taken en het bouwen en testen van een breed pakket aan instrumenten om de organisaties in staat te stellen een veiligheidsbeleid te voeren. Anderzijds het oppakken van een regierol op de ketenpartners binnen de overheid voor het stroomlijnen van de bestaande en toekomstige initiatieven en werkzaamheden. Hieronder vallen activiteiten die moeten leiden tot eenduidige afspraken over de strafrechtelijke en civielrechtelijke afhandeling. Daarbij wordt onder meer gekeken naar bestaand beleid en wordt gestuurd op meer uniformiteit hierin.

Trots op het ambtenaarschap

Zorgen voor goede arbeidsomstandigheden voor werknemers in de publieke sector draagt eraan bij dat zij gemotiveerd en met plezier hun functie kunnen uitoefenen. Ambtenaren moeten trots kunnen zijn op het ambtenaarschap en moeten deze trots ook kunnen uitdragen.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- Een goede dienstverlening aan burgers is gebaat bij tevreden overheidsambtenaren. BZK stimuleert organisaties systematisch medewerkertevredenheidsonderzoek uit te voeren. Thans meet 30% van de organisaties in de publieke sector de medewerkertevredenheid. Het streven is dit de komende jaren geleidelijk op te voeren tot 50% in 2011.
- Via het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS) wordt het integriteitsbewustzijn van organisaties en ambtenaren vergroot. In 2008 kunnen overheden systematisch met de uniforme registratie beginnen. Het streven is dat in 2011 meer dan 90% van de organisaties in het openbaar bestuur en bij de Politie die te maken hebben met integriteitschendingen, deze op uniforme wijze registreert.
- Met het programma «Veilige publieke taak» wil het kabinet ervoor zorgen dat werknemers en werkgevers van organisaties met publieke taken deze op een veilige en respectvolle wijze kunnen uitvoeren. Dit programma (tot 2011) bevat een mix van activiteiten op het gebied van veiligheid, respect en dienstverlening.
- De minister van BZK heeft de Raad voor het OverheidsPersoneelsbeleid (ROP) advies gevraagd over de ontwikkeling van een beroepscode voor ambtenaren. Met zo'n code kan invulling worden gegeven aan zaken als beroepstrots, professionele waarden en normen en professionele ruimte voor de ambtenaar.

¹ CAOP (2006), *Arbeidsmarktknelpunten overheid en onderwijs – Naar een krachtig publiek werkgeverschap*, Den Haag. BZK (2006), *Personeels- en mobiliteitsonderzoek (2006)*, Den Haag.

2. VERHOGEN VAN DE PARTICIPATIE EN HET BEVORDEREN VAN MEER DIVERSITEIT

2.1 Inleiding

Het kabinet wil een substantiële verhoging van de arbeidsparticipatie. Van 70% nu moet deze toegroeien naar 80% in 2016. In deze kabinetsperiode zal een belangrijke stap in die richting worden gezet.

Beleidsprogramma Balkenende IV

Verhoging arbeidsparticipatie noodzakelijk

Om toekomstige arbeidsmarktknelpunten te bestrijden is het noodzakelijk dat meer mensen aan het arbeidsproces deelnemen. Het kabinet wil dan ook een substantiële verhoging van de arbeidsparticipatie. De extra instroom moet vooral komen uit etnische minderheden, 45-plussers en vrouwen door vergroting van deeltijdbanen. Inactiviteit van arbeidsongeschikten en werklozen wordt teruggedrongen en zoveel mogelijk voorkomen. Op de participatietop hebben het kabinet, de sociale partners en de VNG hierover een groot aantal afspraken gemaakt¹. De minister van BZK streeft ernaar vergelijkbare afspraken met de overheidswerkgevers te maken.

Personeel werven en vasthouden

De overheidsorganisaties zijn relatief sterk vergrijsd, waardoor de vraag naar arbeid de komende jaren zal toenemen. Door het aantrekken van groepen die op dit moment niet participeren, neemt het arbeidsaanbod in personen toe. Door te stimuleren dat mensen meer gaan werken (zowel in uren als in jaren), vermindert de onvervulde vraag naar arbeid. Het gaat dan om maatregelen die doorwerken tot 65 jaar of ouder stimuleren, een verlenging van de werkweek en het voorkomen van uitstroom naar inactiviteit. Werkgevers zullen jongeren voor hun sector moeten interesseren en oudere werknemers perspectief moeten bieden en motiveren. Levensfasebewust personeelsbeleid is naast het bieden van interessant werk en van doorstroommogelijkheden essentieel voor het werven en vasthouden van personeel. Mobiliteit blijkt positief te werken op de motivatie van werknemers en daarmee op hun inzetbaarheid.

Diversiteit in het personeelsbestand

Een divers samengesteld personeelsbestand dat een afspiegeling vormt van de samenleving is in het belang van de werkgever. Met een divers samengesteld personeelsbestand kan beter en veelzijdiger werk worden verricht. Ook draagt het bij aan de herkenbaarheid en legitimiteit van de overheidsorganisatie voor de burger. Het bevorderen van diversiteit leidt daarnaast tot een hogere arbeidsparticipatie, omdat diversiteitsbeleid vooral gericht is op het werven van werknemers uit groepen die nu ondervertegenwoordigd zijn. De werkgever heeft daarmee de beschikking over een groter arbeidsaanbod. Voor kansarme doelgroepen zonder opleiding of werkervaring zal het kabinet bij de rijksoverheid 1 000 permanente stageplaatsen realiseren.

Dynamische arbeidsmarkt vraagt om vergroting inzetbaarheid

De Nederlandse arbeidsverhoudingen kenmerken zich door een internationaal gezien relatief grote behoefte bij werknemers aan zekerheid². Toch zullen steeds meer werknemers gedurende hun loopbaan van functie moeten veranderen, wanneer de arbeidsmarkt in navolging van de economie dynamischer wordt. Zij moeten zich daarop voorbereiden door met verworven competenties en scholing hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te onderhouden en te vergroten.

¹ Kamerstuk II, 2006–2007, 29 544, nr. 94.

² Europese Commissie (2004), *Eurobarometer: entrepreneurship*. Nederlanders zijn bovengemiddeld huiverig hun vaste baan op te geven. 2/3 verkiest een vaste baan boven het vrije ondernemerschap. Van de 25 EU-lidstaten scoort alleen Finland slechter.

2.2 Van baanzekerheid naar werkzekerheid

De SER pleit in zijn middellangetermijnadvies voor het tegengaan van vermijdbare werkloosheid en het begeleiden naar ander werk voorafgaand aan voorzienbaar ontslag¹. De WRR verwacht dat toenemende internationale concurrentie zal leiden tot meer baancreatie en -destructie en bedrijven zal noodzaken hun producten en diensten vaker aan te passen. Een dynamische economie vereist dat werknemers zich tijdig hebben kunnen voorbereiden op ander werk en niet in een (langdurige) uitkeringssituatie terechtkomen. Daarbij maakt de afname van het arbeidsaanbod in de toekomst een optimale allocatie van het arbeidsaanbod op de arbeidsmarkt nog belangrijker. De Nederlandse arbeidsmarkt moet daarom flexibeler en dynamischer worden². Vanuit dezelfde gedachtegang heeft de Stichting van de Arbeid in maart 2006 de nota «Naar brede en duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt» uitgebracht met aanbevelingen over scholing en employabilitybeleid. De Stichting gaat ervan uit dat duurzame inzetbaarheid van werknemers cruciaal is voor de productiviteit van ondernemingen en de arbeidsmarktpositie van werknemers. Het moet werknemers mogelijk worden gemaakt minder afhankelijk te zijn van de huidige baan of functie. Werkzekerheid dus boven baanzekerheid.

Investeren in inzetbaarheid van werknemers

Hoewel niet alle overheidssectoren in dezelfde mate of in hetzelfde tempo te maken hebben met de gevolgen van de verwachte toenemende dynamiek, is een functie als overheidswerker nergens (meer) een baan voor het leven. Onderwijssectoren zijn gevoelig voor demografische ontwikkelingen en voor de vak- en studiekeuze van leerlingen en studenten. In het bijzonder voor het beroepsonderwijs geldt dat de vraag naar (vak)docenten medeafhankelijk is van de economische ontwikkelingen. Technologische veranderingen (zoals de opmars van internet en ICT-toepassingen) en de veranderende prioriteitenstelling in politiek en bestuur leiden tot wijziging van overheidsbeleid. Om daaraan vorm te geven moeten werknemers meeveranderen, bijvoorbeeld door verwerving van andere of nieuwe kennis en vaardigheden. Personeel dat niet kan meegroeien of dat overtoollig wordt door afstoting of wijziging van overheidstaken, moet elders (zowel binnen als buiten de overheid) aan de slag kunnen. Dit betekent dat overheidswerknemers, evenals werknemers in de marktsector, moeten investeren in hun inzetbaarheid. (Overheids)werkgevers zullen hen daartoe moeten faciliteren. Met middelen en tijd, maar ook met scholing en opleiding, functieroulatie en bewuste mobiliteit (niet alleen voor starters maar ook voor zittende medewerkers). Het eigenrisicodragerschap voor de werkloosheidslasten is hierbij een extra financiële prikkel. Bij dreigend ontslag moet actief worden geïnvesteerd in het begeleiden naar ander werk. Arbeidsvoorwaardelijke arrangementen kunnen dit ondersteunen (bijvoorbeeld mobiliteitstoelagen en loonsuppleties bij aanvaarding van lager betaald werk elders).

Van ontzietmaatregelen naar participatiebevorderende maatregelen

Ook kunnen «ontzietmaatregelen» worden omgezet in »participatiebevorderende maatregelen». Op de participatietop heeft het kabinet hierover afspraken gemaakt met de sociale partners in de Stichting van de Arbeid.

¹ SER (2006), *Welvaartsgroei door en voor iedereen. Advies over het sociaal-economische beleid op middellange termijn*, Den Haag.

² WRR (2007), *Investeren in werkzekerheid*, Den Haag.

Het belang van mobiliteit en scholing

Het gaat niet om een loopbaan van vluchtigheid en bindingsangst. Maar van tijd tot tijd een bijzondere stap kan wonderen doen.

Jan Willem Weck – DG Bureau Algemene Bestuursdienst

Mobiliteit verkleint kans op voortijdig uitval

Mobiliteit werkt positief op de motivatie en blijkt de kansen op voortijdige uitval te verkleinen. Functieduur is een betere verklarende variabele voor achteruitgang van mentale gezondheid dan leeftijd. Langdurig dezelfde routinematige functie uitoefenen met beperkte regel- en ontwikkelingsmogelijkheden leidt tot motivatieproblemen, bevordert de achteruitgang van mentale vermogens en verhoogt de kans op psychische klachten¹. Het Ministerie van SZW is in 2006 een pilotprogramma intersectorale mobiliteit gestart. Inmiddels nadert dit programma zijn voltooiing. Doel is werknemers die mentaal of fysiek vastlopen in hun werk in een andere functie buiten de bedrijfstak te herplaatsen. Uit de twaalf pilots is gebleken dat mobiliteit niet alleen voor oudere maar ook voor jongere werknemers aantrekkelijk is. Ook voor overheidswerkgevers is het van belang door actieve bemiddeling te bevorderen dat personeel zich oriënteert op waar men wil werken en wat men wil doen. Het gaat erom te voorkomen dat medewerkers gedemotiveerd raken doordat ze te lang dezelfde functie vervullen. Alleen dan kan worden verwacht dat de wens om vervroegd uit te treden naar de achtergrond verdwijnt. Bij de rijksoverheid zullen initiatieven worden genomen om ook na de afslanking te kunnen werken aan een betere overheid. Dit kan bijvoorbeeld door andere organisatievormen en werkwijzen te ontwikkelen en de flexibiliteit van de ambtenaar te vergroten. Deze zal dan niet worden aangesteld in een bepaalde functie, maar in algemene dienst van de organisatie of het organisatieonderdeel waar hij of zij te werk is gesteld.

Scholingsfaciliteiten

Voor een blijvende inzetbaarheid van werknemers op de arbeidsmarkt is het van wezenlijk belang in de CAO's afspraken te maken over scholingsfaciliteiten. Competentiemanagement is een manier om de kennis en vaardigheden van werknemers (juist van ouderen) actief te vergroten en zo de organisatie te versterken. Verhoging van het scholingsniveau kan ook een bijdrage leveren aan het oplossen van het tekort aan hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt. Door opleiding kan de doorstroom naar een hoger opleidingsniveau worden bevorderd.

Goed werknemerschap

Om de juiste man en vrouw op de juiste plaats te krijgen, moet iedereen zijn verantwoordelijkheid nemen. De werknemer moet opleidingen voorstellen en volgen, moet resultaatafspraken willen maken en bereid zijn om die ook te willen halen. De SER spreekt in dit verband over goed werknemerschap. Dit houdt in dat werknemers in hun opstelling en gedrag rekening houden met de belangen van de organisatie en de organisatie-doelen, vanuit de overtuiging dat dit voordeel biedt voor allen².

Goed werkgeverschap

De werkgever moet willen investeren in zijn werknemers, ook als het om ouderen gaat. Kennisaccumulatie is een van de waarborgen van welvaart. Opleidingen moeten worden ingezet waar verbeteringen te bereiken zijn.

¹ Nauta, A., M.R. de Bruin, R. Cremer (2004), *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*, Amsterdam.

² SER (2006), *Welvaartsgroei door en voor iedereen. Advies over het sociaal-economische beleid op middellange termijn*, Den Haag.

Intersectorale mobiliteit

De SER wijst op het belang van de inzet van de A&O-fondsen voor het bevorderen van brede en duurzame inzetbaarheid van de werknemer, ook naar andere sectoren toe (intersectorale mobiliteit). Over de afslanking in de sector Rijk is de minister van BZK met de bonden overeengekomen dat begeleiding van werk naar werk vooropstaat. Daarbij wordt uitdrukkelijk ook gekeken naar de mogelijkheid om overtollige ambtenaren in te zetten in het onderwijs, uiteraard rekening houdend met de bevoegd- en bekwaamheidseisen die aan docenten worden gesteld. Dit is een duidelijke breuk met de aanpak van het vorige kabinet, waarbij veel oudere overheidswerknemers vervroegd met pensioen zijn gegaan.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- De cursusdeelname naar leeftijd in de overheidssectoren zal worden gemonitord.
- Ambtenaren die door de afslanking van de rijksoverheid zullen moeten afvloeien, worden zoveel mogelijk van werk naar werk begeleid.

Activering in plaats van inkomensbescherming

Activerende sociale zekerheid

Om de overgang van werk naar werk te bevorderen moeten de sociale zekerheidsregelingen activerend werken. De bovenwettelijke regelingen zouden bijvoorbeeld dezelfde activeringsinstrumenten moeten hebben als de wettelijke regelingen waarop ze aanvullen (verplichtingen, controle, sancties, re-integratiemaatregelen, poortwachertoets). Ook hoogte en duur moeten worden aangepast. Hogere uitkeringspercentages dan de wettelijke moeten worden vermeden (70% is de norm), hogere berekeningsgrondslagen (boven maximumdagloon) zijn wel mogelijk. Verlenging van de wettelijke uitkeringsduur moet binnen grenzen mogelijk zijn, maar daarbij moeten al te lange termijnen worden vermeden. Duurgaranties tot het bereiken van de 65-jarige leeftijd (op basis van een minimale omvang van diensttijd in combinatie met leeftijd) of uitkeringen die driemaal of langer kunnen duren dan de WW-uitkering zelf, zijn niet passend. Vooral een versoering van de bovenwettelijke werkloosheidsregelingen is gewenst.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- Het kabinet wil met de overheidswerkgevers afspraken maken over een activerend arbeidsmarktbeleid, waaronder aanpassing van de boven- en nawettelijke werkloosheidsregelingen.
- Onverminderde voortzetting van re-integratie-inspanningen voor zieken en gedeeltelijk arbeidsongeschikten en het aan de slag houden van 35-minners¹.

2.3 Investeren in diversiteit

Diversiteitsbeleid

Een divers samengesteld personeelsbestand heeft meer kans tot betere organisatieresultaten te komen. Immers: de waarschijnlijkheid neemt toe dat vele perspectieven uit de samenleving in de beleidsvorming of -uitvoering worden meegewogen, dat er een betere aansluiting is met de burgers voor en met wie de overheid werkt en dat talent op de arbeidsmarkt beter wordt benut. Diversiteitsbeleid is meer dan doelgroepenbeleid, doordat het belang én problematiek van de organisatie centraal stelt. Deze invalshoek biedt een aanknopingspunt om integraal te kijken naar zaken als (arbeidsmarkt)communicatie, werving, selectie, loopbaanbeleid, arbeidsvoorwaarden, opleidingen en organisatiecultuur. Op die

¹ Gedeeltelijk arbeidsongeschikten, minder dan 35% arbeidsongeschikt.

manier ingevuld, past diversiteitsbeleid in de verdere professionalisering van de overheid als arbeidsorganisatie door ongewenste (neven)effecten van gangbare processen zichtbaar te maken en weg te nemen, automatiseren te doorbreken en onbewuste (vanzelfsprekende) aannames ter discussie te stellen. Dit wil overigens niet zeggen dat per direct elke vorm van specifiek beleid als onwenselijk wordt aangemerkt. Het uitgangspunt daarbij zou kunnen zijn «algemeen waar het kan; specifiek waar het moet», bijvoorbeeld daar waar een duidelijke bottleneck te herkennen is.

Diversiteitsindex

De overheid heeft een voorbeeldrol bij het voeren van diversiteitsbeleid. Om deze voorbeeldrol verder in te vullen zal aan individuele werkgevers een diversiteitsindex beschikbaar worden gesteld. Met dit instrument kunnen werkgevers een op de organisatie toegespitst streefcijfer vaststellen. De diversiteitsindex kan helpen succes- en faalfactoren in kaart te brengen.

Meer kansen voor allochtonen

Wonen is typisch een beleidsterrein waarbij inbreng van diverse groepen van belang is. Meer allochtonen in het beleidsproces geeft oog voor andere woongemeenschappen.

N. de Man – VROM HRM-advies

Anoniem solliciteren

Uit onderzoek blijkt dat bij de selectie van sollicitatiebrieven de voorkeur wordt gegeven aan «het vertrouwde». Dat geldt ook voor naam in combinatie met ervaring en opleiding¹. Anoniem solliciteren bevordert dus de diversiteit en de kans op de juiste persoon op de juiste plaats. Daarmee zijn het werkgeversbelang en het werknemersbelang gelijk gericht. Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat de beste actie ligt in training van de beoordelaar. De gemeente Nijmegen is met een praktijkproef van geanonimiseerd solliciteren bezig die positieve indicaties laat zien, maar nog geen statistisch significante resultaten. Op basis van verder wetenschappelijk onderzoek en het verloop van de Nijmeegse praktijkproef oriënteert BZK zich verder op gebruik van geanonimiseerd solliciteren als instrument om onbewuste selectiemechanismen aan het licht te brengen.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- Het streven is dat in 2011 het aandeel allochtonen in het personeelsbestand van de publieke sector met 50% is toegenomen ten opzichte van 2007.
- Het kabinet zal met werkgevers van overheidssectoren de diversiteitsdoelstellingen bespreken. Per overheidssector worden de cijfermatige doelstellingen nader ingevuld.
- Bij de sector Rijk worden minimaal vijftig medewerkers van allochtone afkomst opgenomen in een traject waarbij zij uiteindelijk een functie binnen de TopManagementGroep zullen bekleden. De doorstroming van allochtoon personeel wordt bevorderd door intensieve begeleiding.

Arbeidsparticipatie van vrouwen kan hoger

Een belangrijk punt is de doorgroei van kleine deeltijdbaantjes waar veel vrouwen nu nog in werken naar grote deeltijdbanen en naar voltijdbanen.

Agnes Jongerius – voorzitter FNV

¹ Het onderzoek van dr. Derous (EUR) naar de effecten van anoniem solliciteren zal naar verwachting in december 2007 worden gepubliceerd.

Het belang van grotere deeltijd baan

Het kabinet wil de arbeidsparticipatie van vrouwen bevorderen door het aantal gewerkte uren uit te breiden. Een kleine verandering in de mate waarin in deeltijd wordt gewerkt, kan al een grote impact hebben op het totale arbeidsaanbod¹. In grotere deeltijd banen is het verwerven van kennis ook eenvoudiger². De overheidssector scoort traditioneel goed op de mogelijkheden voor grote deeltijd banen. Extra mogelijkheden zijn wellicht nog aanwezig via aandacht voor arbeidstijdenmanagement en telewerken.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- BZK blijft het aantal en de grootte van deeltijd banen monitoren.

Ouderen langer aan het werk

Wie te lang op één stoel zit, verliest de motivatie om te blijven leren en presteren.

Robin van Barneveld - Directeur search en selection Randstad

Vergrijzing vereist langer doorwerken

In vergelijking met de markt- en zorgsector zijn de overheidssectoren sterk vergrijsd. Zij kennen een oververtegenwoordiging van werknemers in de leeftijdsgroepen 45–59 jaar. Dit betekent dat de vervangingsvraag naar personeel als gevolg van pensionering de komende vijftien tot twintig jaar sterk zal stijgen. Dit gebeurt in een krappe arbeidsmarkt. Het is dus belangrijk te stimuleren dat ouderen langer doorwerken. De pensioenregeling voor het overheidspersoneel (ABP KeuzePensioen) maakt het mogelijk de pensioenvoorziening flexibel in te zetten om slim en geleidelijk af te bouwen. Keuzevrijheid in uittreden tussen 60- en 70-jarige leeftijd, deeltijdpensionering, variatie in uitkeringshoogte en uitruilmogelijkheden tussen ouderdoms- en nabestaandenpensioen kunnen de beslissing om langer door te werken positief beïnvloeden. De financiële consequenties van deze keuzes maken langer doorwerken of in deeltijd uittreden aantrekkelijk, wat voorheen niet het geval was. Of dit ook daadwerkelijk gebeurt, is mede afhankelijk van de inzet van de individuele organisaties om ouderen langer aan zich te binden.

Uitstroom naar inactiviteit verminderen

In de periode 2005–2006 stroomden in de overheidssectoren op iedere honderd werknemers in de leeftijdsgroep 50–65 jaar bijna zes personen uit naar inactiviteitsregelingen, zoals arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en prepensioen. Het kabinet streeft ernaar dit met 2 procentpunt terug te brengen, dus tot vier personen op iedere honderd werknemers. Dit als indicator voor het streven van het kabinet naar gezond en langer doorwerken.

Werkgevers schrijven ouderen te snel af

¹ RWI (2005), *kwartaalanalyse arbeidsmarkt juni 2005*, Den Haag. Uitbreiding van alle deeltijd banen tot fulltime banen zou het aantal gewerkte uren met in totaal 1/3 doen toenemen.

² Evers, G., T. Wilthagen (redactie) (2006), *Arbeidsproductiviteit en arbeidsmarktdynamiek*, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

³ Kluwer, KPMG en Randstad (2007). *De vergrijzingsmonitor (2007)*, een jaarlijks terugkerend onderzoek naar de vergrijzing in Nederland.

Bijna twee derde van de overheidsorganisaties verwacht vanwege de vergrijzing van het personeelsbestand extra aandacht te moeten geven aan het bestrijden van het verlies van kennis, aan het behoud van de motivatie van oudere werknemers waaronder hun veranderbereidheid, en aan de doorstroom van (jongere) medewerkers. Dit heeft echter nog niet geleid tot een structurele aanpak³. Recent onderzoek onder werkgevers in Nederland laat zien dat slechts 12% bevordert dat medewerkers doorwerken tot 65 jaar, terwijl maar 8% zich bij het werven van arbeidskrachten op ouderen richt. Ouderen worden vooral geassocieerd met stijgende arbeidskosten. De wervingsgraad van oudere werknemers in Nederland ligt daarmee ver onder het gemiddelde van de landen die zijn aangesloten bij de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling

(OESO)¹. Overheidswerkgevers moeten investeren in het behoud van oudere werknemers, maar ook het werven van ouderen wordt steeds belangrijker gezien de krapper wordende arbeidsmarkt. Onder ouderen is een groot arbeidspotentieel beschikbaar. Zij vormen de grootste en snelst groeiende groep werkzoekenden bij het CWI.

Noodzaak van strategische personeelsplanning

Het verlies aan kennis is inherent aan het vertrek van werknemers. Vergrijzing kenmerkt zich door een relatief groeiend aantal medewerkers die met pensioen gaan. Organisaties kunnen dit probleem door strategische personeelsplanning bestrijden. Het bieden van perspectief en afwisselend werk is de sleutel om ouderen langer en productiever aan het werk te houden. Medewerkers blijken eerder problemen te krijgen door te weinig afwisselend werk zonder loopbaanperspectief, dan door hun leeftijd. Ontzietmaatregelen, zoals ouderendagen, zijn nog nauwelijks omgezet in participatiebevorderende maatregelen. Scholing en mobiliteit zijn hiervan belangrijke onderdelen. Hier moet in de toekomst sterker op worden ingezet.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- De uittreedleeftijd van werknemers zal per sector worden gemonitord. Het kabinet wil dat in 2011 het uitstroombestand van 50-plussers naar inactiviteit met 2 procentpunt is afgenomen ten opzichte van 2006.

Meer vrouwen moeten doorstromen

Op managementniveau werken nog relatief weinig vrouwen. Ook op hoger niveau is een divers personeelsbestand in het belang van iedereen. Het kabinet zal voor alle functielagen inzetten op diversiteit. Het bevorderen van de doorstroom van vrouwen is een middel om dit te bereiken.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- Het streven is dat in 2011 in de publieke sector 30% van de nieuwe instroom in topfuncties en 50% van de instroom in de overige functielagen uit vrouwen bestaat.
- Het kabinet bespreekt met werkgevers van overheidssectoren hoe het aantal vrouwen in topfuncties kan worden bevorderd. Per overheidssector wordt nader invulling gegeven aan de cijfermatige doelstellingen.
- In 2011 moet 25% van de Algemene BestuursDienst (leidinggevenden met eindverantwoordelijkheid, sector Rijk) uit vrouwen bestaan.
- Het kabinet stelt een onderzoek in naar de achtergronden en oorzaken van de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in de sector Rijk.

¹ Dalen, H.P. van, K. Henkens & J.J. Schippers (2007), *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*, NIDI report nr. 74. Den Haag.

3. BEHOUD EN WERVING VAN PERSONEEL MET KWALITEIT

3.1 Inleiding

We merken dat de economie behoorlijk aantrekt. We hebben jaarlijks zo'n zeventienduizend nieuwe mensen nodig, maar dit jaar gaat dat waarschijnlijk niet lukken.

Defensiewoordvoerder Boudewijn Revis

Arbeidsmarktknelpunten

De arbeidsmarkt is veranderd. En niet alleen voor Defensie. Het aantal banen neemt toe en de werkloosheid is gedaald. Door de gunstige conjunctuur en door institutionele factoren groeit vooral de vraag naar hoog opgeleiden¹. Op dit moment bestaat er nog geen nijpend tekort aan personeel, behoudens enkele functies en beroepsgroepen. Maar zoals bovenstaand citaat laat zien, zijn er duidelijke signalen van een verkrappende arbeidsmarkt. De krapte op de arbeidsmarkt door de hoogconjunctuur gaat gepaard met een structureel grotere vraag door de vergrijzing. Veel overheidsorganisaties kunnen vacatures nu nog vervullen, maar dat zal niet zo blijven. Het aantal moeilijk vervulbare vacatures neemt toe, al ligt het nog lang niet op het niveau van de jaren 2000–2001, de vorige periode van hoogconjunctuur. In het afgelopen jaar had 37% van de overheidswerkgevers al problemen met het vinden van voldoende personeel; 60% verwacht dat het in de komende periode steeds moeilijker zal worden om geschikte kandidaten aan te trekken². Dit zal mogelijk leiden tot een overheid die haar taken niet meer volledig kan vervullen. Een te beperkt aanbod aan gekwalificeerde medewerkers brengt immers de dienstverlening in gevaar. Het kabinet heeft 750 miljoen uitgetrokken voor maatregelen in het onderwijs³. Defensie maakt geld vrij voor het werven en behouden van personeel.

Personeelstekorten vooral bij onderwijs en zorg

De grootste problemen worden verwacht in het onderwijs en in de zorg, vooral rond het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel⁴. In deze beroepsgroepen zal in de periode tot 2012 naar verwachting de vraag naar arbeid fors toenemen. Op deelmarkten kunnen knelpunten ontstaan. Zo zal vermoedelijk vooral de vraag naar leerkrachten in het MBO- en HBO-onderwijs relatief hard stijgen⁵. Maar ook een kleinere rijksoverheid zal na deze kabinetsperiode worden geconfronteerd met een toenemende uitstroom door vergrijzing. Het is dus van groot belang dat de sectoren een gevoel van urgentie overbrengen op de individuele organisaties.

Het blijkt echter dat organisaties zich nog onvoldoende voorbereiden op de komende problemen⁶. Het kabinet richt zich dan ook op het stimuleren van sectoren en organisaties om gerichte maatregelen te nemen. Op organisatie- en sectoraal niveau moet het beloningsbeleid worden afgestemd op de veranderende arbeidsmarkt. Het kabinet wil loonconcurrentie tussen sectorwerkgevers zoveel mogelijk tegengaan door onderlinge afstemming en coördinatie. Daarnaast wordt ingezet op het verhogen van de arbeidsproductiviteit in de publieke sector, onder meer door systematisch aandacht te geven aan sociale innovatie.

¹ Jacobs, B., *The lost race between schooling and technology*, CPB.

² CBS, statline. en Kluwer, KPMG en Randstad (2007). *De vergrijzingsmonitor (2007)*, een jaarlijks terugkerend onderzoek van naar de vergrijzing in Nederland.

³ Zie ook beleidsprogramma punt 38: voldoende gekwalificeerd onderwijspersoneel, nu en in de toekomst.

⁴ Ecorys SEOR (2006), *Vraag en aanbod van personeel in de collectieve sector tot 2013*, Rotterdam. Trendnota Arbeidszaken overheid 2007, Tweede Kamer, vergaderjaar 2006–2007, 30 801, nrs. 1–2, hoofdstuk 3, dat tevens een paragraaf bevat over de kwetsbaarheid van overheidssectoren voor arbeidsmarktknelpunten, Den Haag.

⁵ CWI (juni 2007), *Arbeidsmarktprognose 2007–2012*, Amsterdam.

⁶ Kluwer, KPMG en Randstad (2007). *De vergrijzingsmonitor (2007)*, een jaarlijks terugkerend onderzoek van naar de vergrijzing in Nederland.

3.2 Beloningsbeleid en carrièreperspectieven

Overheid biedt inhoudelijk aantrekkelijk werk

Voor het overgrote deel van de werknemers in de overheidssectoren is de inhoud van het werk het belangrijkste motief om bij een overheidsinstelling te willen werken. Typerende kenmerken voor het werken bij de overheid, zoals het leveren van een bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke problemen of het helpen van mensen, hebben een relatief grote aantrekkingskracht. Daarmee voorzien alle overheidssectoren in soorten van werk die in marktsectoren niet of minder geboden kunnen worden. Arbeidsvoorwaarden en/of loopbaanmogelijkheden vormen voor slechts een relatief kleine groep de belangrijkste reden om bij de overheid te willen werken¹.

Belang van loopbaanperspectief

Het is belangrijk om de sterke kanten van het inhoudelijk aantrekkelijke werk goed neer te zetten en daarmee tegenwicht te bieden tegen de veelal negatieve beeldvorming over het werken bij overheid en onderwijs. Dat betekent overigens niet dat arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden als relatief onbelangrijk terzijde geschoven kunnen worden. Zij kunnen uiteindelijk de doorslag geven om bij de overheid te gaan werken of weer te vertrekken. Overheidswerknemers beoordelen hun financiële doorgroeimogelijkheden significant minder positief dan werknemers in de marktsector. Datzelfde geldt ook voor de invloed van individuele prestaties op de beloning. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden behoren tot de belangrijkste motieven om bij de overheid te willen werken én weer te vertrekken. Verbetering van de loopbaanperspectieven is dus een belangrijk item in de slag om de arbeidsmarkt².

en van een concurrerend beloningsbeleid

Overheidssectoren bieden in het algemeen een concurrerend startsalaris. Waar lager opgeleiden aan het eind van hun loopbaan een uitstekend salaris bereiken, blijft de salarisgroei voor hoger opgeleiden echter relatief achter³. In de concurrentie tussen markt en publieke sector kan een beloningsverschil negatief werken. Om voldoende personeel vast te houden, zal de beloningspositie van groepen werknemers met schaarse kennis moeten worden aangepast. Dat kan door in het CAO-overleg in te zetten op verlenging van de hogere loonschalen. Maar ook door functie-differentiatie en flexibilisering van het loongebouw kunnen de carrièreperspectieven van uitstekend personeel worden verbeterd. Scholing kan hierbij ondersteunend werken.

Flexibel belonen voor behoud van goed personeel

Flexibel belonen

Het is voor organisaties belangrijk om werknemers die goed presteren vast te houden. Door het loongebouw te flexibiliseren en periodieken af te schaffen kan hiervoor financiële ruimte worden gecreëerd. Verschillende sectoren hebben de afgelopen jaren forse stappen in deze richting gezet, waaronder de Provincies, de Waterschappen en het Hoger Beroeps-onderwijs. De sector Politie zal dit jaar conform de wens van de Kamer de mogelijkheden voor prestatiebeloning inventariseren. Dit gebeurt met pilots bij korpsen die er qua bedrijfsvoering en cultuur aan toe zijn⁴.

¹ Zie annex paragraaf 2.3 en 3.4.

² BZK (2006), *personeels- en mobiliteitsonderzoek 2006*, Den Haag.

³ Zie *Trendnota Arbeidszaken overheid 2007*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2006–2007, 30 801, nrs. 1–2, hoofdstuk 5.

⁴ Tweede Kamer, vergaderjaar 2006–2007, 30 800 VII en 30 801, nr. 20.

Func tiedifferentiatie

Voor het onderwijs kiest het kabinet in zijn beleidsprogramma voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden en functiedifferentiatie, onder meer door meer prikkels voor een betere doorstroming tussen leraarsfuncties.

Beloningsbeleid op organisatieniveau

In de CAO kunnen alleen algemene lijnen worden uitgezet. Toepassing van de mogelijkheden voor flexibele beloning ligt op organisatieniveau. Waar het management wordt aangesproken op de kwaliteit en de dienstverlening van de organisatie is het logisch dat het de instrumenten krijgt om via het beloningsbeleid te kunnen bijdragen aan het realiseren van die kwaliteit. Er zijn dus belangrijke voordelen verbonden aan flexibel belonen. De introductie van een volledige HRM-cyclus, waarbij afspraken worden gemaakt, gemeten en beloond, kan de beloning aanpassen aan de werkelijke prestatie en tegelijk het vooroordeel over afnemende arbeidsproductiviteit op hogere leeftijd wegnemen. Flexibele beloning kan voor werkgevers de drempel verlagen om ook oudere werknemers een kans te geven op een nieuwe baan. Randvoorwaarde voor toepassing van een dergelijk systeem is dat de werkvloer de beslissingen van het management accepteert. Dit vereist leiderschap.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- Het kabinet zal aandacht geven aan het verspreiden van best practices tussen alle sectoren.

3.3 Verhogen van de arbeidsproductiviteit

Achterblijvende arbeidsproductiviteitsontwikkeling

De arbeidsproductiviteitsontwikkeling in de publieke sector blijft achter bij de marktsector. Dat maakt het noodzakelijk systematisch aandacht te besteden aan de arbeidsproductiviteit. Dit heeft twee redenen. In de eerste plaats heeft de achterblijvende productiviteit tot gevolg dat de loonkosten voor het overheidsperoneel relatief toenemen ten opzichte van de marktsector. Dat kan leiden tot discussie of de arbeidsvoorwaardenontwikkeling in de overheidssectoren gelijke tred kan houden met de marktsector. Het kan er ook toe leiden dat programmaged wordt weggedrukt ten faveure van loonkosten. De tweede reden is dat een verbetering van de arbeidsproductiviteit kan leiden tot een dalende vraag naar personeel. Dit kan een bijdrage leveren aan het beperken van de arbeidsmarktproblematiek van de overheidswerkgevers.

Technologische innovatie

Arbeidsproductiviteitstijgingen komen voort uit technologische en sociale innovatie. Technologische innovatie is lastiger te realiseren in de publieke sector dan in bijvoorbeeld de industrie. De factor arbeid laat zich in de publieke sector in veel gevallen niet vervangen door machines. Dit vertaalt zich in grote verschillen in ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. Automatisering leidt echter niet direct tot de inzet van minder mensen. Door elektronische uitwisseling van gegevens is het mogelijk geworden staf- en administratieve taken te concentreren. Hierdoor wordt veel menskracht bespaard. Anderzijds leidt de toepassing van ICT tot nieuwe vormen van werk die het mogelijk maken met dezelfde hoeveelheid personeel tot betere prestaties te komen.

Arbeidsproductiviteit meten

Het is vaak problematisch om voor de publieke sector kengetallen vast te stellen op basis waarvan arbeidsproductiviteit kan worden gemeten en verhoogd. Toch zijn er praktijkvoorbeelden die een handvat bieden. Uit benchmarkonderzoek van Berenschot blijkt dat de relatieve omvang van het ambtenarenapparaat het kleinst is bij gemeenten met een inwoner-

aantal tussen 20 000 en 60 000. Vanuit die optiek is er dus een optimaal aantal inwoners per gemeente. Grote en kleine ziekenhuizen die worden geleid door één bestuurder, presteren financieel beter dan ziekenhuizen met meer bestuurders¹. Bij de Rechtspraak is een vergelijkend onderzoek gedaan, waarbij forse verschillen in productiviteit en productiviteitsontwikkeling zijn geconstateerd².

Sociale innovatie stimuleren

Technologische innovatie verklaart slechts voor ongeveer een kwart de productiviteitsgroei³. De rest is terug te voeren op sociale innovatie. Sociale innovatie staat voor alle maatregelen die met de organisatie van het werk en de inzet van personeel te maken hebben en effect sorteren op de productiviteit. Er is sprake van «slimmer werken» wanneer sociale en technologische innovatie tegelijkertijd in onderlinge samenhang plaatsvinden. Op het terrein van de sociale innovatie en op de samenhang met technologische innovatie ligt nog een enorm potentieel.

Het Ministerie van BZK wil sociale innovatie in overheidssectoren en bij individuele overheidsorganisaties ondersteunen. Scholing voor employability en resultaatafhankelijke beloningsvormen zijn elementen van sociale innovatie die al eerder in deze Trendnota aan de orde kwamen. Andere belangrijke instrumenten zijn arbeidstijdenmanagement, terugdringing van ziekteverzuim en versterking van het lerend vermogen van organisaties. Bij arbeidstijdenmanagement draait het om de afstemming van werkaanbod en personele beschikbaarheid. Voor de werkgever is daarbij het aanpassingsvermogen van de organisatie relevant, terwijl voor de werknemer het combineren van werk en privé een belangrijke invalshoek is. Bij ziekteverzuimbeleid staat het bevorderen van de gezondheid van werknemers centraal.

Sociale innovatie kan alleen tot uitvoering komen op organisatieniveau. Daarvoor is een goed samenspel tussen management en werknemers noodzakelijk. Versterking van het lerend vermogen van organisaties heeft een duidelijke link met de wijze waarop het ministerie van BZK individuele overheidsorganisaties wil ondersteunen met benchmarkonderzoek en met het systematisch meten van medewerkertevredenheid. Op bedrijfstakniveau kunnen sociale partners sociale innovatie stimuleren via een actieve rol voor de A&O-fondsen.

Arbeidsverhoudingen moderniseren

De Stichting van de Arbeid wijst op het belang van modernisering van de arbeidsverhoudingen. Eigentijdse arbeidsverhoudingen worden met name gekenmerkt door meer open relaties tussen werkgever en werknemer, en door open communicatie over de koers van de organisatie⁴. Voor het onderwijs streeft het kabinet naar het vergroten van de verantwoordelijkheden van leraren en naar professionalisering van het leraarsberoep.

Taak- en functiedifferentiatie

Taak- en functiedifferentiatie is een vorm van slimmer werken die kan bijdragen aan een efficiëntere inrichting van het werkproces en aan het verlichten van de arbeidsproblematiek. Dit door het werk in vacatures die moeilijk kunnen worden vervuld, op te splitsen. De keerzijde ervan kan zijn dat het werkpakket voor een werknemer beperkter en eenzijdiger kan worden. Dat maakt het belang van doorstroming en mobiliteit groter.

¹ Gupta Strategists (2007), *Zicht op Bestuur*, Schiedam.

² SCP/RvdR (2007), *Rechtspraak: Productiviteit in perspectief*, Den Haag.

³ Volberda (2006), *Erasmus innovatiemonitor. Slim managen, innovatief organiseren*, Rotterdam.

⁴ Stichting van de Arbeid (2005), *Op weg naar een meer productieve economie*, Den Haag.

Vertaling in huidig en toekomstig beleid:

- BZK zal verder onderzoek doen naar sociale innovatie en productiviteitsverhoging in overheidssectoren, zo mogelijk in samenwerking met andere departementen.
- Prestatiebeloning is onderwerp van verder onderzoek. Dit onderzoek

Behoud en werving van personeel met kwaliteit

zal zich met name richten op het meten van prestaties en op invoeringsstrategieën. Aandacht zal worden gegeven aan het verspreiden van best practices.

ANNEX STAND VAN ZAKEN EN ACTUELE
ONTWIKKELINGEN

1. GOOD GOVERNANCE

1.1 Inleiding

Het belang van sturingsinformatie

Het functioneren van de overheid bepaalt in belangrijke mate de kwaliteit van de publieke prestaties en de (kostenefficiënte) manier waarop ze tot stand komen. Overheidsorganisaties gebruiken sturingsinformatie om een goede bedrijfsvoering te bevorderen. Deze sturingsinformatie bevat naast informatie over de eigen interne organisatie steeds vaker gegevens over klanttevredenheid en over de prestaties van andere organisaties. Dit getuigt van een naar buiten gerichte blik en een klantgerichte houding.

Stimulerende en normerende rol van BZK

De minister van BZK wil met het programma Good Governance de legitimiteit en prestaties bevorderen. De overheidssectoren nemen zelf veel initiatieven om kwaliteit, integriteit en transparantie te verbeteren. De minister van BZK speelt hierin een stimulerende en soms normerende rol. Vanuit haar coördinerende rol wil zij de best practices die in de verschillende sectoren worden ontwikkeld ook aan de andere sectoren bekendmaken. Daarnaast onderneemt BZK zelf ook initiatieven. In dit hoofdstuk wordt de stand van zaken op het gebied van Good Governance beschreven.

1.2 Legitimiteit van de overheid

De legitimiteit van overheidshandelen is voor een groot deel afhankelijk van de mate waarin de overheid op een integere en transparante manier haar taken uitvoert. Als uitgangspunt hanteert zij hierbij breed gedeelde normen die publiekelijk kenbaar zijn en waarop zij ook kan worden aangesproken.

Modelcode Good Governance

Goed bestuur

BZK heeft in 2006 een concept «modelcode Good Governance» ontwikkeld. In deze modelcode staan uitgangspunten en principes van «goed bestuur» die door de gehele openbare sector worden onderschreven. De inhoud van deze modelcode is mede gebaseerd op richtlijnen voor good governance die sectoren op eigen initiatief hebben opgesteld. Voor sommige sectoren vloeien bepaalde onderwerpen al rechtstreeks voort uit wetgeving. Ook andere regels en richtlijnen, waaronder de kwaliteitsnormen van de BurgerServiceCode, vormen input voor de modelcode Good Governance in de openbare sector. Door naleving van de principes wordt een betere bedrijfsvoering en kwaliteit van de dienstverlening gerealiseerd, gaat de organisatie transparanter (met meer oog voor integriteit) handelen en worden bestuur en toezicht geoptimaliseerd. Hierdoor neemt de last van de overheid voor burgers af en wordt de kwaliteit van overheidsorganisaties versterkt. Het doel is deze modelcode samen met alle overheidssectoren uit te werken tot een breed gedragen modelcode voor de gehele openbare sector. Voor organisaties en koepels die op dit vlak al eigen initiatieven hebben genomen in de vorm van bijvoorbeeld codes, biedt de modelcode een referentiekader. Zij kunnen hun richtlijnen vergelijken en mogelijk aanvullen. Organisaties die nog niet zover zijn, kunnen de voorgestelde modelcode adopteren en aan de hand daarvan een eigen code ontwikkelen.

Kwaliteitshandvesten en servicenormen

Het gebruik van kwaliteitshandvesten BZK stimuleert en faciliteert sinds 2005 het gebruik van kwaliteitshandvesten. Een kwaliteitshandvest is een document waarin een publieke instantie beloften doet over de kwaliteit van de dienstverlening (servicenormen). Veelal gaat het om normen voor wachttijden aan de balie, reactietermijnen op brieven of mails, procedures en termijnen voor klachtenafhandeling en compensatieregelingen. Via onder andere brochures, film, seminars en de website www.kwaliteitshandvesten.nl worden kennis en ervaringen verspreid van andere (voorlopende) organisaties. Voorzover bij BZK bekend, hebben ongeveer 125 (semi)-publieke organisaties servicenormen via een kwaliteitshandvest aan de «klant» kenbaar gemaakt¹. In 2005 waren dat slechts 15 organisaties. Het betreft hier vooral gemeenten, maar ook provincies, departementen en uitvoeringsorganisaties. Op dit moment is een pilot bij de politie gaande over «aangifte doen bij de balie» die zich richt op de kwaliteits- en servicegerichtheid van de dienstverlening. Ook andere sectoren tonen, op beperkte schaal, belangstelling. BZK streeft ernaar de ontwikkeling van het gebruik van kwaliteitshandvesten te versnellen, zowel kwantitatief als kwalitatief. Organisaties worden gestimuleerd de behoeften van de burgers te leren kennen en aansprekende beloften te doen die het imago verbeteren. Via internet kunnen zij gemakkelijk en gratis de klantgerichtheid van hun kwaliteitshandvest testen. Deze test geeft aan welke aspecten meer aandacht verdienen.

Blijvende aandacht voor integriteit

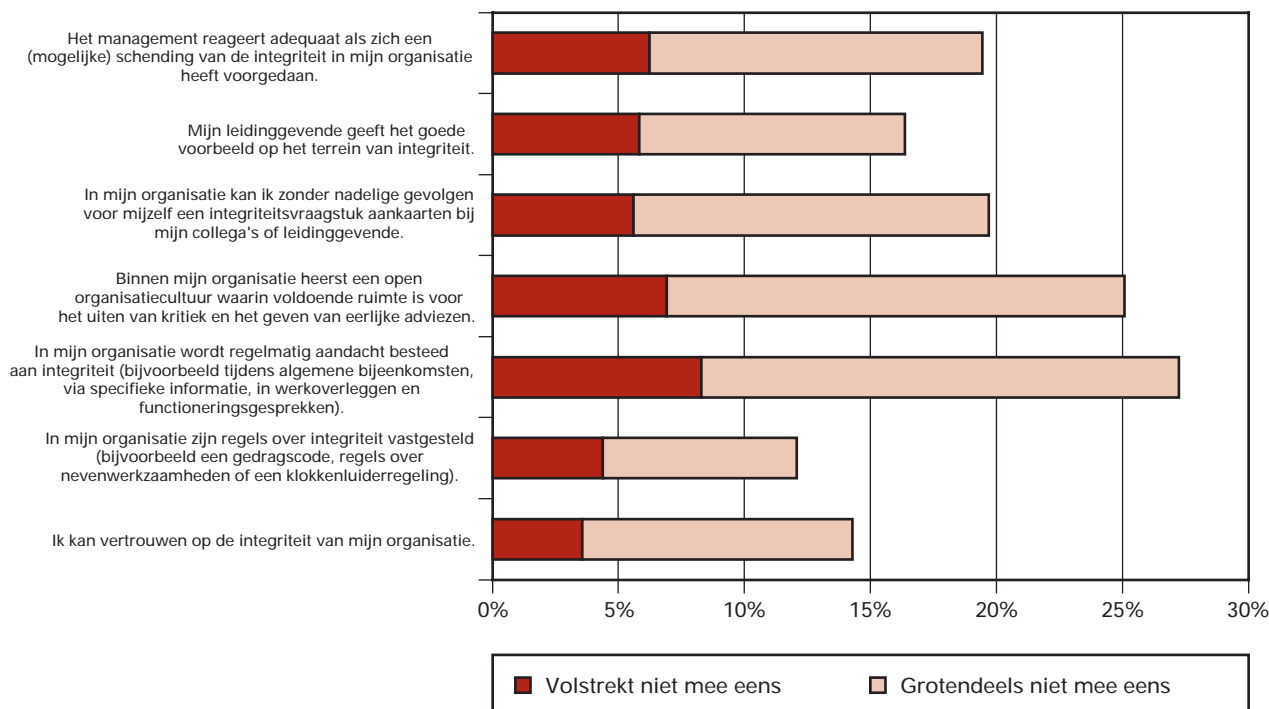
Uitvoering binnen de overheidsorganisatie

Integriteit is een essentiële voorwaarde voor de betrouwbaarheid en legitimiteit van overheidsorganisaties. Sinds 1 maart 2006, met de inwerkingtreding van de gewijzigde Ambtenarenwet, zijn alle overheidsorganisaties zelf verantwoordelijk voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van hun integriteitsbeleid. De normen zijn gelijktijdig aangescherpt en verduidelijkt. Dit betreft openbaarmaking van nevenfuncties, melding van financiële belangen, het opstellen van een klokkenluiderregeling voor de eigen organisatie, alsmede een rechtsbescherming-bepaling voor de klokkenluider. Overheidsorganisaties moeten nu overgaan tot de daadwerkelijke implementatie van de nieuwe regels en maatregelen. Dit zal nog de nodige aandacht vergen. Zo blijkt uit een recent onderzoek van BZK dat één op de zeven ambtenaren weinig vertrouwen heeft in de integriteit van de eigen organisatie (figuur 1.1). Hetzelfde onderzoek toont aan dat één op de vier ambtenaren vindt dat in de organisatiecultuur onvoldoende ruimte is voor het uiten van kritiek en het geven van eerlijke adviezen.

¹ Organisaties zijn niet verplicht gegevens aan te leveren bij BZK, maar worden daartoe wel uitgenodigd. Gegevens representeren de stand in september 2007 en zijn gebaseerd op een quick scan uitgevoerd door BZK. Volgens de VNG heeft 10% van alle gemeenten een kwaliteitshandvest.

Good Governance

Figuur 1.1 Mening overheidspersoneel over integriteitsstellingen; in welke mate bent u het met de volgende stellingen oneens?



Bron: BZK (2006), *Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2006*, Den Haag.

Vergroten integriteitsbewustzijn

Naast aandacht voor de invoering en de daadwerkelijke toepassing van de verscherpte integriteitsmaatregelen, wordt ook geïnvesteerd in het vergroten van het integriteitsbewustzijn van organisaties en ambtenaren. Het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS), dat eveneens in maart 2006 operationeel is geworden, richt zich bij het aanbod en de ontwikkeling van instrumenten dan ook voornamelijk op de volgende twee aspecten:

- Het ondersteunen en meten van de daadwerkelijke implementatie van maatregelen;
- Helpen het integriteitsbewustzijn te vergroten.

Integriteitsinstrumenten

De inmiddels beschikbare instrumenten van het BIOS, waaronder een SelfAssessment instrument (SAINT), een dilemmatraininginstrument (de Integriteitskubus) en een instrument om de integriteitsbeleving te meten (de Integriteitmeting van de InternetSpiegel), sluiten bij deze doelstellingen aan. Tot nu toe maken vooral de provincies en waterschappen gebruik van deze instrumenten. In 2007 heeft BZK het instrumentarium extra onder de aandacht gebracht bij de gemeenten.

Initiatieven gericht op repressie

Daarnaast worden de volgende activiteiten ontwikkeld op het gebied van repressie:

- De pilot voor het project uniforme registratie integriteitsaantastingen is medio 2007 gestart.
- In 2007 wordt de klokkenluidersregeling geëvalueerd.
- Bij de Stichting Meld Misdaad Anoniem wordt in 2007 met een pilot een landelijk meldpunt voor integriteitsaantastingen ingericht, ter vervanging van de meldpuntfunctie van MEPIA (Meldpunt Integriteitsaantastingen) bij de AIVD.

Transparantie en normering topinkomens

Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens

In 2006 is de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (WOPT) in werking getreden. Door deze wet zijn de beloningen die boven het inkomen van een minister uitstijgen in de (semi)publieke sector en bij de woningcorporaties openbaar geworden. De opgaven van de instellingen die onder de WOPT vallen, worden jaarlijks aan het parlement aangeboden en gepubliceerd op de website van BZK. Een groot deel van de lijst bestaat uit medisch specialisten.

Topinkomens semipublieke sector

In aanvulling op de vorig jaar in werking getreden openbaarmaking van topinkomens, heeft de Tweede Kamer in 2005 uitgesproken dat zij een vorm van normering van salarisoniveaus in de semipublieke sectoren gewenst acht. Het kabinet heeft in 2006 aan de adviescommissie Rechtspositie Politieke Ambtsdragers (commissie Dijkstal) gevraagd hierover advies uit te brengen. Dit advies is in september 2007 aangeboden.

Verticaal toezicht en horizontale verantwoording

BZK heeft in 2006 onderzoek gedaan naar vormen van horizontale verantwoording bij en door organisaties in de (semi)publieke sector. Begin 2007 is een vervolgonderzoek gestart, deels in samenwerking met de Algemene Rekenkamer. Op basis van de uitkomsten wordt gewerkt aan handreikingen voor organisaties. Doel is hen te ondersteunen bij het vormgeven van horizontale verantwoording, dat wil zeggen een kritische dialoog met de afnemers van diensten, ketenpartners en collega-organisaties. Voor verschillende vormen van verantwoording, zoals een cliëntenraad, collegiale visitatie en kwaliteitpanels, zullen in 2007 handreikingen beschikbaar komen. Daarnaast is in mei 2007 de Werkgroep Publieke Verantwoording van start gegaan. Op initiatief van BZK stellen verschillende departementen, uitvoeringsorganisaties, inspecties en wetenschappers samen een aantal aanbevelingen op. Deze aanbevelingen, die medio 2008 gereedkomen, zijn gericht op de vraag onder welke voorwaarden het verticaal toezicht op een andere manier kan worden ingericht.

1.3 Publieke prestaties

Een consequente monitoring van de publieke prestaties dient enerzijds als verantwoordingsinformatie en anderzijds als sturingsinformatie voor een goede interne bedrijfsvoering.

Interne bedrijfsvoering

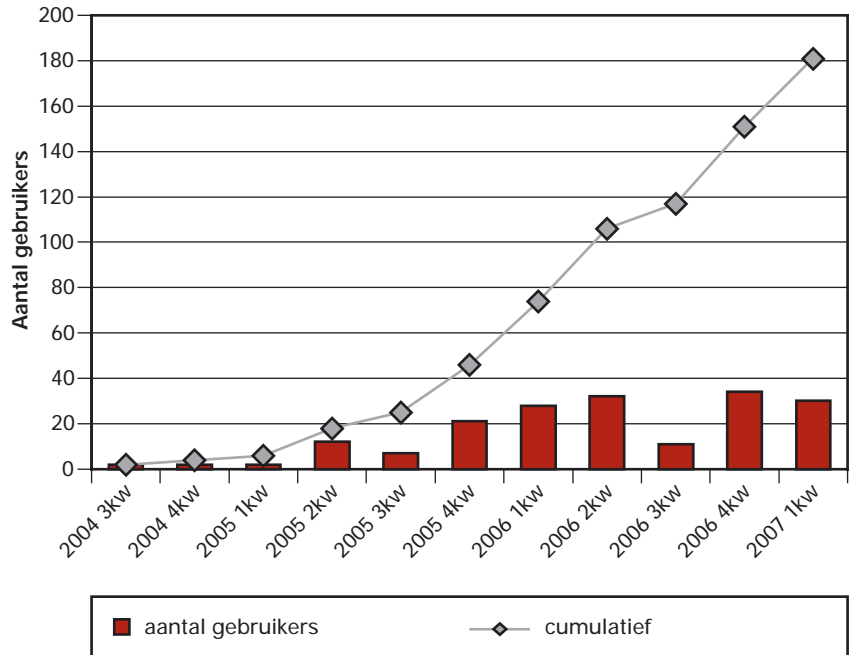
Om de dienstverlening aan de «voorkant» – daar waar het directe contact met de klant plaatsvindt – op een hoger plan te tillen, is het nodig ook verbeteringen door te voeren aan de «achterkant». Organisaties hebben inzicht in en kennis van de achterliggende werkprocessen nodig om gericht op de bedrijfsvoering te kunnen sturen. BZK reikt (semi)publieke organisaties hulpmiddelen aan die gemakkelijk en tegen lage kosten sturingsinformatie kunnen genereren.

Het gebruik van medewerker-tevredenheidsonderzoek

Veel (semi)publieke organisaties meten geregeld de medewerker-tevredenheid. Tussen 2004 en 2006 maakten honderdvijftig organisaties gebruik van het gestandaardiseerde medewerker-tevredenheidsonderzoek van de InternetSpiegel. Dit webbased instrument geeft snel een

eenvoudig inzicht in de tevredenheid van de eigen medewerkers. De standaardisatie maakt benchmarking met vergelijkbare organisaties mogelijk. In 2007 wordt bij zeventig nieuw aangemelde organisaties een nulmeting uitgevoerd.

Figuur 1.2 Aantal uitgevoerde MTO's door InternetSpiegel



Bron: BZK (2007), *Internetspiegel*, Den Haag.

Arbidsomstandigheden en integriteit

Recentelijk zijn de wettelijke eisen omtrent arbo en integriteit aangescherpt. Mede naar aanleiding hiervan ontwikkelt BZK twee instrumenten die organisaties een spiegel voorhouden en concrete handvatten bieden voor verbetering.

Klanttevredenheidsonderzoek

Veel organisaties voeren met enige regelmaat een klanttevredenheidsonderzoek uit. Zo meten MBO-instellingen, Hogescholen en Universiteiten de studententevredenheid, UMC's de patiëntentevredenheid en de Politie de tevredenheid van burgers. In aanvulling hierop heeft BZK een intern klanttevredenheidsonderzoek ontwikkeld dat de tevredenheid van medewerkers meet over de geleverde diensten van interne organisatieonderdelen zoals een Facilitaire Dienst, ICT en Communicatie. Dit onderzoek is specifiek voor ministeries ontwikkeld, maar kan ook worden gebruikt door organisaties van een vergelijkbare omvang of organisatiestructuur. In 2006 is het onderzoek uitgevoerd binnen vijf ministeries, in 2007 als doe-het-zelf-instrument op de overige negen departementen.

Leren van best practices

Benchmarken

Om de prestaties van een organisatie te verbeteren, is het nodig deze prestaties en de achterliggende processen en werkwijzen systematisch te onderzoeken, met andere organisaties te vergelijken en te leren van best practices. BZK faciliteert en stimuleert benchmarking binnen de publieke sector met kennis, expertise en instrumenten. Zo krijgen individuele organisaties advies, wordt een nieuwsbrief verspreid en staat op de

website een actueel overzicht van het gebruik van benchmarks in de publieke sector¹. Daarnaast heeft BZK samen met ROI (Rijksopleidingsinstituut) een benchmarkgame (simulatieworkshop) ontwikkeld die organisaties helpt een benchmark voor te bereiden. Het project benchmarking heeft tot doel het zelflerende en zelfevaluerende vermogen van de publieke sector te vergroten en de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers te verbeteren. Om het leerproces te vergemakkelijken, wordt in 2007 een format ontwikkeld op basis waarvan benchmarkresultaten meer gestructureerd in kaart kunnen worden gebracht. Ook zal de inventarisatie van de benchmarks verder worden geactualiseerd en wordt de benchmarkgame minstens vier keer gespeeld. Enkele organisaties zullen worden begeleid in hun benchmarkproces.

Benchmark Bedrijfsvoering

Verschillende sectoren werken met benchmarks om (delen van) hun organisatie te vergelijken met andere en hierdoor de prestaties te verbeteren. Zo heeft het Rijk in 2006 onder departementen de Benchmark Bedrijfsvoering Rijksdienst uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een impuls voor de verbetering van de bedrijfsvoering. Het gaat om de taken op het terrein van personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting (PIOFACH). Rond de benchmark is een uitgebreid netwerk ontstaan, waaraan alle departementen deelnemen. Ze leren hierbij met én van elkaars ervaringen. De ministeries krijgen zo zicht op good practices en mogelijke leerpartners. De departementen beslissen uiteindelijk zelf of ze op basis van de benchmark bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering extra aandacht geven. Ook gemeenten vergelijken zich met elkaar, bijvoorbeeld via de website www.watdoetjegemeente.nl. Benchmarks worden gezien als een effectieve aanpak voor gemeenten die hun klanten beter willen bedienen. Door prestatievergelijking ontstaat inzicht in verbeterpunten en door ervaringen uit te wisselen over de aanpak van die punten leert de gemeente hoe ze zich optimaal kan verbeteren. De sector Politie gebruikt verschillende benchmarks om korpsen met elkaar te vergelijken. Het idee is om de benchmarks te verbreiden, zodat ze ook over de bedrijfsvoering gaan.

¹ www.minbzk.nl/onderwerpen/openbaar-bestuur/good-governance/benchmarks

2. PARTICIPATIE EN DIVERSITEIT

2.1 Inleiding

Samenstelling personeelsbestand

Organisaties hebben te maken met een divers aanbod van werknemers, met een bijbehorend scala aan talenten, wensen en behoeften. Momenteel bestaat het personeelsbestand van de overheid voor ongeveer de helft uit vrouwen. Het aantal vrouwen in topfuncties is echter gering. Ook werken er veel ouderen. Daarnaast is ongeveer 6% van de medewerkers allochtoon en heeft 43% een deeltijdbaan. Het gaat hier om het overheidsgemiddelde; tussen de sectoren bestaan grote verschillen. Zo werken in het Primair Onderwijs veel vrouwen en is het personeelsbestand van het Voortgezet Onderwijs sterker dan gemiddeld vergrijsd.

Ontzietmaatregelen omzetten in participatiebevordering

Het bieden van voldoende opleidings- en doorgroeimogelijkheden draagt volgens werknemers het meest bij om de komende vijf jaar gemotiveerd aan het werk te blijven. Ook flexibele werktijden en functiemobiliteit worden relatief vaak genoemd. Ongeveer de helft van de ouderen is van mening dat zij te weinig mogelijkheden krijgen zich te ontwikkelen. Daarnaast neemt de mobiliteit van werknemers sterk af met de leeftijd. Gezien de bijdrage die ontwikkelingsmogelijkheden en mobiliteit leveren aan het gemotiveerd aan het werk blijven, is hiervoor meer aandacht noodzakelijk. Ontzietmaatregelen zouden daarom moeten worden omgezet in participatiebevorderende maatregelen. Tot nu toe gebeurt dat nauwelijks.

2.2 Levensfasebewust personeelsbeleid

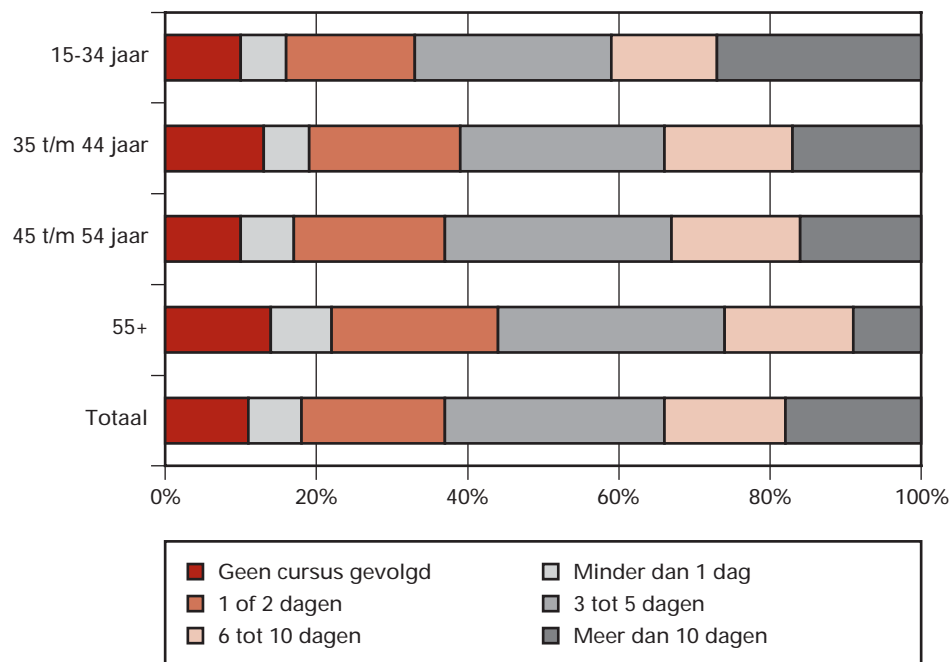
Personeelsbeleid op maat

Levensfasebewust personeelsbeleid ondersteunt individuele werknemers in hun verschillende levensfasen, zodat zij gemakkelijker en gemotiveerder kunnen werken. Het gaat hierbij om alle werknemers en niet alleen om ouderen. In de ogen van de overheidswerknemers helpen opleidingen en doorgroeimogelijkheden het meest om de komende vijf jaar gemotiveerd aan het werk te blijven, zo blijkt uit recent onderzoek¹. De opleidingsmogelijkheden bij de overheid zijn relatief goed. Het aantal dagen dat een werknemer een cursus heeft gevolgd, neemt wel af met de leeftijd (figuur 2.1). Ook flexibele werktijden en functiemobiliteit leveren een positieve bijdrage om gemotiveerd aan het werk te blijven. Tussen de leeftijdscategorieën bestaan wel verschillen in de voorkeur voor gewenste HRM-voorzieningen. Zo zijn jongeren vooral geïnteresseerd in ouderschapsverlof en doorgroei- en opleidingsmogelijkheden, en hebben ouderen meer belangstelling voor thuiswerken en functiemobiliteit.

¹ BZK (2007), *Fliitspanelonderzoek levensfasebewust personeelsbeleid*, Den Haag.

Participatie en diversiteit

Figuur 2.1 Cursusdeelname naar leeftijd



Bron: BZK (2007), *Fliitspanelonderzoek levensfasebewust personeelsbeleid*, Den Haag.

Levensloopregeling

Het levensfasebewust personeelsbeleid is bij alle sectoren in enigerlei vorm onderwerp van gesprek. De levensloopregeling kan een belangrijke bijdrage leveren aan levensfasebewust personeelsbeleid, omdat werknemers de regeling naar eigen behoefte, passend bij de levensfase waarin zij op dat moment verkeren, kunnen inzetten. Alle sectoren kennen een levensloopregeling. Slechts een klein deel van het personeel maakt hiervan daadwerkelijk gebruik (box 2.1).

Box 2.1 Gebruik van de levensloopregeling: overheid en markt

In 2006 heeft het ministerie van BZK onderzoek gedaan naar de deelname van het overheidsperoneel aan de levensloopregeling en de motieven hiervoor. In het voorjaar van 2007 heeft het CBS via de Enquête Beroepsbevolking (zowel onder werknemers in de markt als bij de overheid) een vergelijkbaar onderzoek verricht. Het sparen voor levensloop is tot op heden beperkt van de grond gekomen. Uit de cijfers van BZK bleek dat 7,3% van de werknemers bij de overheid deelneemt aan de levensloopregeling. Dit percentage is hoger dan voor alle werknemers in Nederland (5,6%).

Opvallend is dat (ruim) de helft van de werknemers levensloopsparen wil gebruiken om vervroegd uit te treden. Daarnaast valt op dat veel overheidswerknemers de levensloopregeling gebruiken voor ouderschapsverlof. De overheidssectoren kennen van oudsher goede regelingen voor betaald ouderschapsverlof, terwijl tegelijkertijd de ouderschapsverlofkorting is gekoppeld aan deelname aan levensloop. Opmerkelijk is ten slotte dat bijna een derde van de werknemers in de marktsector niet weet waarom zij aan de levensloopregeling meedoen, terwijl overheidswerknemers hun doelen wel duidelijk hebben bepaald.

Tabel 2.1 Motieven om deel te nemen aan de levensloopregeling

Motieven	Overheid en markt (CBS)	Overheid (BZK)
Prepensioen	50,0%	56,9%
Ouderschapsverlof	6,0%	21,2%
Sabbatical	5,0%	12,3%
Zorgverlof	1,0%	3,0%
Anders	9,0%	2,8%
Weet nog niet	29,0%	3,7%

Bron: CBS (2007)/BZK (2006).

Levensfasebewust personeelsbeleid in de sectoren

De uitwerking van het levensfasebewust personeelsbeleid loopt vooral via de A&O-fondsen door stimulering van gericht beleid bij individuele organisaties in een sector. In de CAO 2005–2007 heeft de sector Gemeenten opgenomen dat alle gemeenten vóór 2008 leeftijdsbewust personeelsbeleid moeten hebben ontwikkeld. Belangrijke criteria hierbij zijn functie-roulatie, het combineren van werk en privé, het vergroten van inzetbaarheid en motivatie, en het bieden van de mogelijkheid een stapje terug te doen (deeltijdpensioen of demotie). In het onderhandelaarsakkoord van het HBO is afgesproken dat iedere hogeschool een ontwikkelingsplan maakt dat medewerkers kansen biedt om zich op professioneel gebied verder te ontwikkelen of door te groeien naar andere functies. Daartoe wordt 1,4% van de loonsom vrijgemaakt. Ook Defensie voert leeftijdsbewust personeelsbeleid, onder andere door het ondersteunen van personeel met een gezin (family support). Hieronder vallen zaken als zorg, huishoudelijke hulp, huisvesting, regelingen voor het zoeken van werk en kinderopvang voor uitgezonden personeel. Veel sectoren richten zich in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid voornamelijk op ouderen (paragraaf 2.7).

2.3 Personeelsbestand: typologieën

Zes typen werknemers

Werkgevers kunnen behalve met de verschillende levensfasen van de werknemer, ook rekening houden met het type personeel binnen de organisatie. Medewerkers staan in de praktijk verschillend tegenover hun werk. Onderzoek van Research voor Beleid wees in 2006 uit dat er een typologie te maken is van verschillende soorten werknemers¹. Onderzoek van Blauw Research wijst uit dat deze typologie in iets aangepaste vorm in breder verband standhoudt. Zij onderscheiden de volgende typen werknemers²:

- Zelfontplooiers/carrièremakers willen zich in hun baan kunnen ontwikkelen;
- Zekerheidszoekers/sfeerzoekers kiezen voor de status quo en proberen vooral onzekerheid te reduceren;
- Balanszoekers vinden met name belangrijk dat werk en zorgtaken of vrije tijd makkelijk en flexibel gecombineerd kunnen worden;
- Ongebonden individualisten willen zaken zelf kunnen regelen en zien graag de persoonlijke inbreng terug in de waardering voor het werk;
- Statusgevoeligen onderscheiden zich door het belang dat zij hechten aan externe waardering van hun werk;
- Sociaal gebonden ten slotte, vinden de sociale atmosfeer op hun werkplek belangrijk.

Deze indeling is gebaseerd op archetypen waarbij werknemers zijn ingedeeld bij de werkhouding die het beste bij hen aansluit. De verhouding van deze typen werknemers binnen het personeelsbestand loopt

¹ Research voor Beleid (2006), *Op maat gesneden, de preferenties van werknemers voor toekomstige arbeidsvoorwaarden*, Leiden.

² Blauw Research (2007), *Zelfverwezenlijking op de arbeidsmarkt*, Rotterdam, nog te publiceren.

Participatie en diversiteit

uiteen tussen de sectoren (tabel 2.1). In alle sectoren vormen de zelfontplooiers met ongeveer een derde van het personeelsbestand de grootste groep. Bij het Rijk is deze categorie duidelijk meer, en in het Voortgezet Onderwijs duidelijk minder aanwezig. De zekerheidszoekers zijn vooral te vinden bij de UMC's en Defensie. Balanszoekers zijn vooral bij de Rechterlijke Macht en in de onderwijssectoren relatief sterk aanwezig. Sociaal gebonden zijn vooral terug te vinden bij het Primair en Voortgezet Onderwijs en de Politie. De ongebonden individualisten vormen met uitzondering van het Wetenschappelijk Onderwijs en de Onderzoekinstellingen een kleine groep. Bij de Politie zijn veel statusgevoeligen te vinden. Ook bij het Voortgezet Onderwijs is deze groep relatief groot.

Tabel 2.2 Verdeling van het type werknemers naar sector (in %)

	Zelf- ontplooiers	Zekerheid- en sfeer- zoekers	Balans- zoekers	Ongebon- den indivi- dualisten	Status- gevoeligen	Sociaal gebonden
Marktsector	34	21	15	13	5	13
Overheid	34	21	16	10	5	15
Rijk	42	22	11	10	4	11
Gemeenten	36	19	16	12	4	14
Provincies	35	22	15	12	2	14
Rechterlijke Macht	39	10	28	10	2	10
Waterschappen	34	18	18	11	4	15
Primair Onderwijs	32	17	24	3	3	21
Voortgezet Onderwijs	27	20	19	9	7	18
Middelbaar Beroepsonderwijs	32	19	20	10	3	15
Hoger Beroepsonderwijs	33	17	21	17	2	11
Wetenschappelijk Onderwijs	38	17	16	16	3	10
Onderzoekinstellingen	33	18	18	21	2	7
Universitair Medische Centra	30	30	16	12	4	8
Politie	34	21	7	5	12	20
Defensie	35	27	6	11	6	15

Bron: Blauw Research (2007), Rotterdam.

Arbeidsvoorwaarden

Voorkeuren per type werknemer

Het verschil in houding ten opzichte van werk is terug te zien in de verschillen in voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden (figuur 2.2). Vooral bij prestatiebeloning en salarisgroei/ontwikkeling op basis van prestaties lopen de voorkeuren uiteen. Zelfontplooiers hebben een sterke voorkeur voor een flexibeler beloning op basis van prestaties. Zekerheidszoekers daarentegen hechten veel belang aan pensioen geregeld door de werkgever en collectieve verzekeringen, en statuszoekers aan een goed basissalaris, door werkgever geregelde collectieve verzekeringen en bonussen. Balanszoekers hechten veel waarde aan de mogelijkheid om flexibel om te gaan met het aantal uren in de week. Ongebonden individualisten geven vooral de voorkeur aan flexibele werktijden en het bijkopen van vakantiedagen. Statusgevoeligen hechten aan het basissalaris veel belang. Zoals bleek uit het onderzoek van Research voor Beleid kunnen arbeidsvoorwaarden de doorslag geven als banen qua werkinhoud ongeveer gelijk zijn en er een keuze moet worden gemaakt. Dat maakt de sturingsmogelijkheden beperkt, al mogen de arbeidsvoorwaarden geen belemmering zijn voor personeel om bij de sector te komen werken.

Figuur 2.2 Preferenties arbeidsvoorwaarden naar werkhoudingen^a

		Werkhoudingen					
		Zelfontplooiers	Zekerheidszoekers	Balanszoekers	Ongebonden individualisten	Statusgevoeligen	Sociaal gebonden
preferenties arbeidsvoorwaarden	prestatieafhankelijke salarisverhoging	■			■		
	prestatieafhankelijke beloning	■				■	
	pensioen geregeld door werkgever		■	■			■
	collectieve verzekeringen mogelijk		■			■	■
	betaald verlof	■	■	■			
	flexibel aantal uren per week			■			■
	flexibele werktijden	■		■	■		
	mogelijkheid thuiswerken	■		■	■		
	vakantiedagen bijkopen			■	■		
	basissalaris		■			■	■
	bonus		■			■	■
	voorzieningen		■			■	■

^a. Hoe donkerder de kleur, hoe sterker de voorkeur afwijkt (meer belang) van de voorkeuren van andere groepen (achtereenvolgens rood, oranje, beige, donkergrijs, lichtgrijs).
Bron: Blauw Research (2007), Rotterdam

Public Sector Motivation

Intrinsieke motivatie

Uit de literatuur over het werken bij de overheid komt het begrip «public sector motivation» (PSM) naar voren. Hiermee wordt bedoeld op de mogelijkheid dat de aantrekkingskracht van het werken bij de overheid specifiek samenhangt met het soort werk dat de overheid biedt. Het gaat dan in het bijzonder om het zich in kunnen zetten voor de publieke zaak. Onderzoek van BZK heeft uitgewezen dat in alle overheidssectoren public sector motivation in vrij ruime mate aanwezig is. Dit is ook terug te zien bij de instroommotieven van werknemers. De inhoud van het werk is in alle sectoren het belangrijkste motief om bij de overheid te werken (tabel 2.3). Mensen helpen en problemen oplossen (typische PSM-categorieën) vormen – samen genomen – in belang het tweede motief. De verschillen tussen de overheidssectoren zijn niet groot. PSM als instroommotief komt relatief weinig voor bij het HBO, WO en Defensie. Het percentage werknemers dat instroomt en salaris en loopbaanmogelijkheden als instroomreden noemt, is relatief laag. Het feit dat zij geen doorslaggevende redenen vormen om een baan te aanvaarden, wil niet zeggen dat ze onbelangrijk zijn. Overheidswerknemers beoordelen hun financiële

Participatie en diversiteit

doorgroeimogelijkheden significant minder positief dan werknemers in de marktsector. Hetzelfde geldt voor de invloed van individuele prestaties op de beloning. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden behoren tot de belangrijkste motieven om bij de overheid te willen werken én weer te vertrekken. Verbetering van de loopbaanperspectieven is dus een belangrijk onderwerp in de slag om personeel¹.

Tabel 2.3 Aanvaardingsmotieven van banen voor werknemers (in %)

	Salaris	Loopbaan	Werk-privé	Inhoud	Mensen helpen	Problemen oplossen
Overheid	10	5	12	54	12	7
Rijk	11	7	12	49	9	12
Gemeenten	11	5	14	56	7	8
Provincies	7	2	8	61	5	17
Rechterlijke Macht	4	1	6	65	5	19
Waterschappen	11	4	14	59	3	9
Primair Onderwijs	8	3	11	57	15	6
Voortgezet Onderwijs	10	4	10	49	20	8
Middelbaar Beroepsonderwijs	10	6	11	48	17	8
Hoger Beroepsonderwijs	7	6	17	58	8	5
Wetenschappelijk Onderwijs	2	6	12	67	6	7
Onderzoekinstellingen	2	5	14	68	6	6
Universitair Medische Centra	6	6	15	53	17	2
Politie	15	6	11	41	18	8
Defensie	16	9	9	54	8	3

Bron: BZK (2007), *Flitspanelonderzoek levensfasebewust personeelsbeleid*, Den Haag.

Positieve effecten public sector motivation voor de organisatie

Uit literatuur blijkt dat het aannemen van werknemers met public sector motivation voor werkgevers diverse positieve effecten heeft². Werknemers die meer public sector motivation vertonen, blijven langer werkzaam in de publieke sector en presteren beter. Uit het onderzoek van BZK blijkt dat werknemers die een sterkere motivatie hebben om iets bij te dragen aan de maatschappij, meer tevreden zijn met de organisatie, meer tevreden zijn met hun baan, meer binding voelen met de organisatie en zich meer inzetten voor hun werk. Het kunnen bijdragen aan de maatschappij mag als iets speciaals worden gezien bij de overheid. Campagnes zoals «Werken bij het Rijk, als je verder denkt» spelen in op de behoefte van werknemers een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. Een focus in campagnes op PSM betekent overigens niet dat men zich daarmee ook op werknemers met specifieke werkhoudingen richt. Het onderzoek van Blauw Research wijst uit dat onder alle typologieën PSM voorkomt. Dit brengt met zich mee dat differentiëren in arbeidsvoorwaarden niet ten koste zal gaan van het binnenhalen van werknemers die een hoge PSM hebben.

2.4 Mobiliteit verhoogt motivatie en inzetbaarheid

Het belang van mobiliteit

Mobiliteit werkt positief op de motivatie en daarmee op de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Het gaat hierbij zowel om horizontale (wisseling tussen functies met dezelfde zwaarte) als verticale mobiliteit (doorstroom naar hogere/lagere functies). Instrumenten zoals het opzetten van een mobiliteitsnetwerk en de mobiliteitstoelage bevorderen de mobiliteit. Overheidssectoren hebben op dit terrein al verschillende initiatieven genomen (box 2.2). Er is zowel sprake van interne als externe mobiliteit. Bij interne mobiliteit gaat het om mobiliteit bij dezelfde werkgever. Bij externe mobiliteit kan onderscheid gemaakt worden tussen intrasectorale mobiliteit (mobiliteit binnen dezelfde sector) en intersectorale mobiliteit (mobiliteit tussen sectoren of met de markt- en zorgsector).

¹ BZK (2006), *Personeels- en mobiliteitsonderzoek overheidspersoneel 2006*, Den Haag.

² Perry, J.L., L.R. Wise (1990), *The motivational basis of public service*, *Public Administration Review*. 50(3), 367–73; Brewer, G.A., S.C. Selden (1998), Whistleblowers in the federal civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic., *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(3), 413–39; Steijn, A.J. (2006), *Carriérejagers of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie*, Rotterdam.

Box 2.2 Sectorinitiatieven bevorderen mobiliteit

Bij een aantal sectoren, waaronder Rijk, Provincies en Waterschappen, is het gangbaar of wordt overwogen om werknemers in algemene dienst aan te nemen. Dit maakt het makkelijker om werknemers binnen de organisatie te laten rouleren. Daarnaast kunnen zij flexibeler worden ingezet om beter in te spelen op de specifieke behoefte van dat moment.

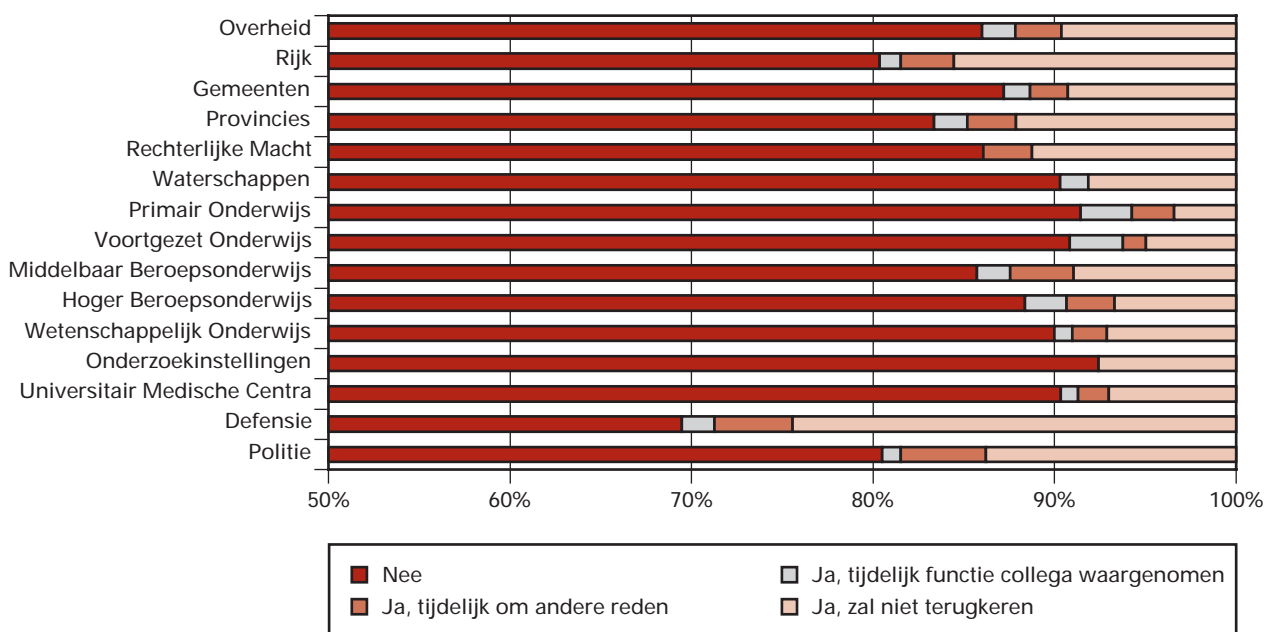
De omvang van de rijksoverheid zal de komende vier jaar, in het kader van de vernieuwing van de Rijksdienst, met 13 500 werknemers afnemen. Ongeveer de helft van deze groep zal uitstromen door natuurlijk verloop; voor de andere helft zal een nieuwe plek binnen de overheid worden gezocht. Sectorale mobiliteit wordt gestimuleerd, ondersteund door het «Rijksmobiliteitsnetwerk».

Defensie heeft het Flexibele Personeelssysteem ingevoerd om een gerichte doorstroom van het militaire personeel te kunnen realiseren. Het is de intentie om militairen slechts voor een periode van drie jaar een bepaalde functie te laten uitoefenen en vervolgens een andere functie voor hem/haar te zoeken. Bij burgerpersoneel zou dat na vijf jaar moeten. Bron: Sectorale informatie.

Interne mobiliteit

Van de overheidswerknemers die gedurende 2005 in dienst zijn gebleven bij dezelfde werkgever, is 10% blijvend van functie veranderd en keert 4% op termijn terug naar zijn oorspronkelijke functie (figuur 2.3). Bij Rijk, Defensie en Politie is de mobiliteit bij dezelfde werkgever relatief groot. Bij Defensie is ruim 30% van de medewerkers van functie veranderd. Dit komt mede doordat Defensie militairen slechts drie jaar dezelfde functie wil laten uitvoeren.

Figuur 2.3 Zittend personeel naar interne mobiliteit en sector (2005)
«Bent u in 2005 bij dezelfde werkgever van functie veranderd?» a), b)



a) In het onderwijs (PO, VO, MBO) gaat het om de vestiging in plaats van de werkgever.

b) Deze cijfers zijn gebaseerd op enquêtegegevens en zijn slechts indicatief

Bron: BZK (2006), *Personeel- en Mobiliteitsonderzoek 2006*, Den Haag

Externe mobiliteit

In de afgelopen jaren (2003–2006) heeft jaarlijks zo'n 9% van het overheidspersoneel zijn werkgever verlaten. Een ongeveer even grote groep stroomde ieder jaar in (tabel 2.4; bijlage tabel 2.7 en 2.8). Van de nieuwkomers had de meerderheid (60%) al werk voordat zij bij hun huidige werkgever aan de slag gingen.

Herkomst nieuwkomers

Zij werkten voorheen in de markt- of zorgsector, in dezelfde sector of in een andere overheidssector. De overige instroom komt van school, komt uit een inactiviteitsregeling, heeft voorheen in de uitzendbranche gewerkt of is herintreder. Onder andere Provincies, Rechterlijke Macht, MBO, HBO en de UMC's genereren veel instroom uit de marktsector. Dit zijn ook de sectoren die om personeel concurreren met de markt. De Gemeenten, de Waterschappen en het Primair Onderwijs trekken veel mensen aan uit de eigen sector. Mobiliteit tussen overheidssectoren vindt overwegend plaats in de sectoren Provincies, Rechterlijke Macht en Onderzoekinstellingen. Van het uitstromende personeel vond ongeveer 40% een nieuwe baan. Bij de uitstroom van werknemers naar een andere baan gaat het zowel om intrasectorale als om intersectorale mobiliteit. De overige uitstroom bestaat uit werknemers die worden gedetacheerd of al dan niet tijdelijk stoppen met werken (inactiviteitsregelingen, pensioen). Met name de sectoren die concurreren met de marktsector (HBO, WO en UMC) kennen relatief veel uitstroom naar de markt. In het Primair en Voortgezet Onderwijs en bij Politie blijft de uitstroom vooral binnen de eigen sector werkzaam.

Bestemming uittreeders

Tabel 2.4 Instromend overheidspersoneel naar herkomst en uitstromend overheidspersoneel naar bestemming 2005. Uitgesplitst naar sector in procenten van de totale in- en uitstroom^{a, b)}

	Instroom				Uitstroom			
	Instroom-percentage	Eigen sector	Andere overheids-sector	Markt- of zorg-sector	Uitstroom-percentage	Eigen sector	Andere overheids-sector	Markt- of zorg-sector
Overheid	8	15	7	29	9	15	7	16
Rijk	6	10	9	37	9	6	5	14
Gemeenten	6	22	6	31	9	12	3	10
Provincies	6	3	22	41	5	6	7	12
Rechterlijke Macht	2	–	33	47	2	–	11	8
Waterschappen	6	25	14	29	5	2	12	16
Primair Onderwijs	9	25	3	17	8	33	7	13
Voortgezet Onderwijs	10	15	8	25	10	25	7	9
Middelbaar Beroeps onderwijs	7	9	10	41	9	3	7	6
Hoger Beroepsonderwijs	11	10	13	41	11	8	15	23
Wetenschappelijk Onderwijs	12	14	11	23	15	14	13	21
Onderzoekinstellingen	8	6	19	21	11	7	23	15
Universitair Medische Centra	12	7	7	38	10	7	5	47
Defensie	9	2	2	26	7	4	12	25
Politie	7	19	11	37	5	25	10	14

a) In de eerste kolom van de in- en uitstroom worden de totale in- en uitstroompercentages genoemd, de daaropvolgende drie kolommen tonen een nadere verdeling. De cijfers tellen niet op tot 100% omdat dit slechts drie categorieën van in- en uitstroom zijn.

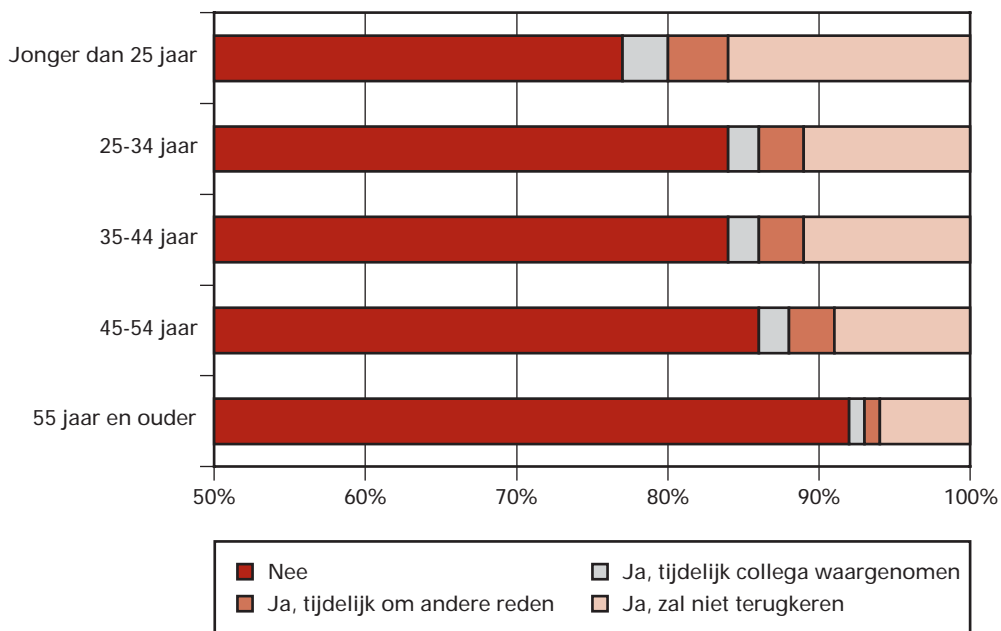
b) Deze cijfers zijn gebaseerd op enquêtegegevens en zijn slechts indicatief.

Bron: BZK (2006), *Personeel- en Mobiliteitsonderzoek 2006*, Den Haag.

Ouderen minder mobiel

Jongeren zijn mobieler dan ouderen (figuur 2.4 en tabel 2.5). Van de werknemers jonger dan 25 jaar is 23% bij dezelfde werkgever (interne mobiliteit) al dan niet blijvend van functie veranderd. Voor werknemers ouder dan 55 jaar ligt dit percentage op 9%. Tabel 1 in de bijlage toont de verschillen tussen de overheidssectoren.

Figuur 2.4 Mobiliteit bij dezelfde werkgever naar leeftijd (2005)



Bron: BZK (2006), *Personeel- en Mobiliteitsonderzoek 2006*, Den Haag.

Jongeren maken ook vaker dan ouderen de overstap naar een andere werkgever. Van de totale instroom is ongeveer 60% jonger dan 35 jaar. De hoge instroom van jongeren beneden de 25 jaar wordt mede veroorzaakt doordat zij direct van school komen. Voor de andere leeftijdscategorieën geldt dat het grootste deel afkomstig is uit de markt- en zorgsector, vervolgens uit de eigen sector en slechts in beperkt mate uit een andere overheidssector. Het instroompercentage van ouderen (45-plussers) is laag, waarbij een groot deel afkomstig is uit de eigen sector. Dit wordt mede veroorzaakt doordat zij minder vaak tijdelijke contracten hebben, dat vertrek uit de sector gevolgen voor de pensioenopbouw kan hebben en dat zij door leeftijdsdiscriminatie bij sollicitaties nauwelijks kans hebben om naar een andere werkgever over te stappen. De groep 55-plussers kent een hoge uitstroom, omdat in deze categorie werknemers zitten die de arbeidsmarkt verlaten.

Participatie en diversiteit

Tabel 2.5 Instromend overheidspersoneel naar herkomst en uitstromend overheidspersoneel naar bestemming 2005. Uitgesplitst naar leeftijd in procenten van de totale in- en uitstroom^{a)}

	Instroom				Uitstroom			
	Instroom-percentage	Eigen sector	Andere overheids-sector	Markt- of zorg-sector	Uitstroom-percentage	Eigen sector	Andere overheids-sector	Markt- of zorg-sector
Jonger dan 25	36	4	1	17	14	27	8	22
25-34 jaar	14	17	9	34	9	23	14	33
35-44 jaar	7	21	9	38	5	28	13	26
45-54 jaar	4	25	10	31	3	29	12	21
55jaar en ouder	2	26	11	22	25	2	1	2

a) In de eerste kolom van de in- en uitstroom worden de totale in- en uitstroombpercentages genoemd, de daaropvolgende drie kolommen geven een nadere verdeling. De cijfers tellen niet op tot 100%, omdat dit slechts drie categorieën van in- en uitstroom zijn.

Bron: BZK (2006), Personeel- en Mobiliteitsonderzoek 2006, Den Haag.

Van werk naar werk

Sectorinitiatieven

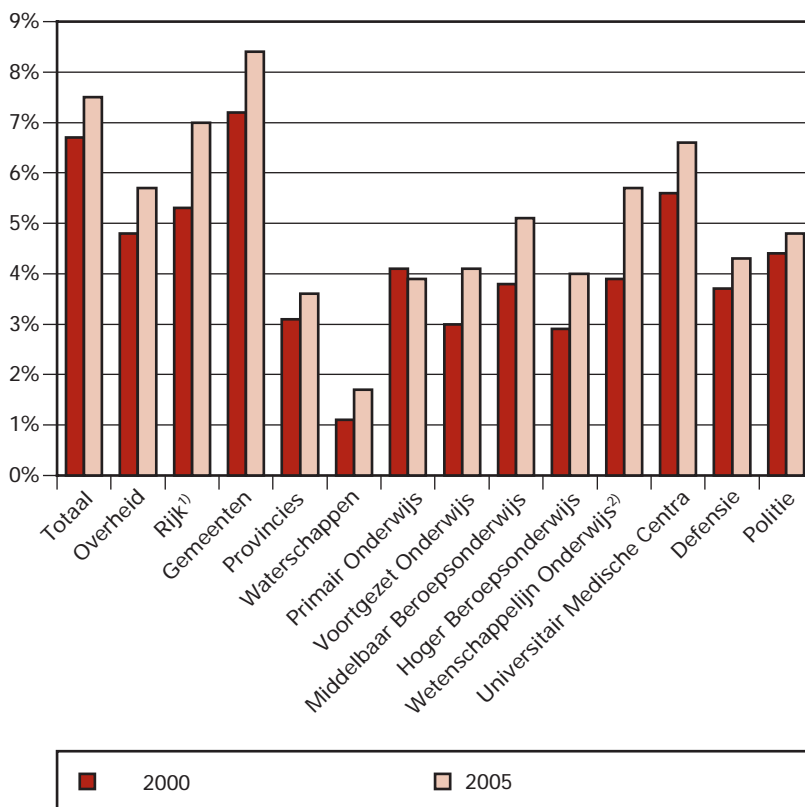
Sectorwerkgevers ondernemen allerlei activiteiten voor de groep werknemers die inactief dreigt te worden. De sector Rijk ondersteunt ambtenaren van wie de functie vervalt bij het vinden van een nieuwe baan. Ook Defensie zoekt een nieuwe plek voor werknemers die als gevolg van het Flexibel Personeelssysteem de dienst verlaten. De sector HBO brengt medewerkers met een vaste aanstelling bij ontslag met behoud van inkomen onder in een expertisecentrum, dat hen begeleidt naar een passende functie. Daarmee worden de boven- en nawettelijke regelingen voor werkloosheid buiten werking gesteld. De arbeidsovereenkomst kan pas worden verbroken wanneer herplaatsing niet mogelijk blijkt. In dat geval wordt een schadeloosstelling vastgesteld die rekening houdt met de lengte van het dienstverband. De sectorwerkgever Waterschappen maakt in haar inzet ten aanzien van het stelsel van boven- en nawettelijke WW-uitkeringen onderscheid naar de aard van de werkloosheid. Een werknemer die door een reorganisatie zijn baan verliest, krijgt maximale begeleiding naar ander werk. Bij ontslag wegens onbekwaamheid of ongeschiktheid komt een medewerker alleen in aanmerking voor de aanvullende uitkering tijdens de WW-fase. Er bestaat dan geen recht op het re-integratie-instrumentarium van de werkgever of een op de WW aansluitende uitkering. De sector Onderzoekinstellingen heeft de bovenwettelijke sociale zekerheidsregelingen aangepast om deze meer activerend te maken. In plaats van een aanvulling op de werkloosheidsuitkering krijgen oud-werknemers een bonus bij het vinden van een nieuwe baan. In de overige sectoren is het stelsel van boven- en nawettelijke WW-uitkeringen beperkt aangepast aan de wijzigingen die het vorige kabinet heeft doorgevoerd in de WW. De beperking van de wettelijke uitkeringsduur is nergens gecompenseerd. Voor oudere ambtenaren betekent dit dat de leeftijdsgrens voor een nawettelijke uitkering tot de pensioenleeftijd is opgeschoven met de inkorting van de WW-duur.

2.5 Werken aan een multicultureel personeelsbestand

In de periode 2000-2005 is het percentage allochtonen bij de overheid toegenomen van 4,8% in 2000 tot 5,7% in 2005 (figuur 2.5). Rijk, Gemeenten en UMC's komen ruim boven dit gemiddelde uit. Waterschappen blijven achter. Tussen 2004 en 2005 is het aandeel werkzame personen van niet-westerse afkomst zowel bij de overheid als in de gehele economie constant gebleven. Tussen de overheidssectoren bestaan wel verschillen. In de periode 2004-2005 is het aantal allochtonen vooral bij de

sectoren Rijk, Provincies, MBO en WO toegenomen. Over een langere periode (2000–2005) bezien, heeft de sterkste groei plaatsgevonden bij het Rijk, de Gemeenten en het Onderwijs, met uitzondering van het Primair Onderwijs waar het percentage allochtonen licht is gedaald. Dit komt mede door de afbouw van ID-banen. Verschillende overheidssectoren hebben projecten opgezet om tot een multicultureel personeelsbestand te komen. In box 2.3 worden enkele van deze projecten beschreven.

Figuur 2.5 Aandeel werkzame personen, niet-westerse allochtonen



1) Banen bij de Rechterlijke Macht zijn opgenomen bij de sector Rijk.

2) Banen bij de onderzoekinstellingen zijn opgenomen bij de sector WO.

Bron: CBS (2006/2007), *Allochtonen bij de overheid 2003 en 2005/Allochtonen bij de overheid 2000 en 2004*, Voorburg/Heerlen.

Box 2.3 Diversiteitsbeleid – allochtonen

De rijksoverheid zet wat betreft etnische diversiteit sterk in op de instroom. Specifieke werving van allochtonen voor het Rijkstraineeprogramma vindt plaats binnen netwerken en op carrièrebeurzen. Het programma streeft ernaar om het aantal trainees in 2010 ten opzichte van 2006 te verhogen en het aandeel allochtone trainees te vergroten. Ook in het stageplan «Structuur in diversiteit» is aandacht voor diversiteit. Als richtinggevende verdeling geldt dat 50% van de 1000 stageplaatsen (op zowel MBO-, HBO- als WO-niveau) door allochtone studenten wordt ingevuld.

In de onderwijssectoren lopen veel projecten om het aantal allochtonen in het personeelsbestand te vergroten. Zo heeft het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO) het project «Full Color» opgezet. Dit project richt zich op de werving en het behoud van allochtone starters en het voorkomen van studie-uitval onder allochtone studenten. Nauw verwant aan dit project is het project «Eutonos», dat zich richt op het vergroten van het aandeel allochtonen in schoolbesturen en managementteams. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van

een groot netwerk van gemotiveerde en deskundige allochtone aspirant-schoolbestuurders. Eutonos werft via regionale contacten aspirant-kandidaten en brengt ze in contact met schoolbesturen.

Het HBO probeert met het actieplan «(H)Erkend MultiTalent» de instroom van allochtoon talent in alle functietypen te bevorderen, om zo het personeelsbestand meer te spiegelen aan de studentenpopulatie, het beroepenveld en de samenleving. Hiertoe heeft het HBO ook het «Nieuw Goud traineeproject» opgericht, waarin succesvolle oud-studenten met een bi-culturele achtergrond worden opgeleid tot docent.

Bij de Politie werkt het Landelijk Expertise Centrum Diversiteit met een Expertgroep Diversiteit. Deze Expertgroep is opgebouwd uit politiemensen, met allerlei culturele achtergronden, die veelal in andere regio's al ervaring hebben opgedaan met diversiteitszaken. De agenten assisteren korpsen op tactisch en strategisch niveau bij het oplossen van zaken op het gebied van openbare orde, opsporing en eerwraak. Daarnaast verzorgt het team ook verhoortrainingen om de korpsen te leren omgaan met verschillende culturen in de Nederlandse samenleving. De verscheidenheid aan diverse culturele achtergronden van deze groep maakt dat ze door mee te denken en hun specifieke kwaliteiten in te zetten, maatwerk kunnen leveren voor het probleem, dat door de regio wordt aangedragen. De deelnemers uit deze Expertgroep Diversiteit komen uit verschillende delen van het land en kunnen best practices met elkaar delen.

Bron: Sectorale informatie.

Behoud van allochtone werknemers

Naast het aantrekken van allochtonen is het van belang allochtone werknemers voor de organisatie te behouden. Allochtonen zijn eerder geneigd van werkgever te veranderen dan autochtonen¹. Vooral wanneer zij geen loopbaanperspectieven zien, is het moeilijk hen in dienst te houden. Het verloop kan onder andere worden beïnvloed door allochtone en autochtone werknemers gelijke kansen te bieden en een mentor of coach te koppelen aan (allochtoon) talent. Dit laatste gebeurt bijvoorbeeld in het Primair en Voortgezet Onderwijs, waar een netwerk wordt opgezet van startende en ervaren allochtone leraren.

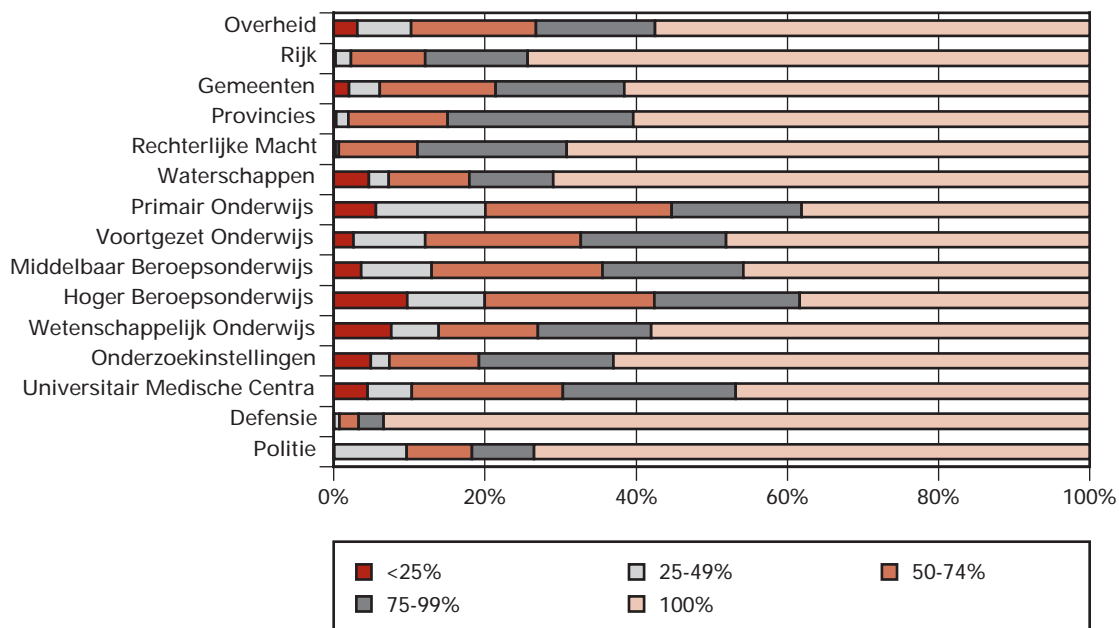
2.6 Veel deeltijders bij de overheid

Bij de overheid heeft 58% van het personeel een voltijdbaan en 42% een deeltijdfunctie (figuur 2.6). Van de werknemers met een deeltijdfunctie heeft 38% een baan met een deeltijdfactor tussen de 50–74% en 38% tussen de 75–99%. De overige 24% heeft een kleinere deeltijdbaan. Tussen de overheidssectoren bestaan grote verschillen. Zo hebben bij het Rijk, de Rechterlijke Macht, de Waterschappen, Defensie en de Politie relatief veel mensen een voltijdbaan. In de onderwijssectoren daarentegen werken relatief veel deeltijders. Zo heeft in het Primair Onderwijs en het HBO nog geen 40% van de medewerkers een voltijdbaan. Een relatief grote groep werkt minder uren dan een halve voltijdbaan.

¹ Intelligence Group (2007), *Minderheden van werven naar binden*, Rotterdam.

Participatie en diversiteit

Figuur 2.6 Verdeling van de baanomvang van de werkenden (%)



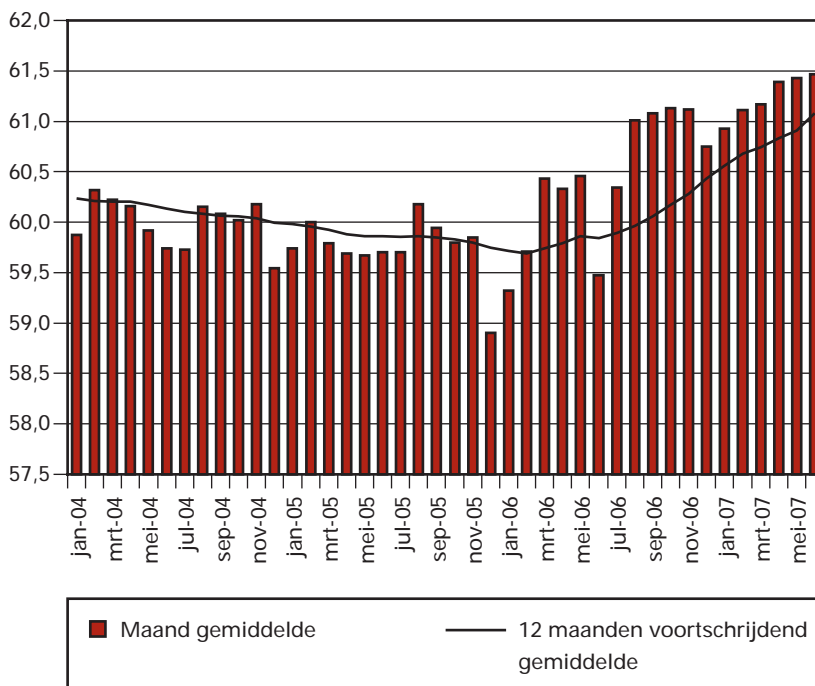
Bron: BZK (2006), *Kerngegevens overheids personeel*, Den Haag.

2.7 Ouderen langer aan het werk

Vooruitlopend op de aanpassing van de ABP-pensioenregeling aan de fiscale wetgeving voor VUT, prepensioen en levensloop is in 2004 en 2005 een bovengemiddeld aantal oudere werknemers uitgestroomd. Op 1 januari 2006 is de nieuwe ABP-regeling ingegaan én een overgangsregeling voor degenen die vóór 1950 zijn geboren en vanaf 1 april 1997 doorlopend in dienst zijn geweest bij een overheidswerkgever. De nieuwe ABP-regeling kent tal van keuzemogelijkheden die het aantrekkelijk maken langer in dienst te blijven. De actuariële neutraliteit stimuleert ouderen om door te werken. Cijfers over de gemiddelde FPU-instroomleeftijd uit 2006 en het 1e kwartaal 2007 tonen aan dat de trend naar langer doorwerken zich gunstig ontwikkelt (figuur 2.7). De financiële prikkels in de ABP-regeling werken in de goede richting, maar zijn niet voldoende. Overheidswerkgevers moeten ook investeren in het behoud van oudere werknemers. In box 2.4 wordt een aantal initiatieven besproken.

Participatie en diversiteit

Figuur 2.7 Gemiddelde FPU-instroomleeftijd per maand



Bron: VUT-fonds (2007).

Box 2.4 Ouderenbeleid

In samenwerking met de Europese Commissie heeft de sector Rijk het project «Fair Play for older workers» uitgevoerd. Negen ministeries hebben met behulp van Fair Play-instrumenten een passende aanpak van leeftijdsbewust personeelsbeleid getest. Zo zijn de sterke en zwakke punten van het bestaande beleid in kaart gebracht, leidend tot inzicht in verbeteringsmogelijkheden, zoals carrièrecoaching voor 50-plussers. Andere instrumenten zijn het instellen van mentorrelaties op de werkvloer en deskundigheidsbevordering van P&O-functionarissen en leidinggevenden.

De sector Provincies richt zich bij het ouderenbeleid op het bieden van perspectief. In het project «Indian Summer» biedt de provincie Utrecht oudere werknemers een training aan. In deze training ontwikkelen zij een persoonlijk loopbaanplan dat ze aan hun leidinggevende presenteren. Momenteel wordt bekeken hoe de andere Provincies de resultaten van dit project kunnen gebruiken.

De sector MBO heeft het project «Ambrosia» ontwikkeld. Eén van de doelstellingen is werknemers (met name de groep boven de vijftig jaar) zo lang mogelijk in het primaire proces vitaal en effectief aan de slag te houden. Instellingen konden het project zelf invullen, wat resulteerde in zestien verschillende invalshoeken. De organisaties werden centraal ondersteund en hadden tijdens de uitvoering met elkaar contact. De projecten worden beschikbaar gesteld aan de overige instellingen. Zij kunnen het project overnemen dat het beste bij hen past. Hiertoe is een transfertraject opgezet met communicatietips, adviezen op maat, coaching van nieuwe projectleiders en managementtraining. Tijdens het project bleek dat de doelgroep breder was dan alleen de 50-plussers. Medewerkers bleken eerder problemen te krijgen door lang op dezelfde plek te werken dan door hun leeftijd. De focus verschoof daarmee voor veel projecten van «leeftijdsbewust» personeelsbeleid naar «loopbaangericht» of «perspectiefgericht» personeelsbeleid.

Bron: Sectorale informatie.

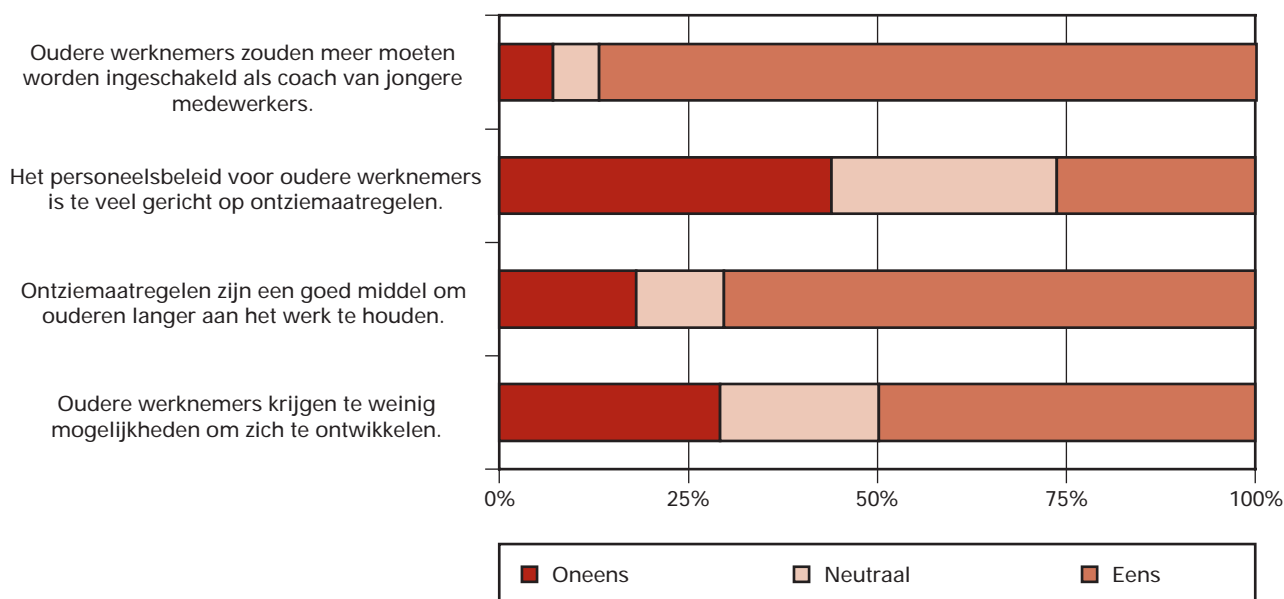
Van ontsiemaatregelen naar participatiebevorderende maatregelen

Ontsiemaatregelen worden tot nu toe nauwelijks gewijzigd in participatiebevorderende maatregelen. In de sector HBO willen werkgevers en bonden de bestaande seniorenregelingen omzetten in het recht op 1 500 flexuren voor alle medewerkers die ten minste tien jaar in dienst zijn. Zij kunnen deze uren aanwenden voor scholing en/of werktijdvermindering. Bij aanwending in het kader van een afgesproken ontwikkelplan wordt het aantal flexuren met 20% verhoogd. De Onderzoekinstellingen bieden medewerkers die ouder zijn dan 45 jaar de mogelijkheid om de leeftijdsgedagen te gebruiken om nieuwe kennis en ervaring op te doen. De opleiding wordt in dat geval voor 100% vergoed.

Mening overheidswerknemers over het personeelsbeleid

Uit een recent onderzoek blijkt dat een meerderheid van de overheidswerknemers vindt dat oudere werknemers meer moeten worden ingeschakeld om jongeren te coachen (figuur 2.8). In de praktijk gebeurt dit al. Bij de gemeente Nijmegen bijvoorbeeld worden nieuwe jonge medewerkers intern opgeleid en ingewerkt door ervaren, oudere collega's. Een meerderheid is tevens van mening dat ontsiemaatregelen een goed middel zijn om ouderen langer aan het werk te houden. Daarnaast vindt 44% dat het personeelsbeleid niet te veel is gericht op ontsiemaatregelen; 26% is het daar niet mee eens. Mogelijk ligt hier een verband met het feit dat de helft van de ouderen vindt dat zij te weinig mogelijkheden krijgt om zich te ontwikkelen. In tabel 2 tot en met 5 van de bijlage worden de onderzoekgegevens uitgesplitst naar de verschillende overheidssectoren.

Figuur 2.8 Mening overheidswerknemers over ouderen



Bron: BZK (2007), *Flitspanelonderzoek levensfasebewust personeelsbeleid*, Den Haag.

2.8 Vrouwen aan de top

Het aantal vrouwen in topfuncties is nog altijd gering (tabel 2.6). Vooral in het onderwijs zijn relatief weinig vrouwen in topposities werkzaam. Van de 10% best verdienende werknemers in de sector (10% hoogste inkomensgroep) is 23% vrouw, terwijl het personeelsbestand in de onderwijssector voor 65% uit vrouwen bestaat. Om het percentage vrouwen in topfuncties te verhogen, is het onder andere van belang om

Participatie en diversiteit

de doorstroom van vrouwen naar topfuncties te stimuleren. Een aantal overheidssectoren bevordert actief de doorstroom van vrouwen naar hogere functies. In box 2.5 wordt een aantal projecten beschreven.

Tabel 2.6 Aandeel vrouwen (in fte's) in de sector en in de 10% hoogste inkomensgroep (in %)

	Aandeel vrouwen			Aandeel vrouwen in 10% hoogste inkomensgroep		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Rijk	38	39	41	19	20	22
Defensie	13	13	13	6	6	6
Politie	31	32	33	15	16	18
Onderwijs (PO/VO/MBO)	63	64	65	22	22	23

Bron: BZK, *Kerngegevens Overheidspersoneel*, Den Haag.

Box 2.5 Doorstroom van vrouwen naar hogere functies

De sector Rijk hanteert streefcijfers voor het aantal vrouwen in topfuncties. In aanvulling op de algemene kabinetsdoelstellingen moet de Algemene Bestuursdienst (800 top-posities binnen het Rijk) in 2011 voor 25% uit vrouwen bestaan. Begin 2007 was het aandeel vrouwen 16,7%.

Het Wetenschappelijk Onderwijs en de Onderzoekinstellingen bevorderen sinds 1999 met het project «Aspasia» de doorstroom van vrouwen tot universitair hoofddocent of hoogleraar. Door het project, waarbij vrouwen een subsidie konden aanvragen voor een twee- of vierjarig onderzoeker in opleiding of postdocproject, is het aantal vrouwen in hoge functies gestegen. Het project zou van tijdelijke aard zijn, maar in 2003 is besloten het project in vernieuwde vorm voort te zetten. Nu ontvangen universiteiten die vrouwen via een specifiek traject binnen een jaar bevorderen tot universitair hoofddocent of hoogleraar een premie. In het voorjaar van 2008 wordt deze premieregeling op verzoek van het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) geëvalueerd. In de periode 1999–2005 is het percentage vrouwelijke universitair hoofddocenten met 7,1 procentpunt toegenomen (van 8,6% in 1999 tot 15,7% in 2005). Het percentage vrouwelijke hoogleraren is gestegen van 5,9% in 1999 tot 9,9% in 2005. Nederland bevindt zich met deze percentages nog wel steeds onderaan de Europese lijst.

Verschillende UMC's voeren in samenwerking met het Sociaal Fonds voor de Kennis-Sector (SoFoKleS) een project uit ter bevordering van de doorstroom van vrouwen. Het Academisch Ziekenhuis Maastricht (azM) werkt aan een benchmark loopbaanontwikkeling. Door middel van een set indicatoren en kengetallen worden periodiek de verschillen in loopbaanontwikkeling van vrouwelijk en mannelijk medisch (wetenschappelijk) personeel in beeld gebracht. Het gaat hierbij zowel om «harde» indicatoren, zoals de jaarlijkse doorstroom naar hogere functies, als om «zachte» indicatoren, zoals de invloed van cultuuraspecten. Op basis van de uitkomsten van de benchmark wil het azM instrumenten ontwikkelen om de loopbaanontwikkeling van vrouwelijk medisch en medisch wetenschappelijk personeel te bevorderen. Ook het Erasmus MC heeft een project om de doorstroom van vrouwen te stimuleren. Hierbij wordt onder andere gebruikgemaakt van de benchmarkgegevens van het azM. Het project heeft als doel inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen bij het «glazen plafond». Vervolgens kunnen gerichte managementstrategieën worden ontwikkeld om het aantal vrouwen in hogere functies binnen de UMC's te vergroten. Ook zijn er buiten SoFoKles UMC's, zoals VUmc en UMC Utrecht, die specifieke projecten hebben om vrouwelijke high potentials door te laten stromen naar de top van de organisatie.

Bron: Sectorale informatie.

Participatie en diversiteit

Het kabinet heeft een tweetal doelstellingen geformuleerd ten aanzien van de nieuwe instroom in topfuncties en de instroom in de overige functie-lagen (analyse en beleid paragraaf 2.3). Per overheidssector zal nadere invulling worden gegeven aan de cijfermatige doelstellingen met betrekking tot de instroom van vrouwen (in topfuncties). De sectoren Rijk, Gemeenten, Provincies, MBO en HBO voldeden in 2006 al bijna aan beide globale doelstellingen. Zij zullen hun goede uitgangspositie moeten handhaven. In het Primair Onderwijs is de meerderheid van de instroom vrouw en bestaat de instroom in topfuncties uit ongeveer evenveel mannen als vrouwen. Wil men in het Primair Onderwijs een evenredige instroom van mannen en vrouwen bewerkstelligen dan zouden er juist meer mannen moeten instromen dan nu het geval is. In de instroom in de Rechterlijke Macht en de Onderzoekinstellingen zijn vrouwen redelijk evenredig vertegenwoordigd. Vrouwen stromen echter niet in topfuncties in. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de (absolute) instroom in topfuncties gering is waardoor het lastig is om de doelstellingen op korte termijn te realiseren. Daarnaast zijn vrouwen ook ondervertegenwoordigd in de lagen onder de topfuncties waardoor de doorstroom vanuit deze lagen gering is. Voor de sectoren Politie en Defensie geldt dat de instroom van vrouwen (in topfuncties) ongeveer gelijk is aan het percentage vrouwen dat nu in de sector werkzaam is (tabel 2.6).

Tabel 2.7 Instroom vrouwen in de sector en in de 10% hoogste inkomensgroep 2006 (in %)^a

	Instroom vrouwen	Instroom vrouwen in topfuncties
Overheid	56	28
Rijk	52	29
Gemeenten	51	28
Provincies	51	27
Rechterlijke macht	60	0
Waterschappen	42	20
Primair Onderwijs	80	48
Voortgezet Onderwijs	54	20
Middelbaar Beroepsonderwijs	58	28
Hoger Beroepsonderwijs	55	26
Wetenschappelijk Onderwijs	49	14
Onderzoekinstellingen	39	0
Universitair Medische Centra	69	37
Politie	37	20
Defensie Burgers	35	18
Defensie Militairen	13	7

^a De cijfers instroom vrouwen en instroom vrouwen in topfuncties kunnen niet met elkaar vergeleken worden omdat ze op een andere wijze tot stand zijn gekomen. Bij de instroom van vrouwen gaat het om instroom van buiten de sector, terwijl het bij de instroom in topfuncties ook gaat om de instroom van andere functielagen.

2.9 Instroom arbeidsongeschikten

WIA landelijke instroom

De WAO is per 29 december 2005 vervangen door de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA)¹. De WIA valt uiteen in de IVA-regeling voor volledig en duurzaam arbeidsongeschikten, en de WGA-regeling voor volledig en niet-duurzaam arbeidsongeschikten en voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Volgens het UWV zijn in 2006 landelijk 21 000 werknemers in de WIA ingestroomd; 18% viel in de IVA-regeling en 82% in de WGA-regeling. Van de WGA-instroom is 63% volledig en niet-duurzaam arbeidsongeschikt en 37% gedeeltelijk arbeidsongeschikt. Dit betekent dat in 2006 ruim 60% van de WIA-instroom

¹ De cijfers in deze paragraaf zijn ontleend aan de voorlopige cijfers die UWV gepubliceerd heeft.

volledige arbeidsongeschiktheid betref. Verwacht wordt dat een deel hiervan uiteindelijk zal doorstromen naar de IVA.

WIA instroom overheid

Het aandeel van de overheidssectoren in de WIA-instroom bedroeg circa 1 400 gevallen (17% IVA en 83% WGA). Minder dan 10% van de IVA-instroom wordt veroorzaakt door overheidssectoren, terwijl deze sectoren 14% van de Nederlandse werknemerspopulatie omvatten. De daling van de instroom in arbeidsongeschiktheid die de afgelopen jaren in deze sectoren zichtbaar werd (van ruim 14 000 nieuwe WAO-uitkeringen in 2001 naar circa 6 000 in 2004) gaat ook onder de WIA door. Het historisch lage arbeidsongeschiktheidsrisico van de overheidssectoren is dus nog verder gedaald. Tussen 2001 en 2004 is het aandeel volledig arbeidsongeschikten in de instroom opgelopen van circa 31% naar ruim 34%. Hieruit blijkt dat de zwaardere keuringseisen effect hebben.

De WIA is niet van toepassing bij een restverdiencapaciteit van meer dan 65%. In 2006 werd landelijk 49% van de WIA-aanvragen (ruim 17 000 gevallen) om deze reden afgewezen. Volgens het UWV vroeg in totaal 41% van de zogenaamde 35-minners in 2006 een WW-uitkering aan. Bij de overheidssectoren ligt dat cijfer een stuk lager (namelijk 20% bij Onderwijs en 15% bij Overheid). Hieruit blijkt dat overheidswerkgevers serieus werk maken van het zoveel mogelijk in dienst houden van 35-minners. Alle sectoren hebben immers in hun CAO's afspraken gemaakt (of zijn bezig dergelijke afspraken te maken) over het zoveel mogelijk in dienst houden van 35-minners, inclusief arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele voorzieningen ter ondersteuning van werkbehoud en werkhervatting. Uit een nadere analyse blijkt dat bij de Overheid (85%) en Onderwijs (78%) een aanzienlijk groter deel van de 35-minners een dienstverband heeft in vergelijking met de marktsectoren (51%)¹. Motivatie wordt als belangrijkste succesfactor voor re-integratie genoemd, waarbij begeleiding op de werkplek en gesprekken om te motiveren als belangrijkste ondersteuning worden gezien in de overheidssectoren. Terwijl gezondheid als belemmering voor re-integratie wordt gezien in alle sectoren, speelt leeftijd ook mee bij onderwijs.

Prognoses 2007

Het UWV verwacht dat de WIA-instroom in 2007 zal stijgen tot circa 29 000 gevallen. Zo'n 30% hiervan (8 600) zal in de IVA-regeling vallen; dit betreft deels (8%) werknemers die in 2006 voorlopig een WGA-uitkering hebben ontvangen omdat de duurzaamheid van hun arbeidsongeschiktheid nog niet vaststond.

¹ Loyalis (2007), *Onderzoek naar de re-integratie van werknemers minder dan 35% arbeidsongeschikt*, Heerlen.

3 ARBEIDSMARKT EN ARBEIDSVORWAARDEN

3.1 Inleiding

Toenemende concurrentie om personeel

Door de economische hoogconjunctuur neemt de druk op de Nederlandse arbeidsmarkt toe. In de strijd om gekwalificeerd personeel moet de overheid steeds meer concurreren met de marktsector. Ook tussen de overheidssectoren onderling ontstaat concurrentie. Om toekomstige arbeidsmarktknelpunten te voorkomen, zijn er verschillende oplossingsrichtingen. Ten eerste moet het beloningsbeleid de concurrentie met de marktsector aankunnen. Het gaat hier om een combinatie van primaire en secundaire beloning, maar ook om carrièreperspectieven en de mogelijkheden om gedifferentieerd te kunnen belonen. Ten tweede moet de arbeidsproductiviteit omhoog, zodat met minder mensen hetzelfde werk kan worden gedaan. Ten derde kan de vervangingsvraag worden vertraagd, bijvoorbeeld via levensfasebewust personeelsbeleid. Een laatste oplossing is het vergroten van het arbeidsaanbod, bijvoorbeeld door de arbeidsduur te verlengen.

3.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Gemiddeld ligt de werkloosheid volgend jaar waarschijnlijk bijna 1½%-punt onder de geschatte evenwichtswerkloosheid, terwijl het aantal vacatures inmiddels een recordomvang heeft bereikt.

CPB, CEP 2007

Toenemend aantal vacatures

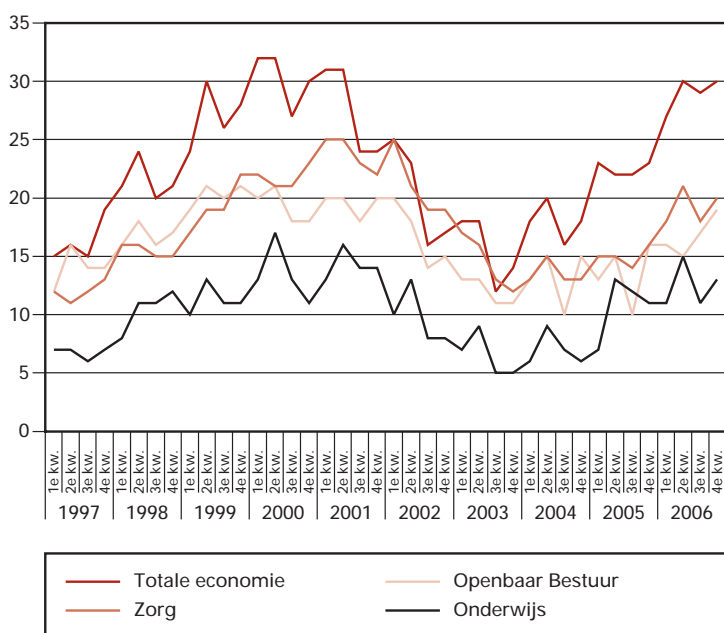
De sterke economische groei leidt tot een toenemend aantal openstaande vacatures (figuur 3.1) en een toenemend percentage moeilijk vervulbare vacatures (figuur 3.2). Het percentage moeilijk vervulbare vacatures is voor het Openbaar Bestuur en het Onderwijs minder groot dan voor de marktsectoren. Voor 2007 en 2008 verwacht het Centraal Planbureau (CPB) een toename van de groei van 2¾%, respectievelijk 2½%. De grote vraag naar personeel stimuleert mensen om zich op de arbeidsmarkt aan te bieden. Het arbeidsaanbod is in 2006 met 1,2% (86 000 personen) gestegen en zal naar verwachting in 2007 en 2008 verder toenemen met respectievelijk 1¼% en ¾%¹. De werkgelegenheid in arbeidsjaren zal volgens het CPB naar verwachting met 2% in 2007 en 1% in 2008 groeien. De werkgelegenheid stijgt de komende jaren dus sneller dan het arbeidsaanbod. De seizoensgecorrigeerde geregistreerde werkloosheid is in het eerste kwartaal van 2007 gedaald tot 2,7% (figuur 3.3)². De werkloosheid onder hoger opgeleiden, het segment van de arbeidsmarkt waar de overheid vooral werft, ligt onder de gemiddelde werkloosheid.

¹ CPB (2007), *Macro Economische Verkenningen 2008*, Den Haag.

² CBS (2007), *Databank statline*, Voorburg.

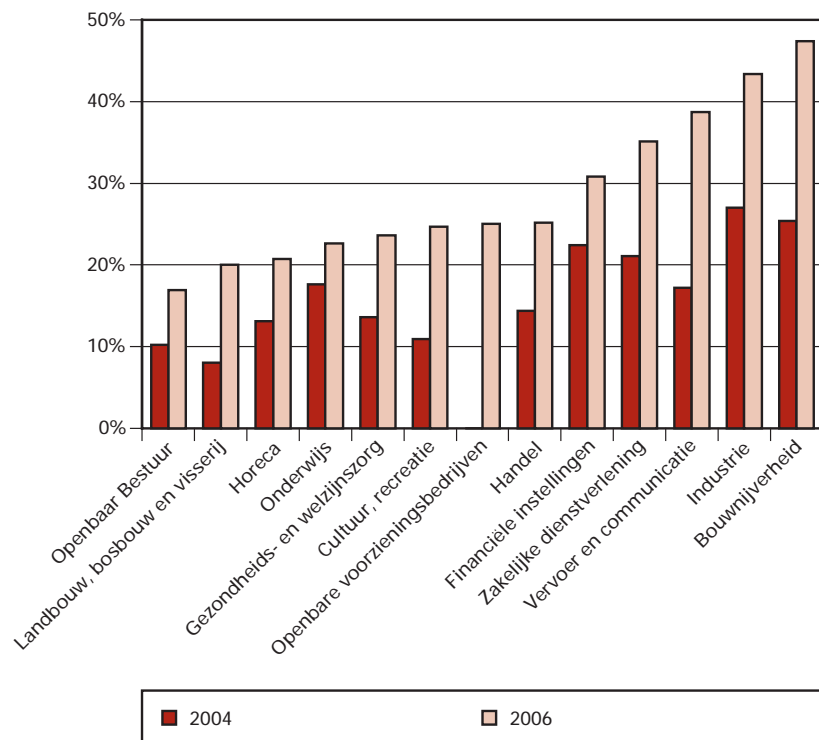
Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden

Figuur 3.1 Ontwikkeling van aantal openstaande vacatures (per duizend banen) voor de totale economie, het Openbaar Bestuur^a, het Onderwijs en de Zorg, 1997-2006 per kwartaal



a) Het Openbaar Bestuur is hier inclusief de sector Veiligheid en de verplichte sociale verzekeringen.
Bron: CBS, Statline vacature-enquête.

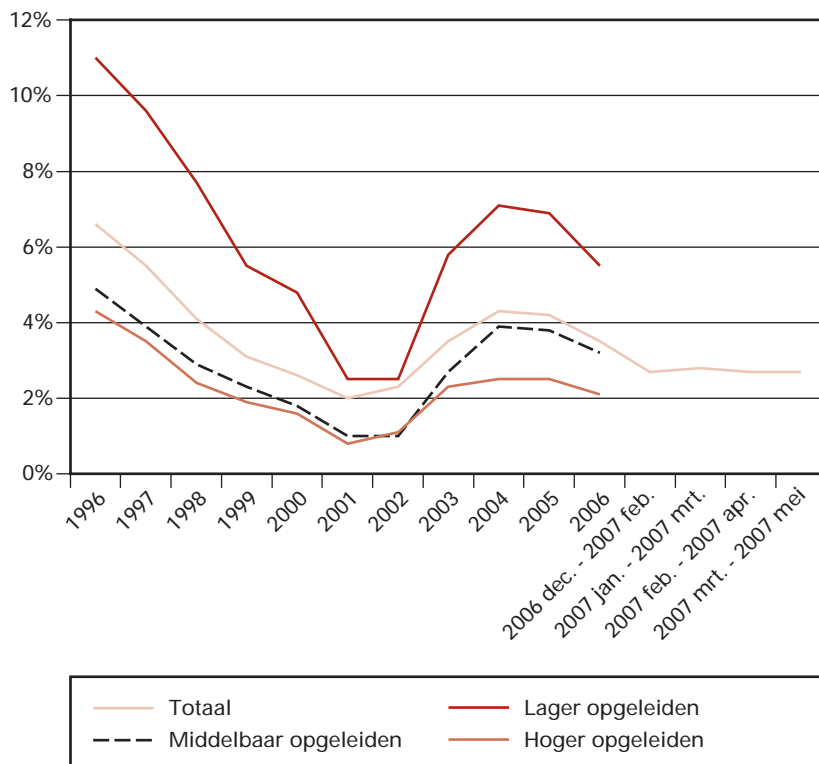
Figuur 3.2 Percentage moeilijk vervulbare vacatures



Bron: CBS, statline.

Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden

Figuur 3.3 Werkloosheid naar opleidingsniveau (1996–2007)



Bron: CBS, statline.

3.3 Positie van de overheid op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkttraming voorziet een kwantitatief tekort aan onderwijs-personeel – met name in het voortgezet onderwijs – dat sterk oploopt in de periode vanaf 2010.

OCW, Nota werken in het onderwijs 2007

Toenemende wervingsproblemen

Het aantal openstaande vacatures en het percentage moeilijk vervulbare vacatures in de publieke sector nemen toe (figuur 3.1 en 3.2). De grootste problemen worden verwacht in het Onderwijs en in de sector Zorg en Welzijn. Het Voortgezet Onderwijs heeft naast kwantitatieve ook te kampen met kwalitatieve knelpunten. Op de middelbare scholen in Rotterdam en Den Haag staat ruim 20% van de leraren onbevoegd voor de klas. Landelijk is dit 12%. Daarnaast is er lesuitval en wordt een deel van de onderwijstijd niet ingeroosterd. Ook voor het MBO komen de lerarentekorten dichtbij. Deze sector is de meest vergrijsde van alle overheidssectoren. De overgang naar het competentiegericht leren vergroot de problematiek, omdat er meer docenten nodig zijn. Daarnaast neemt het aantal leerlingen, mede door de verlengde leerplicht, toe. Hierdoor stijgt ook de vraag naar docenten. Het HBO heeft op dit moment al veel en langdurig openstaande vacatures. Het gaat hier niet alleen om bepaalde regio's of vakspecifieke functies, maar het betreft de volle breedte van het onderwijs. De knelpunten in de sector Zorg en Welzijn doen zich niet over de volle breedte voor maar zijn geconcentreerd bij een aantal opleidingen en branches.¹ Er worden in 2011 vooral tekorten verwacht op maatschappelijk dienstverleners niveau 5 (8,9%), verzorgend

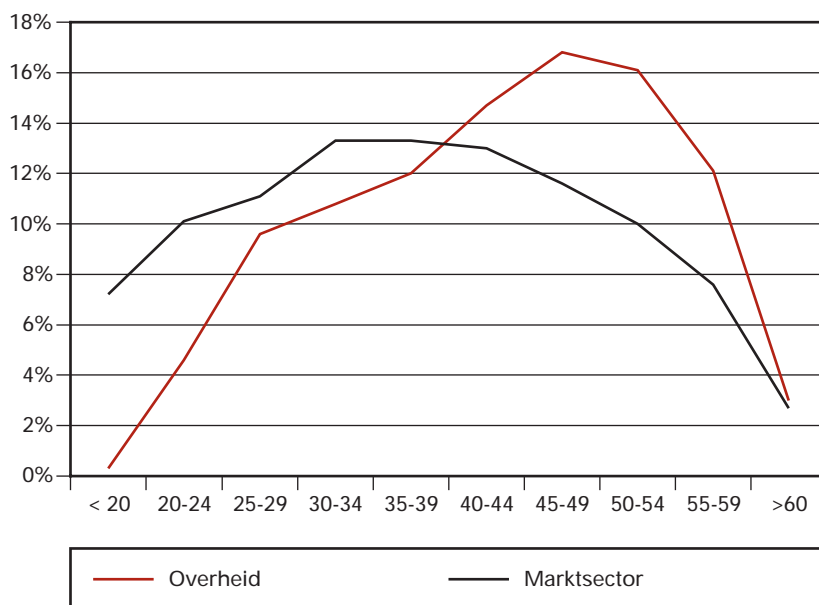
¹ Prismant (2006), *RegioMarge 2006; De Arbeidsmarkt van verpleegkundigen, verzorgenden en sociaalagogen 2006–2010*, Utrecht.

niveau 3 (7,3%) en verpleegkundigen niveau 4 (4,7%).¹ De tekorten zijn vooral geconcentreerd in de verpleeg- en verzorgingshuizen waar naar verwachting het tekort in 2011 oploopt tot 7,5%. De sectoren die op dit moment niet met grote wervingsproblemen kampen, hebben wel moeite om bepaalde, specifieke vacatures te vervullen. Zo komen Gemeenten bijvoorbeeld moeilijk aan bouwkundigen, ICT'ers en (plan)economen. De UMC's ervaren knelpunten bij het aantrekken van anesthesisten, operatie-assistenten, anesthesiemedewerkers en ICT'ers. De verwachting is dat de wervingsproblematiek door de aantrekkende economie en de aankomende uitstroom als gevolg van de vergrijzing zal toenemen.

Toenemende vervangingsvraag

Bij de overheid ligt het percentage werknemers van 50 jaar of ouder 10 procentpunt hoger dan in de markt, respectievelijk 31% en 21%. Het percentage 60-plussers is zowel in de markt als bij de overheid relatief laag (figuur 3.4). Veel medewerkers uit deze leeftijdscategorie hebben de arbeidsmarkt voortijdig verlaten. Een groot deel van het overheids-personeel valt momenteel in de leeftijdscategorieën 45-49 jaar (17%) en 50-54 jaar (16%). In de marktsector is dit aandeel kleiner (respectievelijk 12% en 10%). Door deze factoren wordt de overheid de komende vijftien tot twintig jaar geconfronteerd met een toenemende uitstroom van werknemers. Als werkgever zal zij dan ook een groot beroep op de arbeidsmarkt doen. Deze ontwikkelingen vragen om een goede personeelsplanning om de komende jaren over voldoende medewerkers te beschikken.

Figuur 3.4 Leeftijdverdeling overheid en marktsector



Bron: BZK (2007), *Kerngegevens overheidspersoneel 2006*, Den Haag: CBS.

¹ Prismant (2006), *Arbeid in zorg en Welzijn: stand van zaken en vooruitblik voor de sector zorg en de sector Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang*, Utrecht.

Leeftijdsopbouw per sector

De leeftijdsopbouw verschilt per sector (zie bijlage tabellen 2.4 en 2.5). In de sectoren Rechterlijke Macht, VO, MBO en HBO werken relatief veel 50-plussers. Hierdoor zal vooral in deze sectoren de jaarlijkse vervangingsvraag in de komende vijftien tot twintig jaar hoog zijn. In het MBO gaat in deze kabinetsperiode bijvoorbeeld ruim 10% van het personeelsbestand met pensioen. In het Openbaar Bestuur en de onderwijssectoren VO en MBO werken weinig werknemers jonger dan 30 jaar. Het WO, de UMC's en Defensie hebben juist veel jongeren in dienst. Dit komt mede door de specifieke kenmerken van de sectoren. Zo stroomt bijvoorbeeld een groot deel van de jonge werknemers in het WO na een korte periode (meestal na vier jaar) uit vanwege het aflopen van tijdelijke contracten.

Strategische personeelsplanning

Steeds meer sectoren, waaronder de Gemeenten, de Provincies en de Politie, werken met een strategische personeelsplanning. De Politie ontwikkelt een planningssysteem waarbij de lange termijn centraal staat. Daarmee kan tijdig worden ingespeeld op toekomstige arbeidsmarkt-knelpunten. De meest efficiënte oplossing is afhankelijk van de sector-specifieke situatie.

3.4 Beloningsbeleid

Druk op arbeidsvoorwaarden

De toenemende vraag naar werknemers in de marktsector en bij de overheid verhoogt de druk op de arbeidsvoorwaarden. Primaire én secundaire arbeidsvoorwaarden spelen een belangrijke rol bij de werving en het behoud van medewerkers. Over de primaire arbeidsvoorwaarden zijn zowel het overheidspersoneel als de werknemers in de markt weinig tevreden. Slechts 45% van de overheidswerknemers en 50% van het personeel in de marktsector geeft aan hierover tevreden te zijn (figuur 3.5)¹. Tussen de overheidssectoren doen zich grote verschillen voor, zo is 68% van de werknemers bij de Provincies tevreden over zijn loon en slechts 30% bij de Politie.

Oordeel over primaire arbeidsvoorwaarden

Overheidswerknemers zien weinig mogelijkheden voor financiële doorgroei en vinden dat hun individuele prestaties nauwelijks meetellen bij de beloning. Ook zijn zij negatiever over de aansluiting van het salaris op het functieniveau en over de hoogte ervan ten opzichte van de salarissen bij andere organisaties. De loontevredenheid neemt sterk af met de omvang van een baan. Van de werknemers met een werkweek van minder dan twaalf uur is 59% tevreden over het loon. Van de werknemers die 36 uur of meer werken is 41% hierover tevreden. De lage loontevredenheid van overheidswerknemers komt ook tot uitdrukking in hun wensen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden. Een hoger salaris staat bovenaan het verlanglijstje². Op de tweede plaats staat de mogelijkheid om voor het 65ste levensjaar te kunnen stoppen met werken.

Oordeel over overige aspecten

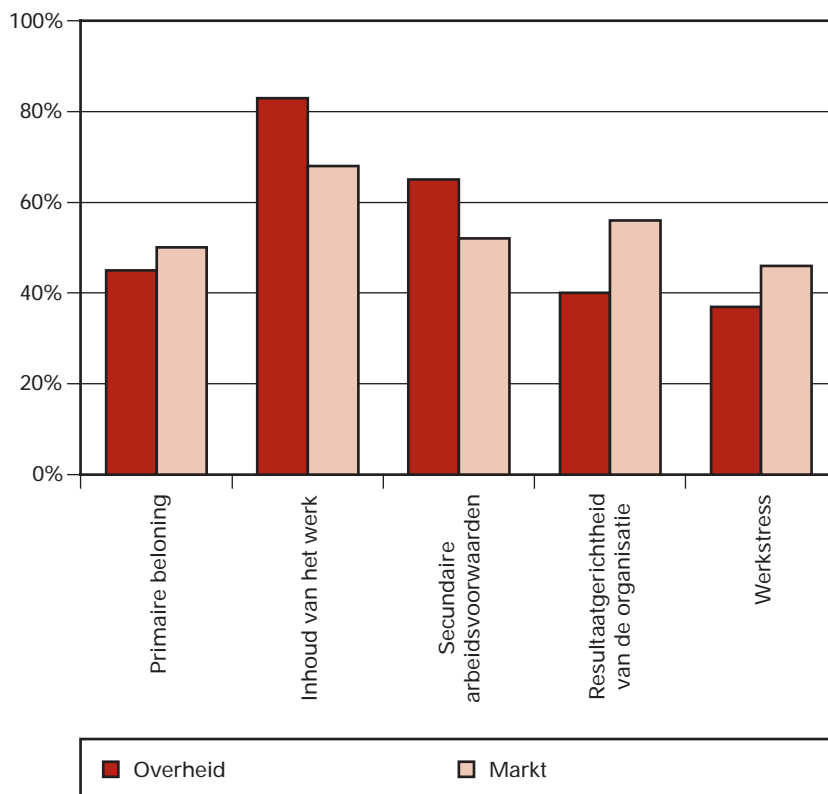
Sterke punten van de overheid op de arbeidsmarkt zijn vooral de inhoud van het werk en de secundaire arbeidsvoorwaarden (figuur 3.5). Tevredenheid over de inhoud van het werk scoort onder overheidswerknemers hoog en aanzienlijk hoger dan bij werknemers in de marktsector (83% versus 68%). Ook de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals werktijden, vakantiedagen, pensioenregeling, kinderopvang en ouderschapsverlof, scoren hoger bij de overheid (65% versus 52%). Over de resultaatgerichtheid van de organisatie en de werkstress is het overheidspersoneel minder tevreden dan het personeel in de marktsector.

¹ Deze en volgende cijfers in deze paragraaf zijn ontleend aan het *personeels- en mobiliteitsonderzoek 2006*.

² BZK (2006), *Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2006*, Den Haag.

Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden

Figuur 3.5 Tevredenheid van het personeel met de overheid als arbeidsorganisatie (in %).



Bron: BZK (2006), *Personeel- en Mobiliteitsonderzoek 2006*, Den Haag.

Arbeidsvoorwaardenovereenkomsten 2007

Aantrekkelijke loonontwikkeling

In de arbeidsvoorwaardenovereenkomsten van 2007 is sprake van een aantrekkelijke loonontwikkeling ten opzichte van de gematigde loonontwikkeling in de jaren 2003–2006. De gunstige conjunctuur en de toenemende krapte op de arbeidsmarkt dragen bij aan de oplopende loonontwikkeling.

Afgesloten akkoorden

De oplopende loonontwikkeling is duidelijk zichtbaar bij de eerste sector waarin de sociale partners dit jaar tot overeenstemming zijn gekomen, de sector Rijk. Opvallend is de lange duur van het akkoord (vier jaar). Bij elkaar opgeteld leidt dit in de periode 2007–2010 tot een contractloonsstijging van 6,3%. Bovendien wordt de eindejaarsuitkering in deze periode verhoogd van 1,6% tot 8,3%. De contractloonontwikkeling is deels gefinancierd door gelden vrij te maken uit de versoering van verlofregelingen en uit de budgetten voor bewust belonen. In het HBO hebben werkgevers en bonden een akkoord gesloten met een looptijd tot 1 augustus 2010. Hierin is onder andere een volledige dertiende maand in 2009 opgenomen. Daarnaast gaan de lonen in de komende drie jaar met 5,6% omhoog. Bij elkaar opgeteld leidt dit in drie jaar tot een salarisverhoging van 11,9%. Ook dit akkoord is ten dele gefinancierd uit een beperking van bijzondere verlofvormen. In de sector Universitair Medische Centra is een akkoord gesloten met een beperkte duur (zeven maanden). In deze periode worden de lonen met 1,5% verhoogd. Gezien de korte looptijd van de overeenkomst is afgezien van inhoudelijke

wijzigingen. Op 2 augustus is een akkoord bereikt voor de sector Defensie, met een looptijd van 1 maart 2007 tot 1 maart 2009. De overeengekomen contractloonstijging is 2,05% op 1 maart 2007 en 2,0% op 1 juli 2008. De eindejaarsuitkering wordt in 2007 en 2008 met respectievelijk 1,1% en 1,6% verhoogd tot een niveau van 3,5%. Daarnaast ontvangen de medewerkers een eenmalige uitkering van 0,4% (2007) en 0,5% (2008). Aan burgerambtenaren worden de middelen uitgekeerd die waren gereserveerd voor een invulling van de levensloopregeling. Dit houdt in dat zij met ingang van 1 maart 2007 een extra loonsverhoging krijgen van 0,8%. De tot op heden in de overheidsakkoorden overeengekomen contractloonmutaties liggen boven de gemiddelde loonmutatie van 2,42% op contractjaarbasis (stand voorjaar 2007)¹.

Flexibilisering van beloningen

Voorstellen en afspraken met betrekking tot beloningsdifferentiatie

Diverse overheidswerkgevers nemen initiatieven voor beloningsdifferentiatie. De sectorwerkgever Gemeenten heeft in het CAO-overleg voorgesteld de loonschalen voor hoger opgeleiden te verlengen. Dit om beter te kunnen concurreren op de krappe arbeidsmarkt. De werkgever heeft het voorstel echter moeten intrekken, omdat het voor de bonden van FNV en CNV alleen bespreekbaar bleek als er een extra grote inkomensstijging voor lager opgeleiden tegenover zou staan. De sector Provincies kent een systeem van flexibele beloning voor alle werknemers, met een vaste component voor competentiegroei en een variabele component voor prestaties. De sectorwerkgever Waterschappen heeft een meer marktconforme en toekomstbestendige salarisstructuur voorgesteld in de huidige CAO ronde. Deze structuur is gebaseerd op het samen met de vakbonden opgestelde rapport «Een nieuwe salarisstructuur en bijpassend beloningsbeleid voor de waterschappen». Gekoppeld aan de nieuwe loonlijnen zullen zogenoemde open schalen worden ingevoerd. Het systeem van vaste periodieken wordt afgeschaft en vervangen door een beoordelingssysteem. De doorgroei in de schaal wordt daarmee, meer dan nu, afhankelijk van de ontwikkeling van de competenties, het gedrag en de resultaten van de medewerker. De sectorwerkgever MBO zet eveneens in op het weghalen van de standaardperiodiek uit de CAO. Iedere instelling kan aan de hand van beoordelingsgesprekken bezien of en zo ja hoeveel salarisverhoging de werknemer krijgt. Tevens moet het mogelijk worden dat een instelling geld gedifferentieerd inzet om arbeidsmarkt knelpunten voor bepaalde vakken te verminderen. Het HBO heeft het systeem met periodieken afgeschaft en vervangen door salariscroei op basis van jaarlijkse beoordelingen. Het functiegebouw is aangepast. Het aantal schalen voor docenten is uitgebreid. Een hogere schaal is daardoor niet alleen bereikbaar voor managementfuncties.

3.5 Arbeidsproductiviteit verhogen

Relatief sterk stijgende kosten publieke dienstverlening

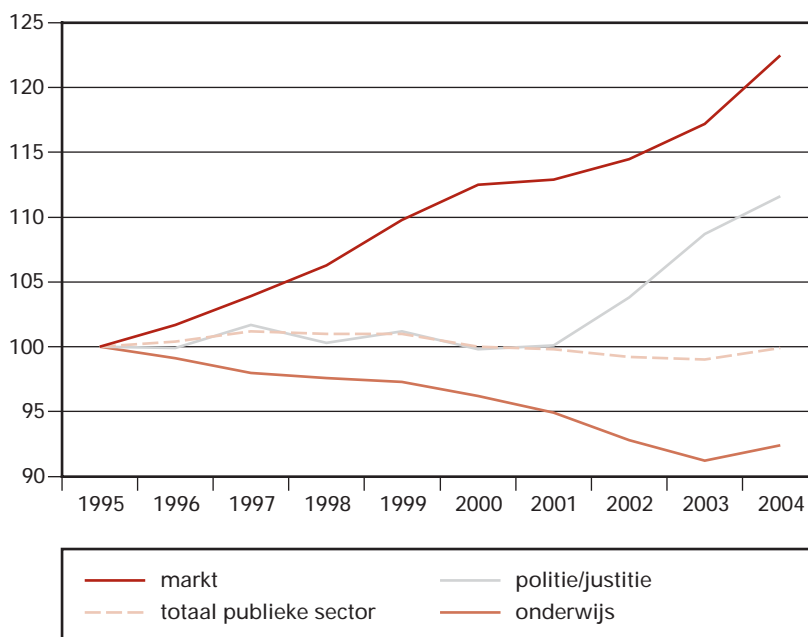
De ontwikkeling van de kosten van de publieke diensten wordt bepaald door de ontwikkeling in de productie, de personeelskosten, de materiële kosten en de arbeidsproductiviteit². De reële kosten van de publieke diensten zijn in de periode 1995–2004 jaarlijks met gemiddeld 3,4% gestegen. De groei van de kosten kan worden toegeschreven aan een hogere productie (1,8%) en aan een toegenomen reële kostprijs per product (1,6%). Voor de markt liggen deze percentages op respectievelijk 2,5%, 3,0% en –0,4%. De stijging van de relatieve kostprijs van publieke diensten komt voornamelijk doordat de groei van de arbeidsproductiviteit gemiddeld 2% per jaar achterblijft bij de marktsector (figuur 3.6) en de toename van de materiële kosten per product.

¹ AWWN (2007), *Tussentijdse evaluatie loonsverhogingen 2007*, Den Haag.

² SCP (2007), *Publieke prestaties in perspectief*, Den Haag.

Arbeidsmarkt en arbeidsvoorwaarden

Figuur 3.6 Arbeidsproductiviteit in de publieke dienstverlening en de marktsector, 1995–2004 (in indexcijfers, 1995=100)



Bron: SCP (2007), Publieke prestaties in perspectief, Den Haag.

Kwaliteitsverbetering

Vooral in de sector Onderwijs ontwikkelt de arbeidsproductiviteit zich traag. Dit wijst niet per definitie op een toenemende ondoelmatigheid, maar is mede een gevolg van bijvoorbeeld expliciete investeringen in klassenverkleining, waardoor hetzelfde product met meer mensen en meer geld wordt geproduceerd. De daarbij mogelijk optredende kwaliteitsverbetering, theoretisch tot uitdrukking komend in een hogere prijs, is in de publieke dienstverlening lastig te meten. Ook bij politie leiden maatregelen gericht op productiviteitsverhoging vooral tot een kwaliteitsverbetering. Voor de Rechtspraak levert een vergelijkend onderzoek naar de optimale schaalgrootte van rechtbanken en gerechtshoven nieuwe inzichten voor productiviteitsverbetering op (box 3.1).

Box 3.1 Productiviteit bij de Rechtspraak en bij Politie

De Raad voor de Rechtspraak heeft in samenwerking met het Sociaal en Cultureel Planbureau onderzoek gedaan naar de productiviteitsontwikkeling bij de Rechtspraak¹. Uit de studie blijkt een duidelijke relatie tussen schaalomvang en productiviteit. Middelgrote rechtbanken zijn gemiddeld productiever dan de kleine en de grote. Bij rechtbanken met minder dan 200 of meer dan 500 arbeidsjaren is de productiviteit duidelijk lager dan die bij de optimale omvang van 330 arbeidsjaren. Bij gerechtshoven ligt de optimale schaal rond de 100 arbeidsjaren. De in de analyses gevonden schaaffecten per sector zijn vaak iets sterker dan voor het gerecht als totaal. Met name de kleine sectoren Bestuur en de grote sectoren Straf van de rechtbanken opereren op een ongunstige schaal. De analyses geven geen aanwijzingen dat een hogere productiviteit ten koste gaat van de kwaliteit. Integendeel, het lijkt er eerder op dat rechtbanken en gerechtshoven die een grotere productiviteit kennen, geen slechtere en soms zelfs betere kwaliteit leveren. Bij de rechtbanken is ook de klantenwaardering gestegen.

¹ SCP/RvdR (2007), *Rechtspraak: Productiviteit in perspectief*, Den Haag.

Het politiekorps Amsterdam heeft een aantal econometristen aangesteld die op basis van data («data mining») analyseren wanneer de meeste auto-inbraken plaatsvinden. Vervolgens kan het korps op dat tijdstip meer toezicht inzetten. Dit soort onderzoek kan ertoe leiden dat minder uitvoerend personeel nodig is. Het gebruik van zakcomputertjes leidt eveneens tot een productiviteitsverbetering, doordat agenten bij surveillance in de wijk kunnen zien wie nog boetes heeft openstaan. Mede door dit soort ontwikkelingen wil de Politie experimenteren met bandbreedtes voor het aantal werknemers per regiokorps. Er wordt dan nog wel aangegeven hoeveel medewerkers een korps moet hebben, maar als men hetzelfde werk met minder mensen denkt te kunnen doen, bijvoorbeeld door automatisering mag de besparing op personeelskosten worden aangewend voor ICT. Bron: Sectorale informatie.

Digitalisering

Het werk in de postkamer verdwijnt gedeeltelijk. Vorig jaar zijn bij ons 14 000 aanvragen digitaal verwerkt. Dit betekent minder werk met lager onderwijs en vmbo. De behoefte aan hoger opgeleid personeel (MBO en HBO) neemt toe.

Gemeente 's-Hertogenbosch

Personele effecten van ICT

Het digitaliseren van de werkprocessen beïnvloedt de vraag naar arbeid, zowel kwantitatief als kwalitatief. Tot nu toe is slechts in beperkte mate onderzoek gedaan naar de gevolgen van ICT voor werknemers. Een uitzondering is het A&O-fonds Gemeenten, dat dit jaar de personele effecten van digitalisering bij de gemeenten heeft laten analyseren¹. Uit dit onderzoek blijkt dat niet of nauwelijks op de personele gevolgen wordt geanticipeerd; de harde infrastructuur is leidend. Algemeen wordt erkend dat de personele factor meer aandacht verdient, ook omdat de gewenste veranderingsprocessen hierdoor beter zouden kunnen verlopen. Door digitalisering wordt personele capaciteit vrijgespeeld. Dit leidt enerzijds tot minder vraag naar arbeidskrachten en anderzijds tot een kwaliteitsverbetering, omdat de vrijgekomen capaciteit op andere terreinen wordt ingezet. Zo is vaak bijscholing noodzakelijk, omdat het werk verandert en gemiddeld een hoger niveau vereist. Ook het uitvoerende werk wordt complexer. Hierdoor is er minder ruimte voor lager opgeleiden.

De toekomstige ambtenaar

De toekomstige ambtenaar moet procesmatig kunnen werken, digitale vaardigheden bezitten en breed inzetbaar zijn. De invoering van ICT zorgt dus niet één op één voor een daling van de behoefte aan personeel. In de sector UMC zijn bijvoorbeeld minder verpleegkundigen nodig en meer ICT- of ondersteunende medewerkers. Als gevolg hiervan verandert de verhouding uitvoerend en ondersteunend personeel, waardoor het lijkt of het proces minder slim wordt ingericht; de overhead neemt immers toe. Ook de relatie tussen medewerkers wijzigt. Door de toenemende koppeling van werkprocessen neemt hun onderlinge afhankelijkheid toe. De (toekomstige) werknemer moet hierdoor over andere competenties beschikken.

Slimmer werken

Slimmer werken geeft het antwoord op de vraag: «Hoe kunnen de resultaten die verwacht worden op een slimmere en efficiëntere manier tot stand worden gebracht?» Bijvoorbeeld door te kijken welke veranderingen in de technologie, de organisatie of in het personeelsbeleid

¹ A+O fonds Gemeenten (2007), *Personele gevolgen van digitalisering bij gemeenten*, Den Haag.

mogelijk zijn. De aanleiding voor de zoektocht naar slimmere concepten ontstaat in de praktijk zowel door interne als externe druk op de organisatie. Dat kunnen interne problemen zijn waardoor niet aan de verwachte resultaten voldaan kan worden, maar ook een veranderende omgeving. Dat door slimmer werken de arbeidsvraag kan worden beperkt, is niet onbelangrijk.

Sectorale aanpak slimmer werken

Veel overheidssectoren ondernemen activiteiten om werkprocessen slimmer in te richten. Ieder volgt daarbij zijn eigen aanpak. In enkele sectoren is er een overkoepelend traject waaronder meerdere onderwerpen vallen, bijvoorbeeld bij Gemeenten (box 3.2). Elders gaat het meer om losse projecten, zoals bij de Waterschappen (zie «slim samenwerken») en de UMC's (zie «functiedifferentiatie»). Naast functiedifferentiatie lopen er bij de UMC's in het kader van «Sneller beter» projecten waarbij de nadruk ligt op de doelmatigheids- en kwaliteitsverbetering van de curatieve zorg.

Box 3.2 Slimmer werken bij de Gemeenten

Het A+O-fonds Gemeenten is actief aan de slag met het thema slimmer werken. Zo draait het project «SlimActief! Omgaan met kennis en ideeën van medewerkers!» en wordt het invoeren van de individuele werkkaart voorbereid. Bij het eerste project gaat het om ideeën en innovaties voortkomend uit de medewerkers. Door kennis effectief in te zetten en te verspreiden, gaat de hele organisatie beter presteren en nemen de kwaliteit van het werk en het werkplezier toe. Om gemeenten te ondersteunen bij het benutten van kennis en ideeën van medewerkers, is een werkboek beschikbaar met tips en trucs, goede voorbeelden en een handreiking over de wijze van implementeren¹. Gemeenten wordt bijvoorbeeld geadviseerd om kennisdeling te stimuleren, omdat hierdoor het innovatieproces kan worden versneld. De gemeente Den Haag heeft daartoe een toepassing ontwikkeld volgens het Wikipedia-concept, waarin adviseurs van de gemeente kennis kunnen delen. De essentie is dat webpagina's door elke bezoeker kunnen worden bewerkt of aangevuld, zonder tussenkomst van deskundigen.

De individuele werkkaart (IWK) is een van de manieren om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Bij dit systeem bepalen afdelingshoofd en werknemer samen op basis van het aantal te werken uren in een jaar het werkrooster. Zo kan een werknemer in drukke perioden meer uren werken en in rustiger tijden minder. Hier zitten wel beperkingen aan. Voor een goede dienstverlening moet er een adequate bezetting zijn. Ook moet rekening worden gehouden met de Arbeidstijdenwet. Naast een verhoging van de arbeidsproductiviteit door een efficiëntere indeling van de werktijd, heeft de IWK nog andere voordelen. De werkdruk wordt verlaagd en flexibele werktijden bieden meer mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren. Bij brede invoering kan de IWK leiden tot een hogere arbeidsparticipatie en ontstaat er voor werknemer en werkgever een win-winsituatie. Bij drie gemeenten (Urk, Veldhoven en Epe) zijn inmiddels pilots gehouden. Hun ervaringen, met de IWK waren zo positief, dat zij het Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden (LOGA) hebben geadviseerd om het instrument landelijk in te voeren.
Bron: Sectorale informatie.

Slim samenwerken

Eén van de vormen van slimmer werken is het zoeken van samenwerking met andere organisaties. De sector Waterschappen brengt dit in de praktijk. Uitgangspunt is dat de waterschappen zich richten op hun «core business» en dat randzaken samen met andere partijen worden geregeld. Zo zijn er op het gebied van belastingen samenwerkingsverbanden ontstaan tussen waterschappen onderling en tussen waterschappen en gemeenten. Kostenbesparing is het resultaat. Ook worden er samenwerkingsverbanden aangegaan om de benodigde specialisten te kunnen werven. Slimmer werken vergt ook verdergaande verknoping van de backoffice van overheidsorganisaties. Dit is nodig om overheids-

¹ A+O fonds Gemeenten (2007), *Doe meer met de ideeën van medewerkers. 20 praktische adviezen voor gemeenten*, Den Haag.

organisaties efficiënter te laten werken. Dit is mogelijk door eenmalige gegevensverstrekking van de burger aan de overheid, digitale gegevens-uitwisseling en verdergaand gebruik van DigiD.

Functiedifferentiatie

Functiedifferentiatie heeft verschillende voordelen. Het levert efficiency-winsten op, doordat medewerkers zich meer op één taak kunnen richten. Dit blijkt bijvoorbeeld bij de UMC's, waar zowel naar boven als naar beneden functiedifferentiatie plaatsvindt. Zo zijn er voedingsassistenten die patiënten van eten en drinken voorzien. Verpleegkundigen specialiseren zich verder, waardoor een tussenniveau tussen verpleegkundigen en medisch specialisten ontstaat. Medewerkers krijgen hierdoor meer carrièreperspectief geboden. Functiedifferentiatie kan leiden tot werk dat eentoniger wordt. Dit moet zoveel mogelijk worden voorkomen, want dat staat op gespannen voet met het stimuleren van mensen om langer door te werken. De UMC's zetten daarom ook in op mobiliteit. Functiedifferentiatie heeft nóg een belangrijk voordeel: het leidt tot een groter arbeidspotentieel. Dit kan worden benut om de arbeidsmarkt-knelpunten op te lossen. Zo kunnen onderwijsinstellingen ervoor kiezen om de arbeidsorganisatie anders in te richten («teamteaching») en (meer) onderwijsondersteunend personeel (assistenten, instructeurs) in te zetten. Bij deze keuzes is de onderwijskundige visie van de school leidend. Daarnaast moet de onderwijskwaliteit gewaarborgd blijven. Onderwijs-assistenten en instructeurs kunnen daarom alleen onder begeleiding van een leraar voor de klas staan. Een praktijkvoorbeeld is het project «Slash 21» in het VO. Leerlingen krijgen les van een vaste groep docenten en onderwijsassistenten, waarbij één docent als hoofddocent fungeert. Dit leidt tot verdere functiedifferentiatie, waardoor een ander type personeel nodig is. Hierdoor kan de school bij vacatures werven uit een bredere doelgroep.

3.6 Arbeidsaanbod vergroten

Het arbeidsaanbod kan op verschillende manieren worden vergroot. Welke methode de beste is, hangt af van de sectorspecifieke situatie.

Aantrekken buitenlandse werknemers

Voor sommige sectoren kunnen buitenlandse werknemers aantrekkelijk zijn, bijvoorbeeld voor de Waterschappen, de Universiteiten, de Onderzoekinstellingen en de UMC's. Zo opereren universiteiten steeds meer op een internationale markt, waardoor zij per definitie over een groter arbeidspotentieel beschikken. Op beloningsgebied kan men binnen Europa (Engeland uitgezonderd) redelijk concurreren. De verschillen met Amerika en Engeland zijn echter groot. Bij uitzondering kennen universiteiten een individuele arbeidsmarkttoelage toe om knelpunten te voorkomen. De sector Waterschappen ziet het aantrekken van technici uit Oost-Europa en Turkije als mogelijkheid om toekomstige arbeidsmarkt-knelpunten op te lossen.

Aantrekken zij-instromers

Daarnaast kan een beroep worden gedaan op zij-instromers. Vooral de onderwijssectoren en de sector Politie kiezen voor deze oplossingsrichting.

Zelf opleiden van werknemers

Ook is het mogelijk werknemers met een lager dan gewenst opleidingsniveau aan te nemen en hen vervolgens zelf op te leiden (opscholing). In de praktijk wordt nauwelijks van deze methode gebruikgemaakt. In box 3.3 worden twee voorbeelden beschreven.

Box 3.3 Zelf opleiden van medewerkers

De Belastingdienst had problemen met de werving van afgestudeerde accountants, omdat men salarieel onvoldoende kan concurreren met de markt. Daarom heeft men besloten eerder te gaan werven, namelijk onder VWO'ers die maximaal twee jaar geleden hun diploma hebben gehaald. Zij krijgen een accountancyopleiding aangeboden met aanvullende fiscale vakken. Op deze manier probeert de Belastingdienst toekomstige werknemers aan zich te binden. Het betreft een duale opleiding met – na het succesvol afronden van zowel het opleidings- als het stagegedeelte – een baangarantie. De opleiding bestaat uit een driejarig traject met studie- en stageblokken. Na afloop heeft de deelnemer nog net geen bachelordiploma. Eenmaal aan de slag bij de Belastingdienst (4 dagen werk en 1 dag opleiding) kan dit diploma definitief worden behaald. Het traject verliep in het eerste jaar moeizaam door een slechte timing van de werving- en selectieprocedures, maar in het algemeen zijn de ervaringen goed. In 2007 is voor de vijfde keer geworven.

In Amsterdam werkt de Politie met voorschakelklassen (een klas van vijftien leerlingen). Deze leerlingen voldoen aan het gevraagde opleidingsniveau maar zijn niet door de selectieprocedure gekomen, omdat zij aan bepaalde eisen (kennis van de Nederlandse taal, sociale vaardigheden) niet voldoen. Middels het voorschakeltraject worden deze vaardigheden op het gewenste niveau gebracht. De lessen worden gekenmerkt door Maatwerk. De eerste klassen startten in mei 2005. Tot nu toe hebben ruim honderd leerlingen aan het traject deelgenomen. Ongeveer 7% is uitgevallen; de rest volgt nog de opleiding aan de politieacademie of is doorgestroomd naar het korps Amsterdam Amstelland. Het LECD wil deze voorschakelklassen ook bij andere korpsen inzetten, gezien de goede resultaten in Amsterdam Amstelland.

Bron: Sectorale informatie.

STATISTISCHE BIJLAGE

STATISTISCHE BIJLAGE

In deze bijlage treft u de tabellen die horen bij de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008. Voor zover mogelijk zijn er bij de tabellen prognoses opgenomen voor de jaren 2007 en 2008. Deze prognoses zijn gemaakt met het prognosemodel Apollo. De toekomstige omvang en samenstelling van de sector Rijk is onzeker vanwege de afslanking van de Rijksdienst. Deze afslanking bevond zich ten tijde van het opstellen van deze nota nog in de planfase. Vandaar dat in de bijlage geen prognoses voor de sector Rijk zijn opgenomen.

Toelichting bij de tabellen

- a. In de tabellen zijn de personen die vallen onder de zogenaamde Gemeenschappelijke Regelingen om administratieve redenen niet opgenomen. Dat betekent in het bijzonder voor de lagere overheden een geringe onderschatting van het aantal personen.
- b. Als gevolg van afrondingen kan het voorkomen dat de totalen niet precies overeenstemmen met de som van de (afgeronde) getallen.
- c. Op een aantal plaatsen zijn met behulp van «het prognose model» of op andere wijze schattingen gemaakt. Aantallen die zijn gebaseerd op een schatting zijn cursief weergegeven.
- d. Wegens een nieuwe telmethode kunnen er verschillen ten opzichte van voorgaande publicaties van de Trendnota zijn ontstaan. Tevens kunnen hierdoor trendbreuken tussen de cijfers voor 2005 en 2006 zijn ontstaan.
- e. Legenda:
 - of blanco: geen opgave

1. Tabellen behorend bij het annex

Tabel 1	Mobiliteit bij dezelfde werkgever naar leeftijd en sector (2005)
Tabel 2	Mening overheidswerknemers over ouderen naar sector; Oudere werknemers zouden meer moeten worden ingeschakeld als coach van jongere medewerkers.
Tabel 3	Mening overheidswerknemers over ouderen naar sector; Het personeelsbeleid voor oudere werknemers is te veel gericht op ontzietmaatregelen.
Tabel 4	Mening overheidswerknemers over ouderen naar sector; Ontzietmaatregelen zijn een goed middel om ouderen langer aan het werk te houden.
Tabel 5	Mening overheidswerknemers over ouderen naar sector; Oudere werknemers krijgen te weinig mogelijkheden om zich te ontwikkelen.

2. Werknemers omvang

Tabel 2.1	Werkzame personen (x 1000)
Tabel 2.2	Arbeidsvolume, gemiddelde deeltijdfactor
Tabel 2.3	Aandeel werkzame personen, vrouwen (%)
Tabel 2.4	Aandeel werkzame personen, leeftijd jonger dan 30 jaar (%)
Tabel 2.5	Aandeel werkzame personen, leeftijd 50 jaar of ouder (%)
Tabel 2.6	Aandeel werkzame personen, deeltijd (%)

Statische bijlage

- Tabel 2.7 Aandeel werkgelegenheid, instroom werknemers (%)
- Tabel 2.8 Aandeel werkgelegenheid, uitstroom werknemers (%)
- Tabel 2.9 Aandeel werkgelegenheid, intrasectorale mobiliteit (%)
- Tabel 2.10 Aandeel werkzame personen, bezoldigingsgroep < € 2000 (%)
- Tabel 2.11 Aandeel werkzame personen, bezoldigingsgroep > € 4000 (%)
- Tabel 2.12 Aandeel werkzame personen, niet-westerse allochtonen (%)

3. Sociale verzekeringen

- Tabel 3.1 Ziekteverzuimpercentage, inclusief en exclusief verzuim langer dan 1 jaar, exclusief zwangerschapsverlof (%)
- Tabel 3.2 Beëindigde uitkeringen arbeidsongeschiktheid (WAO)
- Tabel 3.3 Lopende uitkeringen arbeidsongeschiktheid (WAO) ultimo
- Tabel 3.4 Ontwikkelingen in de WIA, onderdeel IVA, 2006
- Tabel 3.5 Ontwikkelingen in de WIA, onderdeel WGA, 2006
- Tabel 3.6 Nieuwe uitkeringen werkloosheidswet (WW)
- Tabel 3.7 Beëindigde uitkeringen werkloosheidswet (WW)
- Tabel 3.8 Lopende uitkeringen werkloosheidswet (WW) ultimo
- Tabel 3.9 Aandeel lopende uitkeringen werkloosheidswet (WW) ultimo, vrouwen (%)
- Tabel 3.10 Aandeel lopende uitkeringen werkloosheidswet (WW) ultimo, leeftijd 50 jaar of ouder (%)
- Tabel 3.11 Aandeel werkzame personen, nieuwe uitkeringen werkloosheidswet (WW) (%)
- Tabel 3.12 Lopende uitkeringen bovenwettelijke WW ultimo

4. Arbeidsvoorwaarden

- Tabel 4.1 Loonsom (in € miljard)
- Tabel 4.2 Begrotings- en premiegefinancierde loonsommen (in € miljard)
- Tabel 4.3 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Rijk (%)
- Tabel 4.4 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Gemeenten (%)
- Tabel 4.5 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Provincies (%)
- Tabel 4.6 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Rechterlijke Macht (%)
- Tabel 4.7 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Waterschappen (%)
- Tabel 4.8 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Onderwijs (Primair- en Voortgezet Onderwijs) (%)
- Tabel 4.9 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Middelbaar Beroepsonderwijs (%)
- Tabel 4.10 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Hoger Beroepsonderwijs (%)
- Tabel 4.11 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Wetenschappelijk Onderwijs (%)
- Tabel 4.12 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Onderzoekinstellingen (%)
- Tabel 4.13 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Universitair Medische Centra (%)
- Tabel 4.14 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Defensie (%)
- Tabel 4.15 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Politie (%)
- Tabel 4.16 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, overheidssectoren (%)
- Tabel 4.17 Contractloonontwikkeling op niveaubasis, overheidssectoren (%)
- Tabel 4.18 Contractloonontwikkeling cumulatie op jaarbasis 1993–2006, samenvatting (%)

Statische bijlage

5. Verklaring van afkortingen
6. Verklaring van begrippen
7. Trefwoordenlijst

Statische bijlage

1 Tabellen behorend bij annex

Tabel 1 Mobiliteit bij dezelfde werkgever naar leeftijd en sector (2005)^{a b}

		Nee	Ja, tijdelijk functie collega waargenomen	Ja, tijdelijk vanwege andere reden	Ja, heb andere functie gekregen
Rijk	jonger dan 25 jaar	85	.	.	13
	25-34 jaar	77	1	2	19
	35-44 jaar	78	2	4	17
	45-54 jaar	82	1	3	14
	55 jaar en ouder	86	2	2	11
Gemeenten	jonger dan 25 jaar	86	.	.	11
	25-34 jaar	86	1	2	11
	35-44 jaar	85	2	3	11
	45-54 jaar	88	1	2	9
	55 jaar en ouder	91	1	1	7
Provincies	jonger dan 25 jaar
	25-34 jaar	75	.	.	14
	35-44 jaar	82	.	.	14
	45-54 jaar	86	.	2	11
	55 jaar en ouder	87	.	.	10
Rechterlijke Macht	jonger dan 25 jaar
	25-34 jaar	86	.	.	.
	35-44 jaar	82	.	.	11
	45-54 jaar	85	.	.	13
	55 jaar en ouder	88	.	.	10
Waterschappen	jonger dan 25 jaar
	25-34 jaar	92	.	.	.
	35-44 jaar	84	.	.	13
	45-54 jaar	90	.	.	8
	55 jaar en ouder	95	.	.	.
Primair Onderwijs	jonger dan 25 jaar	86	.	.	.
	25-34 jaar	91	2	4	3
	35-44 jaar	91	3	.	5
	45-54 jaar	92	3	2	2
	55 jaar en ouder	92	.	.	4
Voortgezet Onderwijs	jonger dan 25 jaar	91	.	.	.
	25-34 jaar	88	5	.	4
	35-44 jaar	88	5	.	7
	45-54 jaar	92	2	1	6
	55 jaar en ouder	94	2	2	3
Middelbaar Beroepsonderwijs	jonger dan 25 jaar
	25-34 jaar	80	.	.	15
	35-44 jaar	87	2	5	7
	45-54 jaar	84	2	4	10
	55 jaar en ouder	91	1	2	6
Hoger Beroepsonderwijs	jonger dan 25 jaar
	25-34 jaar	88	.	.	9
	35-44 jaar	90	.	2	7
	45-54 jaar	86	2	5	7
	55 jaar en ouder	92	.	.	4
Wetenschappelijk Onderwijs	jonger dan 25 jaar	84	.	.	.
	25-34 jaar	93	.	2	4
	35-44 jaar	88	.	2	10
	45-54 jaar	88	.	.	9
	55 jaar en ouder	93	.	.	4
Onderzoekinstellingen	jonger dan 25 jaar
	25-34 jaar	87	.	.	9
	35-44 jaar	84	.	.	10
	45-54 jaar	92	.	.	6
	55 jaar en ouder	97	.	.	.

Statische bijlage

		Nee	Ja, tijdelijk functie collega waargenomen	Ja, tijdelijk vanwege andere reden	Ja, heb andere functie gekregen
Universitair Medische Centra	jonger dan 25 jaar	92	.	..	
	25-34 jaar	87	.	2	10
	35-44 jaar	92	.	1	6
	45-54 jaar	90	1	2	7
	55 jaar en ouder	96	.	.	4
Defensie	jonger dan 25 jaar	60	.	6	32
	25-34 jaar	64	3	6	28
	35-44 jaar	68	2	4	26
	45-54 jaar	79	.	3	18
	55 jaar en ouder	93	.	.	7
Politie	jonger dan 25 jaar	83	.	.	14
	25-34 jaar	78	.	5	16
	35-44 jaar	78	1	5	15
	45-54 jaar	82	1	5	13
	55 jaar en ouder	87	.	3	10

a) In % van het totaal, vanwege privacyregels zijn cellen met een beperkt aantal waarnemingen leeg gelaten.

b) Deze cijfers zijn gebaseerd op enquêtegegevens en zijn slechts indicatief.

Bron: BZK (2006), *Personeel- en Mobiliteitsonderzoek 2006*, Den Haag

Tabel 2 Mening overheidswerknemers over ouderen naar sector;
Oudere werknemers zouden meer moeten worden ingeschakeld als coach van jongere medewerkers (in %).

	Oneens	Neutraal	Eens
Overheid	7	6	87
Rijk	5	7	88
Gemeenten	7	5	88
Provincies	4	4	91
Rechterlijke Macht	0	6	94
Waterschappen	8	8	84
Primair Onderwijs	9	8	83
Voortgezet Onderwijs	8	5	88
Middelbaar Beroepsonderwijs	7	5	88
Hoger Beroepsonderwijs	7	7	86
Wetenschappelijk Onderwijs	5	11	84
Onderzoekinstellingen	0	10	90
Universitair Medische Centra	9	6	85
Defensie	5	5	90
Politie	6	5	89

Bron: BZK (2007), *Flitspanelonderzoek levensfasebewust personeelsbeleid*, Den Haag.

Statische bijlage

Tabel 3 Mening overheidswerknemers over ouderen naar sector;
Het personeelsbeleid voor oudere werknemers is te veel gericht op ontzietmaatregelen (in %).

	Oneens	Neutraal	Eens
Overheid	44	30	26
Rijk	42	29	28
Gemeenten	41	31	28
Provincies	37	31	32
Rechterlijke Macht	29	35	35
Waterschappen	49	27	24
Primair Onderwijs	49	32	19
Voortgezet Onderwijs	49	27	24
Middelbaar Beroepsonderwijs	45	26	29
Hoger Beroepsonderwijs	37	30	33
Wetenschappelijk Onderwijs	29	31	40
Onderzoekinstellingen	25	38	38
Universitair Medische Centra	37	30	33
Defensie	41	31	27
Politie	51	27	22

Bron: BZK (2007), *Fliitspanelonderzoek levensfasebewust personeelsbeleid*, Den Haag.

Tabel 4 Mening overheidswerknemers over ouderen naar sector;
Ontzietmaatregelen zijn een goed middel om ouderen langer aan het werk te houden (in %).

	Oneens	Neutraal	Eens
Overheid	23	12	66
Rijk	21	14	65
Gemeenten	19	10	71
Provincies	21	16	63
Rechterlijke Macht	20	8	72
Waterschappen	17	8	75
Primair Onderwijs	12	10	78
Voortgezet Onderwijs	16	11	74
Middelbaar Beroepsonderwijs	16	7	77
Hoger Beroepsonderwijs	20	16	64
Wetenschappelijk Onderwijs	18	18	64
Onderzoekinstellingen	14	17	69
Universitair Medische Centra	17	11	73
Defensie	18	12	70
Politie	24	18	58

Bron: BZK (2007), *Fliitspanelonderzoek levensfasebewust personeelsbeleid*, Den Haag.

Tabel 5 Mening overheidswerknemers over ouderen naar sector;
Oudere werknemers krijgen te weinig mogelijkheden om zich te ontwikkelen (in %).

	Oneens	Neutraal	Eens
Overheid	29	21	50
Rijk	27	18	55
Gemeenten	28	19	53
Provincies	27	15	58
Rechterlijke Macht	29	24	47
Waterschappen	33	25	42
Primair Onderwijs	40	24	36
Voortgezet Onderwijs	31	23	46
Middelbaar Beroepsonderwijs	22	22	56
Hoger Beroepsonderwijs	27	18	55
Wetenschappelijk Onderwijs	21	25	54
Onderzoekinstellingen	20	20	60
Universitair Medische Centra	28	18	54
Defensie	19	25	57
Politie	23	19	58

Bron: BZK (2007), *Fliitspanelonderzoek levensfasebewust personeelsbeleid*, Den Haag.

Statische bijlage

2. Werknemersomvang

Tabel 2.1 Werkzame personen (x 1000)

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	350	339	329	325	–	–
Rijk	125	120	117	120	–	–
Gemeenten	198	193	186	178	177	177
Provincies	14	13	13	13	13	13
Rechterlijke Macht	3	3	3	3	3	3
Waterschappen	10	11	10	10	10	10
Onderwijs en Wetenschappen	480	480	477	482	482	482
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	179	180	181	181	181	181
• Voortgezet Onderwijs	101	101	100	101	100	98
Middelbaar Beroepsonderwijs	56	55	53	55	56	56
Hoger Beroepsonderwijs	34	34	34	35	35	36
Wetenschappelijk Onderwijs	53	51	49	49	50	51
Onderzoekinstellingen	3	3	2	3	3	3
Universitair Medische Centra	54	57	58	58	58	58
Veiligheid	131	127	128	131	129	129
Defensie	73	69	70	71	69	69
Politie	58	58	58	59	59	60
Overheidssectoren	961	947	935	937	–	–
Zorg en Welzijn	1 108	1 111	1 112	–	–	–
Marktsector	4 876	4 824	4 776	–	–	–

Bron: BZK, Kerngegevens overheidspersoneel, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Tabel 2.2 Arbeidsvolume, gemiddelde deeltijdfactor

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	0,90	0,89	0,89	0,90	–	–
Rijk	0,93	0,93	0,93	0,93	–	–
Gemeenten	0,87	0,87	0,87	0,88	0,88	0,88
Provincies	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Rechterlijke Macht	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
Waterschappen	0,87	0,88	0,88	0,93	0,93	0,93
Onderwijs en Wetenschappen	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,80
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	0,76	0,75	0,75	0,76	0,76	0,76
• Voortgezet Onderwijs	0,82	0,82	0,81	0,82	0,83	0,83
Middelbaar Beroepsonderwijs	0,79	0,79	0,79	0,80	0,80	0,81
Hoger Beroepsonderwijs	0,73	0,73	0,73	0,75	0,77	0,77
Wetenschappelijk Onderwijs	0,84	0,84	0,85	0,81	0,81	0,81
Onderzoekinstellingen	0,87	0,87	0,86	0,93	0,92	0,92
Universitair Medische Centra	0,82	0,82	0,81	0,82	0,83	0,83
Veiligheid	0,96	0,96	0,95	0,96	0,96	0,96
Defensie	0,98	0,98	0,98	0,99	0,99	0,99
Politie	0,94	0,93	0,92	0,92	0,92	0,92
Overheidssectoren	0,85	0,85	0,85	0,85	–	–

Bron: BZK, Kerngegevens overheidspersoneel.

Statische bijlage

Tabel 2.3 Aandeel werkzame personen, vrouwen (%)

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	39	39	40	41	–	–
Rijk	38	39	41	41	–	–
Gemeenten	39	40	41	42	43	43
Provincies	37	38	39	40	41	41
Rechterlijke Macht	48	49	50	51	51	52
Waterschappen	25	25	26	26	27	27
Onderwijs en Wetenschappen	60	61	62	62	62	63
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	78	78	79	80	80	81
• Voortgezet Onderwijs	45	45	47	47	48	48
Middelbaar Beroepsonderwijs	52	52	52	53	53	54
Hoger Beroepsonderwijs	46	47	48	50	50	51
Wetenschappelijk Onderwijs	41	41	42	43	43	43
Onderzoekinstellingen	41	41	44	31	31	32
Universitair Medische Centra	67	67	67	68	68	67
Veiligheid	21	21	22	22	23	23
Defensie	13	13	13	13	13	13
Politie	31	32	33	34	34	35
Overheidssectoren	47	48	49	49	–	–
Zorg en Welzijn	80	82	82	82		
Marktsector	37	36	37	37		

Bron: BZK, Kerngegevens overheidspersoneel, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Tabel 2.4 Aandeel werkzame personen, leeftijd jonger dan 30 jaar (%)

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	10	9	9	8	–	–
Rijk	11	10	10	10	–	–
Gemeenten	10	9	8	8	8	7
Provincies	7	7	7	6	6	5
Rechterlijke Macht	5	5	4	4	3	2
Waterschappen	8	8	7	6	7	6
Onderwijs en Wetenschappen	16	16	16	16	16	15
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	19	19	18	18	18	17
• Voortgezet Onderwijs	12	12	12	13	12	10
Middelbaar Beroepsonderwijs	7	7	7	8	8	7
Hoger Beroepsonderwijs	8	8	9	11	10	9
Wetenschappelijk Onderwijs	25	25	24	26	26	26
Onderzoekinstellingen	14	14	15	23	24	25
Universitair Medische Centra	21	21	21	20	19	19
Veiligheid	29	28	28	28	27	26
Defensie	37	36	37	36	34	33
Politie	18	18	18	18	18	18
Overheidssectoren	16	15	15	15	–	–
Zorg en Welzijn	24	24	23	23		
Marktsector	34	33	32	32		

Bron: BZK, Kerngegevens overheidspersoneel, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren (bewerking BZK).

Statische bijlage

Tabel 2.5 Aandeel werkzame personen, leeftijd 50 jaar of ouder (%)

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	31	31	31	32	–	–
Rijk	27	27	27	28	–	–
Gemeenten	32	33	34	35	35	37
Provincies	36	37	35	37	38	40
Rechterlijke Macht	39	40	40	40	42	45
Waterschappen	33	33	34	34	35	37
Onderwijs en Wetenschappen	32	33	34	35	36	38
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	28	30	32	34	35	36
• Voortgezet Onderwijs	40	41	41	42	43	45
Middelbaar Beroepsonderwijs	41	43	44	45	46	48
Hoger Beroepsonderwijs	38	39	39	38	39	40
Wetenschappelijk Onderwijs	28	28	28	27	27	27
Onderzoekinstellingen	29	31	30	27	27	28
Universitair Medische Centra	21	22	23	24	25	27
Veiligheid	18	18	19	19	21	22
Defensie	15	14	15	17	19	21
Politie	21	22	23	21	22	23
Overheidssectoren	29	31	31	32	–	–
Zorg en Welzijn	22	24	24	24		
Marktsector	18	19	18	18		

Bron: BZK, Kerngegevens overheidspersoneel, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren (bewerking BZK).

Tabel 2.6 Aandeel werkzame personen, deeltijd (%)

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	32	33	34	33	–	–
Rijk	24	25	26	26	–	–
Gemeenten	37	38	38	38	38	38
Provincies	36	37	40	39	40	40
Rechterlijke Macht	28	30	31	32	33	34
Waterschappen	30	29	29	23	24	24
Onderwijs en Wetenschappen	54	55	56	56	57	57
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	59	61	62	62	64	65
• Voortgezet Onderwijs	50	51	52	52	53	53
Middelbaar Beroepsonderwijs	54	54	54	54	55	56
Hoger Beroepsonderwijs	60	61	62	60	60	61
Wetenschappelijk Onderwijs	41	41	42	44	45	46
Onderzoekinstellingen	36	36	37	25	26	27
Universitair Medische Centra	53	52	53	54	54	54
Veiligheid	13	14	16	15	15	16
Defensie	6	6	7	4	4	4
Politie	23	25	26	27	29	30
Overheidssectoren	40	41	42	42	–	–

Bron: BZK, Kerngegevens overheidspersoneel.

Statische bijlage

Tabel 2.7 Aandeel werkgelegenheid, instroom werknemers (%)

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	7	5	9	-	-	-
Rijk	5	4	8	-	-	-
Gemeenten	8	6	9	7	9	8
Provincies	8	6	8	5	6	7
Rechterlijke Macht	7	7	3	8	5	4
Waterschappen	7	9	7	5	8	6
Onderwijs en Wetenschappen	12	11	12	13	12	11
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	11	13	11	12	11	11
• Voortgezet Onderwijs	11	10	10	11	10	8
Middelbaar Beroepsonderwijs	9	6	11	13	10	9
Hoger Beroepsonderwijs	12	10	13	16	13	12
Wetenschappelijk Onderwijs	12	8	18	15	18	17
Onderzoekinstellingen	15	20	20	18	20	18
Universitair Medische Centra	16	14	14	12	14	13
Veiligheid	5	7	3	8	5	6
Defensie	6	8	3	10	5	7
Politie	5	5	3	7	5	6
Overheidssectoren	9	8	9	-	-	-

Bron: ABP (bewerking BZK).

Tabel 2.8 Aandeel werkgelegenheid, uitstroom werknemers (%)

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	6	9	10	-	-	-
Rijk	6	9	10	-	-	-
Gemeenten	6	8	10	8	9	8
Provincies	8	8	9	10	9	8
Rechterlijke Macht	3	2	3	3	3	3
Waterschappen	4	6	6	6	7	6
Onderwijs en Wetenschappen	10	11	11	11	11	11
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	10	10	11	12	11	10
• Voortgezet Onderwijs	8	9	10	9	10	10
Middelbaar Beroepsonderwijs	7	9	10	8	9	8
Hoger Beroepsonderwijs	9	10	11	10	12	10
Wetenschappelijk Onderwijs	14	16	16	16	16	16
Onderzoekinstellingen	17	20	20	21	20	18
Universitair Medische Centra	10	12	12	12	12	12
Veiligheid	8	8	8	6	7	6
Defensie	12	12	11	8	8	8
Politie	4	4	5	5	5	5
Overheidssectoren	8	10	10	-	-	-

Bron: ABP (bewerking BZK).

Statische bijlage

Tabel 2.9 Aandeel werkgelegenheid, intrasectorale mobiliteit (%)

Sector	2003	2005
Openbaar Bestuur	1,1	0,9
Rijk	0,5	0,6
Gemeenten	1,4	1,2
Provincies	0,4	0,2
Rechterlijke Macht	0,0	0,0
Waterschappen	1,1	0,8
Onderwijs en Wetenschappen	1,9	1,7
Onderwijs (PO/VO)		
• Primair Onderwijs	2,9	2,4
• Voortgezet Onderwijs	2,1	2,0
Middelbaar Beroepsonderwijs	0,9	0,5
Hoger Beroepsonderwijs	0,6	0,9
Wetenschappelijk Onderwijs	1,5	2,0
Onderzoekinstellingen	0,4	0,8
Universitair Medische Centra	0,8	0,7
Veiligheid	0,3	0,7
Defensie	0,0	0,2
Politie	0,6	1,4
Overheidssectoren	1,4	1,3

Bron: BZK, Mobiliteitsonderzoek (gewogen).

Tabel 2.10 Aandeel werkzame personen, bezoldigingsgroep < € 2000 (%)

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	16	14	11	9
Rijk	13	11	11	11
Gemeenten	19	17	12	8
Provincies	10	7	7	4
Rechterlijke Macht	0	0	0	0
Waterschappen	9	8	4	3
Onderwijs en Wetenschappen	14	14	13	11
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	15	15	14	10
• Voortgezet Onderwijs	13	13	12	9
Middelbaar Beroepsonderwijs	14	13	13	10
Hoger Beroepsonderwijs	7	6	6	7
Wetenschappelijk Onderwijs	18	16	11	17
Onderzoekinstellingen	10	9	6	11
Universitair Medische Centra	18	16	15	13
Veiligheid	32	31	32	28
Defensie	39	39	42	37
Politie	23	22	20	17
Overheidssectoren	17	16	15	12

Bron: BZK, Kerngegevens overheidspersoneel.

Statische bijlage

Tabel 2.11 Aandeel werkzame personen, bezoldigingsgroep > € 4000 (%)

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	13	13	15	19
Rijk	16	17	17	25
Gemeenten	9	10	13	14
Provincies	19	21	20	28
Rechterlijke Macht	90	89	90	91
Waterschappen	13	13	13	15
Onderwijs en Wetenschappen	11	12	12	14
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	2	2	2	2
• Voortgezet Onderwijs	15	14	14	14
Middelbaar Beroepsonderwijs	10	10	10	26
Hoger Beroepsonderwijs	35	34	44	44
Wetenschappelijk Onderwijs	22	26	27	26
Onderzoekinstellingen	18	18	23	18
Universitair Medische Centra	12	13	13	13
Veiligheid	5	5	5	6
Defensie	7	7	7	8
Politie	2	2	2	4
Overheidssectoren	11	11	12	15

Bron: BZK, Kerngegevens overheidspersoneel.

Tabel 2.12 Aandeel werkzame personen, niet-westerse allochtonen (%)

Sector	2003	2004	2005
Openbaar Bestuur	7,4	7,5	7,5
Rijk	6,3	6,6	7,0
Gemeenten	8,8	8,6	8,4
Provincies	3,2	3,3	3,6
Rechterlijke Macht ¹			
Waterschappen	1,6	1,6	1,7
Onderwijs en Wetenschappen	4,7	4,6	4,6
Onderwijs (PO/VO)			
• Primair Onderwijs	4,6	4,1	3,9
• Voortgezet Onderwijs	4,0	3,9	4,1
Middelbaar Beroepsonderwijs	4,7	4,8	5,1
Hoger Beroepsonderwijs	3,7	3,8	4,0
Wetenschappelijk Onderwijs	5,3	5,4	5,7
Onderzoekinstellingen ²			
Universitair Medische Centra	6,3	6,6	6,6
Veiligheid	4,5	4,5	4,5
Defensie	4,3	4,3	4,3
Politie	4,7	4,7	4,8
Overheidssectoren	5,8	5,7	5,7

¹ Banen bij de Rechterlijke Macht zijn opgenomen bij de sector Rijk

² Banen bij de Onderzoekinstellingen zijn opgenomen bij de sector Wetenschappelijk Onderwijs

Bron: CBS.

Statische bijlage

3. Sociale verzekeringen

Tabel 3.1 Ziekteverzuimpercentage, inclusief en exclusief verzuim langer dan 1 jaar, exclusief zwangerschapsverlof (%)

Sector	2003	2004	2005	2006	2006 max 1 jr
Openbaar Bestuur	6,8	6,3	6,0	5,5	
Rijk	6,6	6,3	5,8	5,5	5,0
Gemeenten	7,2	6,4	6,3	5,6	4,8
Provincies	6,0	5,6	5,2	4,9	4,1
Rechterlijke Macht	3,5	3,2	–	–	–
Waterschappen	4,6	4,8	4,4	4,4	4,2
Onderwijs en Wetenschappen	6,5	5,8	5,4	5,2	
Onderwijs (PO/VO)					
• Primair Onderwijs	6,8	6,6	5,9	5,8	–
• Voortgezet Onderwijs	5,8	5,6	5,4	5,0	–
Middelbaar Beroepsonderwijs	7,2	–	5,9	5,8	–
Hoger Beroepsonderwijs	–	–	–	–	4,5
Wetenschappelijk Onderwijs	3,6	3,4	3,4	3,2	2,7
Onderzoekinstellingen	–	–	–	–	2,8
Universitair Medische Centra	–	–	–	–	–
Veiligheid	6,1	6,0	5,4	5,5	
Defensie	5,3	5,4	4,7	5,4	–
Politie	7,2	6,7	6,3	5,7	–
Overheidssectoren (berekend)	6,4	6,0	5,7	5,4	–

Bron: CBS, Regioplan, BZK (de totalen en subtotalen zijn berekend op basis van de aanwezige waarnemingen).

Tabel 3.2 Beëindigde uitkeringen arbeidsongeschiktheid (WAO)

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	3 614	3 293	3 085	2 648	2 527	2 347
Rijk	946	857	844	697	699	658
Gemeenten	2 451	2 256	2 077	1 786	1 674	1 545
Provincies	126	118	110	98	105	93
Rechterlijke Macht	22	15	21	17	21	23
Waterschappen	69	47	33	50	36	40
Onderwijs en Wetenschappen	4 993	4 672	4 409	3 774	3 626	3 378
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	1 961	1 769	1 656	1 417	1 395	1 264
• Voortgezet Onderwijs	1 240	1 107	1 107	983	960	853
Middelbaar Beroepsonderwijs	812	761	697	587	520	523
Hoger Beroepsonderwijs	314	310	281	210	210	212
Wetenschappelijk Onderwijs	297	321	295	236	223	217
Onderzoekinstellingen	23	21	25	14	24	11
Universitair Medische Centra	346	383	348	327	293	301
Veiligheid	753	643	548	410	319	322
Defensie	385	339	247	234	197	191
Politie	368	304	301	176	122	132
Overheidssectoren	9 360	8 608	8 042	6 832	6 470	6 050
Zorg en Welzijn	13 840	12 740	11 370	10 660		
Marktsector	59 170	54 770	59 950	55 030		

Bron: BZK, UWV jaarbestanden, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Statische bijlage

Tabel 3.3 Lopende uitkeringen arbeidsongeschiktheid (WAO) ultimo

Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Openbaar Bestuur	32 778	31 698	29 490	26 885	24 534	22 291
Rijk	9 170	8 934	8 349	7 548	7 018	6 487
Gemeenten	21 573	20 742	19 255	17 690	16 001	14 417
Provincies	1 317	1 277	1 184	1 008	927	840
Rechterlijke Macht	213	240	220	210	201	190
Waterschappen	505	505	482	429	386	356
Onderwijs en Wetenschappen	44 261	42 965	39 456	35 937	32 553	29 304
Onderwijs (PO/VO)						
• Primair Onderwijs	17 044	16 711	15 330	14 142	12 915	11 707
• Voortgezet Onderwijs	10 404	10 010	9 140	8 288	7 341	6 416
Middelbaar Beroepsonderwijs	6 738	6 375	5 835	5 158	4 637	4 176
Hoger Beroepsonderwijs	2 662	2 575	2 359	2 161	1 969	1 777
Wetenschappelijk Onderwijs	3 047	2 951	2 710	2 496	2 284	2 084
Onderzoekinstellingen	247	245	225	136	126	109
Universitair Medische Centra	4 119	4 098	3 857	3 556	3 281	3 035
Veiligheid	5 631	5 593	5 311	4 959	4 595	4 312
Defensie	3 189	3 072	2 959	2 749	2 544	2 372
Politie	2 442	2 521	2 352	2 210	2 051	1 941
Overheidssectoren	82 670	80 256	74 257	67 781	61 680	55 910
Zorg en Welzijn	110 820	108 090	99 410	89 490		
Marktsector	584 510	548 570	503 060	457 550		

Bron: BZK, UWV jaarbestanden, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Tabel 3.4 Ontwikkelingen in de WIA, onderdeel IVA, 2006

Sector	IVA 2006			lopend IVA	
	nieuw	lopend	beëindigd	% 50+	% vrouw
Openbaar Bestuur	104	109	5	77	46
Rijk	21	23	0	87	39
Gemeenten	71	74	4	74	50
Provincies	8	8	0	75	50
Rechterlijke Macht	0	0	0	-	-
Waterschappen	4	4	1	75	0
Onderwijs en Wetenschappen	113	116	12	72	54
Onderwijs (PO/VO)					
• Primair Onderwijs	47	51	5	71	57
• Voortgezet Onderwijs	32	31	5	77	52
Middelbaar Beroepsonderwijs	16	16	0	75	44
Hoger Beroepsonderwijs	4	4	0	50	50
Wetenschappelijk Onderwijs	6	7	1	71	71
Onderzoekinstellingen	0	0	0	-	-
Universitair Medische Centra	8	7	1	71	57
Veiligheid	22	21	1	67	33
Defensie	9	8	1	50	13
Politie	13	13	0	77	46
Overheidssectoren	239	246	18	74	49
Zorg en Welzijn	500	500	40	67	78
Marktsector	2 930	2 860	270	67	34

Bron: UWV, de gepresenteerde cijfers zijn voorlopig en hebben vooral een indicatieve waarde.

Statische bijlage

Tabel 3.5 Ontwikkelingen in de WIA, onderdeel WGA, 2006

Sector	WGA 2006			lopend WGA	
	nieuw	lopend	beëindigd	% 50+	% vrouw
Openbaar Bestuur	437	415	18	43	56
Rijk	113	108	4	45	56
Gemeenten	305	288	14	43	56
Provincies	15	15	0	33	60
Rechterlijke Macht	1	1	0	0	100
Waterschappen	3	3	0	67	33
Onderwijs en Wetenschappen	648	615	31	51	66
Onderwijs (PO/VO)					
• Primair Onderwijs	299	282	14	50	70
• Voortgezet Onderwijs	126	120	6	58	58
Middelbaar Beroepsonderwijs	67	64	5	64	53
Hoger Beroepsonderwijs	38	36	2	53	67
Wetenschappelijk Onderwijs	39	37	0	43	54
Onderzoekinstellingen	2	2	0	50	50
Universitair Medische Centra	77	74	4	34	85
Veiligheid	117	112	6	27	48
Defensie	50	47	4	15	38
Politie	67	65	2	35	55
Overheidssectoren	1 202	1 142	55	46	61
Zorg en Welzijn	2 360	2 080	250	36	84
Marktsector	13 280	11 780	1 370	37	44

Bron: UWV, de gepresenteerde cijfers zijn voorlopig en hebben vooral een indicatieve waarde.

Tabel 3.6 Nieuwe uitkeringen werkloosheidswet (WW)

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	3 219	3 513	3 253	2 891
Rijk	1 557	1 504	1 296	1 246
Gemeenten	1 515	1 832	1 768	1 507
Provincies	96	115	120	91
Rechterlijke Macht	3	11	9	7
Waterschappen	48	51	60	40
Onderwijs en Wetenschappen	8 036	10 769	11 253	9 830
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	2 295	3 872	4 307	4 113
• Voortgezet Onderwijs	1 519	1 823	1 858	1 631
Middelbaar Beroepsonderwijs	1 048	1 244	1 097	810
Hoger Beroepsonderwijs	499	602	693	536
Wetenschappelijk Onderwijs	1 676	2 057	2 078	1 809
Onderzoekinstellingen	288	211	184	91
Universitair Medische Centra	711	960	1 036	840
Veiligheid	1 520	2 257	1 588	1 272
Defensie	1 165	1 842	1 237	979
Politie	355	415	351	293
Overheidssectoren	12 775	16 539	16 094	13 993
Zorg en Welzijn	30 150	37 950	34 000	28 260
Marktsector	373 000	366 430	321 330	264 840

Bron: BZK, UWV jaarbestanden, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Statische bijlage

Tabel 3.7 Beëindigde uitkeringen werkloosheidswet (WW)

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	1 830	2 831	3 465	3 357
Rijk	917	1 326	1 451	1 348
Gemeenten	836	1 388	1 815	1 825
Provincies	50	73	130	109
Rechterlijke Macht	1	10	4	13
Waterschappen	26	34	65	62
Onderwijs en Wetenschappen	4 651	7 717	11 123	10 987
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	1 272	2 456	3 965	4 241
• Voortgezet Onderwijs	770	1 385	1 773	1 777
Middelbaar Beroepsonderwijs	547	884	1 154	988
Hoger Beroepsonderwijs	284	406	653	627
Wetenschappelijk Onderwijs	1 122	1 628	2 292	2 181
Onderzoekinstellingen	209	219	235	156
Universitair Medische Centra	447	739	1 051	1 017
Veiligheid	766	1 988	2 027	1 581
Defensie	586	1 671	1 597	1 215
Politie	180	317	430	366
Overheidssectoren	7 247	12 536	16 615	15 925
Zorg en Welzijn	26 930	30 930	32 170	32 250
Marktsector	305 850	335 130	337 880	317 630

Bron: BZK, UWV jaarbestanden, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Tabel 3.8 Lopende uitkeringen werkloosheidswet (WW) ultimo

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	2 655	3 335	3 120	2 668
Rijk	1 211	1 387	1 228	1 126
Gemeenten	1 315	1 759	1 713	1 413
Provincies	80	122	112	91
Rechterlijke Macht	5	6	11	5
Waterschappen	44	61	56	33
Onderwijs en Wetenschappen	6 448	9 501	9 632	8 390
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	1 834	3 251	3 594	3 473
• Voortgezet Onderwijs	1 331	1 772	1 857	1 724
Middelbaar Beroepsonderwijs	850	1 210	1 152	926
Hoger Beroepsonderwijs	439	634	675	584
Wetenschappelijk Onderwijs	1 261	1 688	1 472	1 100
Onderzoekinstellingen	230	221	170	56
Universitair Medische Centra	503	725	712	527
Veiligheid	1 180	1 449	1 010	700
Defensie	898	1 069	709	472
Politie	282	380	301	228
Overheidssectoren	10 283	14 285	13 762	11 758
Zorg en Welzijn	22 160	28 520	30 620	26 780
Marktsector	247 970	277 130	261 320	209 860

Bron: BZK, UWV jaarbestanden, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Statische bijlage

Tabel 3.9 Aandeel lopende uitkeringen werkloosheidswet (WW) ultimo, vrouwen (%)

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	53	54	53	54
Rijk	53	56	55	56
Gemeenten	53	53	53	54
Provincies	55	52	55	52
Rechterlijke Macht	60	50	73	40
Waterschappen	45	51	41	45
Onderwijs en Wetenschappen	56	55	56	56
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	69	63	63	63
• Voortgezet Onderwijs	45	44	45	45
Middelbaar Beroepsonderwijs	54	56	54	54
Hoger Beroepsonderwijs	51	50	53	53
Wetenschappelijk Onderwijs	48	48	49	50
Onderzoekinstellingen	35	38	35	50
Universitair Medische Centra	68	67	70	69
Veiligheid	36	33	34	37
Defensie	30	25	26	28
Politie	55	58	54	54
Overheidssectoren	53	52	54	55
Zorg en Welzijn	73	74	75	74
Marktsector	38	39	42	43

Bron: BZK, UWV jaarbestanden, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Tabel 3.10 Aandeel lopende uitkeringen werkloosheidswet (WW) ultimo, leeftijd 50 jaar of ouder (%)

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	27	29	38	49
Rijk	27	31	40	48
Gemeenten	27	28	38	51
Provincies	25	25	31	51
Rechterlijke Macht	20	17	18	60
Waterschappen	36	28	36	55
Onderwijs en Wetenschappen	35	35	42	51
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	48	42	48	55
• Voortgezet Onderwijs	45	46	53	62
Middelbaar Beroepsonderwijs	40	42	53	60
Hoger Beroepsonderwijs	39	40	44	53
Wetenschappelijk Onderwijs	11	11	15	21
Onderzoekinstellingen	6	10	18	34
Universitair Medische Centra	20	20	25	35
Veiligheid	10	12	19	26
Defensie	8	9	16	21
Politie	16	19	27	37
Overheidssectoren	30	31	39	49
Zorg en Welzijn	37	35	38	44
Marktsector	35	36	40	47

Bron: BZK, UWV jaarbestanden, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren (bewerking BZK).

Statische bijlage

Tabel 3.11 Aandeel werkzame personen, nieuwe uitkeringen werkloosheidswet (WW) (%)

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	0,9	1,0	1,0	0,9
Rijk	1,2	1,2	1,1	1,1
Gemeenten	0,8	0,9	0,9	0,8
Provincies	0,7	0,9	0,9	0,7
Rechterlijke Macht	0,1	0,4	0,3	0,2
Waterschappen	0,5	0,5	0,6	0,4
Onderwijs en Wetenschappen	1,7	2,2	2,3	2,0
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	1,3	2,2	2,4	2,3
• Voortgezet Onderwijs	1,5	1,8	1,8	1,6
Middelbaar Beroepsonderwijs	1,9	2,2	2,0	1,5
Hoger Beroepsonderwijs	1,5	1,8	2,0	1,5
Wetenschappelijk Onderwijs	3,2	3,9	4,2	3,7
Onderzoekinstellingen	9,2	7,1	7,3	3,8
Universitair Medische Centra	1,3	1,7	1,8	1,5
Veiligheid	1,2	1,8	1,2	1,0
Defensie	1,6	2,6	1,8	1,4
Politie	0,6	0,7	0,6	0,5
Overheidssectoren	1,3	1,7	1,7	1,5
Zorg en Welzijn	2,8	3,4	3,1	–
Marktsector	7,5	7,6	6,7	–

Bron: BZK, UWV jaarbestanden, UWV Informatie sociale verzekeringen naar sectoren.

Tabel 3.12 Lopende uitkeringen bovenwettelijke WW ultimo

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	1 256	1 714	1 780	2 196
Rijk	335	384	414	582
Gemeenten	839	1 181	1 234	1 510
Provincies	44	92	75	71
Rechterlijke Macht	1	1	4	2
Waterschappen	37	56	53	31
Onderwijs en Wetenschappen	4 597	6 687	6 524	6 060
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs	1 100	2 100	2 050	2 435
• Voortgezet Onderwijs	917	1 094	1 142	1 294
Middelbaar Beroepsonderwijs	619	798	781	674
Hoger Beroepsonderwijs	299	442	485	391
Wetenschappelijk Onderwijs	1 030	1 455	1 342	846
Onderzoekinstellingen	190	190	155	53
Universitair Medische Centra	442	608	569	367
Veiligheid	338	432	81	78
Defensie	110	112	81	78
Politie	228	320	–	–
Overheidssectoren	6 191	8 833	8 385	8 334

Bron: UWV jaarbestanden.

Statische bijlage

4. Arbeidsvoorwaarden

Tabel 4.1 Loonsom (in € miljard)¹

Sector	2003	2004	2005	2006
Openbaar Bestuur	14,46	14,71	14,71	14,82
Rijk	5,76	5,75	5,63	6,01
Gemeenten	7,50	7,61	7,70	7,42
Provincies	0,60	0,64	0,65	0,65
Rechterlijke Macht	0,20	0,27	0,28	0,29
Waterschappen	0,40	0,44	0,45	0,45
Onderwijs en Wetenschappen²	15,90	16,04	16,70	17,80
Onderwijs (PO/VO)				
• Primair Onderwijs				
• Voortgezet Onderwijs				
Middelbaar Beroepsonderwijs				
Hoger Beroepsonderwijs				
Wetenschappelijk Onderwijs				
Onderzoekinstellingen				
Universitair Medische Centra	1,99	2,21	2,33	2,35
Veiligheid	5,60	5,58	5,52	5,82
Defensie	3,10	2,94	2,90	3,06
Politie	2,50	2,64	2,62	2,76
Overheidssectoren	37,95	38,54	39,26	39,61

Bron: BZK.

¹ De loonsommen uit tabel 4.1 en 4.2 zijn niet één op één te vergelijken. Tabel 4.1 wordt berekend met salarisgegevens van de sectoren, terwijl 4.2 tot stand komt door de loongecodeerde uitgaven op de begrotingen per sector op te tellen. Tabel 4.1 presenteert realisatiecijfers. Tabel 4.2 zijn ramingsgetallen. Een belangrijke verklaring voor het verschil is dat in 4.1 geen inactieven zijn meegenomen, waar dat in 4.2 wel het geval is. Voorts worden in tabel 4.2 loongevoelige uitgaven opgenomen, die bijvoorbeeld wel in het kader van de politiebegroting worden gedaan, maar niet noodzakelijk aan politiepersoneel. Ook bepaalde onkosten als reis- en onkostenvergoedingen worden in 4.1 niet meegenomen. Onder de gesubsidieerde en gepremieerde sector vallen de loonkosten uit hoofde van onder meer de Wet sociale werkvoorziening (WSW), subsidies aan openbaarvervoersbedrijven, culturele instellingen, raden voor rechtsbijstand en welzijnsinstellingen. De bedragen in tabel 4.2 zijn volumecijfers, die op basis van de jaarlijks ingediende begrotingen in jaar t-1 worden samengesteld. De jaarlijkse vergoeding voor de loonstijging in jaar t en volgende jaren is nog niet verwerkt. Deze zogenaamde loongevoelige uitgaven gelden als grondslag voor de jaarlijkse loonbijstelling. Tevens vormt 4.2 regelmatig de grondslag voor budgettaire discussies.

² Exclusief Universitair Medische Centra.

Statische bijlage

Tabel 4.2 Begrotings- en premiegefinancierde loonsommen (in € miljard)¹

Sector	2007	2008	2009	2010	2011
Openbaar Bestuur	18,12	17,59	17,57	17,67	17,57
Rijk	6,42	6,41	6,39	6,41	6,33
Gemeenschappelijke regeling Rijk met Gemeenten en Provincies	0,36	0,39	0,39	0,40	0,42
Rechterlijke Macht	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Gesubsidieerde en gepremieerde sector	11,01	10,46	10,46	10,53	10,49
Onderwijs en Wetenschappen	18,63	18,54	18,53	18,48	18,48
Onderwijs (PO/VO)					
• Primair Onderwijs					
• Voortgezet Onderwijs					
Middelbaar Beroepsonderwijs					
Hoger Beroepsonderwijs					
Wetenschappelijk Onderwijs					
Onderzoekinstellingen					
Universitair Medische Centra					
Veiligheid	7,25	7,26	7,22	7,21	7,24
Defensie	4,02	4,01	3,94	3,90	3,92
Politie	3,23	3,25	3,28	3,31	3,32
Totaal van de loonsommen op de Rijksbegroting	44,14	43,52	43,46	43,49	43,42
Zorg (inclusief vrije beroepen, premiegefinancierd)	31,95	32,98	33,99	34,98	36,14

Bron: Financiën, VWS.

¹ Zie voetnoot 1 bij tabel 4.1.

Tabel 4.3 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Rijk (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
		4,05	0,37	3,53	-0,16					
1-07-2002	eenm. Wn rep. Roosters			-0,13						
1-07-2002	sal. Herstructurering Fuwa	0,06		0,06						
1-10-2002	sal. Herstructurering jeugd	0,02		0,02						
1-07-2002	initieel	0,25		0,25						
1-12-2002	initieel	2,29		2,29						
1-12-2002	eindejaarsuitkering 0,6%			-0,55						
1-07-2003	nom. eindejaarsuitkering	0,92		0,92						
1-07-2003	init.onregelmatigheidstoel.	0,26		0,13	0,13					
1-05-2003	initieel	0,25		0,17	0,08					
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,4%		0,37	0,37	-0,37					
	1-1-04 tot 01-1-05	0,37	0,17		0,54	-0,17				
31-12-2004	eenm. Wg zkt.bijdrage		0,17		0,17	-0,17				
1-12-2004	eindejaarsuitkering 0,4%	0,37			0,37					
	1-1-05 tot 1-1-07	3,63	0,07			0,73	2,97	-0,07		
1-12-2005	eindejaarsuitkering 0,8%	0,73				0,73				
1-01-2006	initieel	2,00					2,00			
1-02-2006	mutatie uitkering btzr		0,07				0,07	-0,07		
1-12-2006	nom. eindejaarsuitkering	0,90					0,90			
	1-01-07 tot 31-12-10	9,41						3,58	2,58	3,25
1-01-2007	nom. eju in schalen € 100	0,20						0,20		
1-01-2007	initieel 2,3%	2,30						2,30		
1-04-2008	initieel 2,0%	2,00							1,50	0,50
1-04-2009	initieel 2,0%	1,50								1,50
1-12-2007	eindejaarsuitkering 1,20%	1,08						1,08		
1-12-2008	eindejaarsuitkering 1,20%	1,08							1,08	
1-12-2009	eindejaarsuitkering 1,40%	1,25								1,25
	eindtotaal	17,46	0,61	3,51	0,38	0,55	2,98	3,50	2,58	3,25

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.4 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Gemeenten (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-02-2002	initieel	0,63		0,63						
1-10-2002	initieel	0,25		0,25						
		0,38		0,38						
	1-4-03 tot 1-4-04	2,23	0,50	2,23						
1-04-2003	initieel	2,00		1,50	0,50					
1-10-2003	eenmalig € 200,-		0,50	0,50	-0,50					
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,25%	0,23		0,23						
	1-4-04 tot 1-12-05	1,00				0,58	0,42			
1-06-2005	initieel	1,00				0,58	0,42			
	1-12-05 tot 1-6-07	3,90					2,97	0,86	0,07	
1-02-2006	initieel	1,60					1,47	0,13		
1-01-2006	bijdrage wg levensloop 1,5%	1,50					1,50			
1-02-2007	initieel	0,80						0,73	0,07	
	eindtotaal	7,76	0,50	2,85		0,58	3,38	0,87	0,07	

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Tabel 4.5 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Provincies (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-01-2002	eenmalig € 200,-	0,38		-0,07						
1-10-2002	initieel	0,38		-0,45						
		0,38		0,38						
	1-3-03 tot 1-3-05	5,45	0,39	2,29	2,74	0,60	-0,18			
1-03-2003	initieel	2,50		2,08	0,42					
1-12-2003	eindejaarsuitkering €100,- (0,24%)		0,21	0,21	0,21					
1-03-2004	initieel	2,50			2,08	0,42				
1-12-2004	eindejaarsuitkering 0,5%	0,45			0,45					
1-03-2005	eenmalig €100,- = 0,20%		0,18			0,18	-0,18			
	1-4-05 tot 1-6-07	4,78				0,38	3,42	0,75		
1-07-2005	initieel	0,76				0,38	0,38			
1-01-2006	initieel	1,00					1,00			
1-01-2006	wg bijdrage levensloop 2,27%	2,27					2,27			
1-01-2006	korting ivm ouderschapsverlof						-0,23			
1-01-2007	initieel	0,75						0,75		
	eindtotaal	10,61	0,39	2,22	2,73	0,97	3,24	0,75		

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.6 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Rechterlijke Macht (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-07-2002	initieel	3,37	0,37	3,11	-0,29					
1-12-2002	initieel	0,20		0,20						
1-12-2002	eindejaarsuitkering 0,6%	2,29		2,29						
1-05-2003	initieel			-0,55						
1-07-2003	nom. eindejaarsuikering	0,25		0,17	0,08					
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,4%	0,63		0,63						
			0,37	0,37	-0,37					
	1-1-04 tot 1-1-05	0,37	0,09		0,46	-0,09				
1-12-2004	eenm. Wg zkt.bijdrage € 75		0,09		0,09	-0,09				
1-12-2004	eindejaarsuitkering 0,4%	0,37			0,37					
	1-1-05 tot 1-8-07	4,35	0,72		0,00	0,73	2,62	1,72	-0,72	
1-03-2006	eindejaarsuitkering 0,8%	0,73				0,73				
1-01-2006	initieel	2,00					2,00			
1-01-2007	eindejaarsuitkering 0,6%		0,54					0,54	-0,54	
1-01-2007	initieel	1,00						1,00		
1-12-2006	nom. eindejaarsuikering	0,62					0,62			
1-01-2007	eenmalige uitkering 0,2%		0,18					0,18	-0,18	
	eindtotaal	8,09	1,18	3,10	0,17	0,64	2,62	1,73	-0,73	

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Tabel 4.7 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Waterschappen (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-04-2002	initieel	1,39		1,26	0,13					
1-04-2003	initieel	0,88		0,88						
		0,51		0,38	0,13					
	1-6-03 tot 1-6-04	2,47	1,12	1,55	2,04	-1,12				
1-06-2003	initieel	2,20		1,28	0,92					
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,3%	0,27		0,27						
1-03-2004	eenmalig € 260,- per fte = (0,6%)		0,56		0,56	-0,56				
1-12-2004	eenmalig € 260,- per fte		0,56		0,56	-0,56				
	1-6-04 tot 1-4-07	4,72	0,75			1,25	2,45	1,02		
1-07-2005	initieel	1,00				0,50	0,50			
1-12-2005	eenmalig € 325,- per fte = (0,75%)		0,75			0,75	-0,75			
1-06-2006	initieel	1,25					0,73	0,52		
1-01-2007	initieel	0,50						0,50		
1-12-2006	levensloop 1%	0,90					0,90			
1-12-2006	levensloop € 325 per FTE (0,75%)	0,67					0,67			
1-01-2006	aanv. Zkt vergoeding € 175	0,40					0,40			
	eindtotaal	8,58	1,87	2,80	2,15	0,14	2,45	1,02		

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.8 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Onderwijs (Primair- en Voortgezet Onderwijs) (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-07-2002	initieel	1,00		- 0,18						
1-12-2002	eindejaarsuitkering 1,3%	1,00		1,00						
				- 1,18						
	1-2-03 tot 1-1-04	2,92	0,80	3,34	- 0,42					
1-03-2003	initieel	2,26		1,88	0,38					
1-01-2003	eindejaarsuitkering 0,73%	0,66		0,66						
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,12%		0,11	0,11	- 0,11					
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,57%		0,51	0,51	- 0,51					
1-12-2003	incidentele nominale eju €100,- (0,2%)		0,18	0,18	- 0,18					
	1-1-04 tot 1-1-05	0,11	0,69		0,80	- 0,69				
1-12-2004	eindejaarsuitkering 0,12%	0,11			0,11					
1-12-2004	eindejaarsuitkering 0,57%		0,51		0,51	- 0,51				
1-12-2004	incidentele nominale eju €100,- (0,2%)		0,18		0,18	- 0,18				
	1-1-05 tot 1-7-07	3,94	0,36			0,87	2,36	0,71		
1-08-2005	initieel	1,00				0,42	0,58			
1-12-2005	eindejaarsuitkering 0,5%	0,45				0,45				
1-09-2006	initieel	1,00					0,33	0,67		
1-12-2006	levensloop/eju 0,8%	0,72					0,72			
1-01-2006	ziektekostenvergoeding alg. € 30/maand	0,35			0,35					
1-12-2006	verh. Eju OOP met € 75	0,02					0,02			
1-12-2006	incidenteel nominale eju € 200 (0,4%)						0,36	- 0,36		
1-01-2007	initieel	0,40						0,40		
	eindtotaal	7,97	1,85	3,16	0,37	0,17	2,36	0,71		

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.9 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Middelbaar Beroepsonderwijs (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-07-2002	initieel	1,00		- 0,18						
1-12-2002	eindejaarsuitkering 1,3%	1,00		1,00						
				- 1,18						
	1-2-03 tot 1-2-04	2,97	1,05	3,44	- 0,47					
1-04-2003	initieel	2,31		1,73	0,58					
1-01-2003	eindejaarsuitkering 0,73%	0,66		0,66						
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,12%		0,11	0,11	- 0,11					
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,6%		0,54	0,54	- 0,54					
1-12-2003	incidentele nominale eju €200,- (0,45%)		0,40	0,40	- 0,40					
	1-2-04 tot 1-2-06	0,62			0,62					
1-12-2004	eindejaarsuitkering 0,69% (in 2003 nog incidenteel)	0,62			0,62					
	1-7-05 tot 1-2-07	4,52				0,42	2,85	1,25		
1-08-2005	initieel	1,00				0,42	0,58			
1-12-2006	eindejaarsuitkering 0,83%	0,74					0,74			
1-07-2006	initieel	1,50					0,75	0,75		
1-01-2006	compensatie ziektekostenvergoeding	0,78					0,78			
1-01-2007	initieel	0,50						0,50		
	eindtotaal	9,11	1,05	3,26	0,14	0,42	2,86	1,25		

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.10 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Hoger Beroepsonderwijs (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
		2,70		2,32	0,38					
1-05-2002	initieel 0,75%	0,25		0,25						
1-06-2002	initieel	0,94		0,94						
1-04-2003	initieel	1,51		1,13	0,38					
	1-9-03 tot 1-1-04	1,00	1,15	0,72	0,79	- 0,51				
1-12-2003	initieel	1,00		0,08	0,92					
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,7%		0,64	0,64	- 0,64					
1-07-2004	eenmalige uitkering 0,6%/1,08 = 0,56%		0,51		0,51	- 0,51				
	1-1-05 tot 1-1-06	0,60	0,17			0,47	0,13			
1-07-2005	initieel	0,60				0,30	0,30			
1-07-2005	eenmalige uitkering €125,- (0,2%/1,08)		0,17		0,17	- 0,17				
	1-1-06 tot 1-8-07	2,80					1,60	1,00	0,20	
1-04-2006	initieel	1,60					1,20	0,40		
1-12-2006	uitkering ivm zkt € 300,- (0,45%/1,08)	0,40					0,40			
1-04-2007	initieel	0,80						0,60	0,20	
	1-8-07 tot 1-8-10	8,17						1,88	3,11	3,18
1-10-2007	initieel	1,31						0,33	0,98	
1-10-2008	initieel	1,00							0,25	0,75
1-10-2009	initieel	0,23								0,23
1-12-2007	eindejaarsuitkering 1,7%	1,55						1,55		
1-12-2008	eindejaarsuitkering 2,1%	1,88							1,88	
1-12-2009	eindejaarsuitkering 2,5%	2,20								2,20
	eindtotaal	15,27	1,32	3,03	1,16	- 0,04	1,73	2,87	3,31	3,17

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.11 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Wetenschappelijk Onderwijs (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-02-2002	initieel	2,61		2,21	0,40					
1-06-2002	initieel 2,25%	0,07		0,07						
1-04-2003	initieel 1,6 %	0,94		0,94						
		1,60		1,20	0,40					
	1-9-03 tot 1-9-04	2,00	0,50	0,80	1,02	0,18				
1-09-2003	initieel 0,9%	0,90		0,30	0,60					
1-03-2004	initieel 1,1%	1,10			0,92	0,18				
1-12-2003	eindejaarsuitkering 0,55%		0,50	0,50	-0,50					
	1-9-04 tot 1-1-06	0,55	0,34			0,52	0,03			
1-09-2005	initieel 0,55%	0,55				0,18	0,37			
1-07-2005	incidenteel €100,-		0,34			0,34	-0,34			
	1-1-06 tot 1-9-07	4,36					2,76	1,30	0,30	
1-04-2006	initieel 1,6%	1,60					1,20	0,40		
1-01-2006	maandbedragen + € 26 als ziektekostenverg.	0,65					0,65			
1-12-2006	eindejaarsuitkering 1%	0,91					0,91			
1-04-2007	initieel 1,2%	1,20						0,90	0,30	
	eindtotaal	9,52	0,84	3,00	1,42	0,71	2,79	1,30	0,30	

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Tabel 4.12 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Onderzoekinstellingen (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-03-2002	initieel	1,42		0,52						
1-06-2002	initieel	0,17		0,17						
1-12-2002	eindejaarsuitkering 1%	1,25		1,25						
				-0,90						
	1-10-03 tot 1-1-05	0,99		0,99						
1-12-2003	eindejaarsuitkering 1,1%	0,99		0,99						
	1-1-05 tot 1-10-06	2,20				0,45	0,82	0,93		
1-04-2005	initieel	0,60				0,45	0,15			
1-08-2006	initieel	1,60					0,67	0,93		
	1-10-06 tot 1-1-08	3,93						3,61	0,17	
1-02-2007	initieel	2,15						1,97	0,18	
1-02-2007	vervallen buitengewoon verlof							-0,14	-0,01	
1-12-2007	eindejaarsuitkering nom. € 380 naar 1,3%	1,16						1,16		
1-01-2008	eindejaarsuitkering 0,7% uit levensloop	0,62						0,62		
	eindtotaal	8,54		1,51		0,45	0,82	4,54	0,17	

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.13 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Universitair Medische Centra (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-03-2002	initieel	5,98		5,35	0,63					
1-03-2003	initieel	0,67		0,67						
1-12-2003	eindejaarsuitkering 1,7%	3,76		3,13	0,63					
		1,55		1,55						
1-02-2005	1-3-04 tot 1-6-05 eenmalig € 400,-		0,63			0,63	- 0,63			
			0,63			0,63	- 0,63			
1-12-2005	1-6-05 tot 1-1-08 (verlengd) eindejaarsuitkering 0,75%	5,33				0,67	2,07	1,71	0,88	
		0,67				0,67				
1-12-2006	levensloop wg 1,05%	0,94					0,94			
1-04-2006	initieel	1,51					1,13	0,38		
1-01-2007	initieel	0,70						0,70		
1-08-2007	initieel	1,51						0,63	0,88	
	eindtotaal	11,31	0,63	5,34	0,63	1,30	1,43	1,70	0,88	

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Tabel 4.14 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Defensie (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-11-2002	initieel	3,33	0,74	3,43	- 0,74					
1-12-2002	eenmalig 0,7%	3,33		3,33						
1-12-2003	eenmalig 0,8%			- 0,64						
			0,74	0,74	- 0,74					
1-12-2004	1-1-04 tot 1-3-07 eenmalig 0,8%	2,45	3,36		0,74	0,96	1,42	- 0,67		
			0,74		0,74	- 0,74				
1-12-2005	eenmalig 1,85%		1,70			1,70	- 1,70			
1-01-2006	initieel	2,20					2,20			
1-01-2007	initieel	0,25						0,25		
1-12-2006	eenmalig 1%		0,92				0,92	- 0,92		
1-03-2007	1-3-07 tot 1-3-09 eindejaarsuitkering 1,1%	6,75	0,81					3,27	2,93	0,55
		1,01						1,01		
1-01-2008	eindejaarsuitkering 1,6%	1,46							1,46	
1-03-2007	initieel 2,05%	2,05						1,71	0,34	
1-07-2008	initieel 2,0%	2,00							1,00	1,00
1-12-2007	eenmalig 0,4%		0,36					0,36	- 0,36	
1-12-2008	eenmalig 0,5%		0,45						0,45	- 0,45
1-03-2007	initieel burgerambtenaren 0,8%	0,23						0,19	0,04	
	eindtotaal	12,53	4,91	3,43		0,97	1,42	2,60	2,93	0,55

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.15 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, sector Politie (%)¹

Datum	Afspraken	structureel	incidenteel	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1-07-2002	initieel	3,93	0,52	3,42	-0,02					
1-04-2002	eenmalig € 136,13 en distorsie-toeslag € 90,76	0,50		0,50						
1-07-2003	initieel	1,00		0,50	0,50					
1-12-2003	eindejaarsuitkering 2,75%/1,17=2,35% (=excl. toelagen!)	2,43		2,43						
1-04-2003	eenmalig € 136,13 en distorsie-toeslag € 90,76		0,52	0,52	-0,52					
	1-6-05 tot 31-12-07	3,25	1,48			0,58	1,74	1,15	-0,22	
1-06-2005	initieel	1,00				0,58	0,42			
1-01-2006	eenmalig € 250,-		0,74				0,74	-0,74		
1-06-2006	initieel	1,00					0,58	0,42		
1-01-2007	eenmalig € 250,-		0,74					0,74	-0,74	
1-06-2007	initieel obv CEP 2007	1,25						0,73	0,52	
	eindtotaal	7,18	2,00	3,42	-0,02	0,58	1,74	1,15	-0,22	

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Tabel 4.16 Contractloonontwikkeling op jaarbasis, overheidssectoren (%)¹

Sector	2003	2004	2005	2006	2007
Openbaar Bestuur					
Rijk	3,51	0,38	0,55	2,98	3,50
Gemeenten	2,85	0,00	0,58	3,38	0,87
Provincies	2,22	2,73	0,97	3,24	0,75
Rechterlijke Macht	3,10	0,17	0,64	2,62	1,73
Waterschappen	2,80	2,15	0,14	2,45	1,02
Onderwijs en Wetenschappen					
Onderwijs (PO/VO)	3,16	0,37	0,17	2,36	0,71
• Primair Onderwijs					
• Voortgezet Onderwijs					
Middelbaar Beroepsonderwijs	3,26	0,14	0,42	2,86	1,25
Hoger Beroepsonderwijs	3,03	1,16	-0,04	1,73	2,87
Wetenschappelijk Onderwijs	3,00	1,42	0,71	2,79	1,30
Onderzoekinstellingen	1,51	0,00	0,45	0,82	4,54
Universitair Medische Centra	5,34	0,63	1,30	1,43	1,70
Veiligheid					
Defensie	3,43	0,00	0,97	1,42	2,60
Politie	3,42	-0,02	0,58	1,74	1,15
Overheidssectoren	3,27	0,38	0,52	2,50	1,54

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Statische bijlage

Tabel 4.17 Contractloonontwikkeling op niveaubasis, overheidssectoren (%)¹

Sector	2003	2004	2005	2006	2007
Openbaar Bestuur					
Rijk	1,11	0,17	0,55	2,98	3,50
Gemeenten	2,73	-0,50	1,00	3,10	0,80
Provincies	2,26	2,73	0,93	2,86	0,75
Rechterlijke Macht	0,69	0,09	0,64	2,62	1,73
Waterschappen	2,97	1,11	0,64	2,47	0,50
Onderwijs en Wetenschappen					
Onderwijs (PO/VO)	2,53	0,00	0,76	2,44	0,04
• Primair Onderwijs					
• Voortgezet Onderwijs					
Middelbaar Beroepsonderwijs	2,84	-0,43	1,00	3,02	0,50
Hoger Beroepsonderwijs	3,14	-0,13	0,26	1,83	3,65
Wetenschappelijk Onderwijs	3,00	0,60	0,89	2,82	1,20
Onderzoekinstellingen	0,09	0,00	0,60	1,60	3,78
Universitair Medische Centra	5,30	0,00	1,30	1,81	2,20
Veiligheid					
Defensie	0,09	0,00	0,97	1,42	2,98
Politie	3,42	-0,52	1,00	1,74	1,25
Overheidssectoren	2,41	-0,06	0,85	2,51	1,39

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Tabel 4.18 Contractloonontwikkeling cumulatief 1993-2006, samenvatting (%)¹

Sector	beginjaar – eindjaar		
	1993-2001	2002-2006	1993-2006
Openbaar Bestuur			
Rijk	20,03	10,81	33,00
Gemeenten	23,55	12,18	38,59
Provincies	19,25	14,30	36,30
Rechterlijke Macht	21,43	10,61	34,31
Waterschappen	22,82	12,49	38,16
Onderwijs en Wetenschappen			
Onderwijs (PO/VO)	20,29	10,69	33,15
• Primair Onderwijs			
• Voortgezet Onderwijs			
Middelbaar Beroepsonderwijs	20,29	11,35	33,94
Hoger Beroepsonderwijs	20,01	10,46	32,56
Wetenschappelijk Onderwijs	19,43	13,43	35,47
Onderzoekinstellingen	21,13	9,67	32,85
Universitair Medische Centra	21,88	15,95	41,32
Veiligheid			
Defensie	21,84	9,88	33,88
Politie	20,64	9,59	32,21

Bron: BZK.

¹ Voor de levensloop en de (afschaffing van) ziektekostenvergoedingen is aansluiting gezocht bij de contractloondefinities van SZW. Als gevolg daarvan zijn er zonnig correcties toegepast op de cijfers van de afgelopen jaren.

Verklaring van afkortingen

5. Verklaring van afkortingen

ABD	Algemene Bestuursdienst
ABP	Stichting Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AIVD	Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst
AMAR	Algemeen Militair Ambtenaren Reglement
A&O	Arbeid en Opleiding
ARAR	Algemeen Rijksambtenarenreglement
azM	Academisch Ziekenhuis Maastricht
BIOS	Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CAOP	Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CEP	Centraal Economisch Plan
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
CPB	Centraal Planbureau
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
FNV	Federatie Nederlands Vakverbond
Fte	Full Time Equivalent
FPU	Flexibele pensioen- en uitredingsregeling
Havo	Hoger algemeen voortgezet onderwijs
HBO	Hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
ICT	Informatie en communicatietechnologie
IVA	Inkomensvoorziening Volledig Arbeidsongeschikten
IWK	Individuele Werkkaart
LECD	Landelijk Expertise Centrum Diversiteit
LOGA	Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden
MBO	Middelbaar beroepsonderwijs
MC	Medisch Centrum
MEPIA	Meldpunt Integriteitsaantastingen
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NIDI	Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
PIOFACH	Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting
PO	Primair Onderwijs
POMO	Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel
PSM	Publieke Sector Motivation
ROA	Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt
ROI	Rijksopleidingsinstituut

Verklaring van afkortingen

RvdR	Raad voor de Rechtspraak
SAINT	SelfAssessment Integriteit
SBO	Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt
SCO	Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel
SCP	Sociaal en Cultureel Planbureau
SER	Sociaal-Economische Raad
SEOR	Sociaal Economisch Onderzoek Rotterdam
SoFoKleS	Sociaal Fonds voor de KennisSector
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TK	Tweede Kamer
TNO	Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek
UMC	Universitair Medische Centra
UWV	Uitvoering Werknemersverzekeringen
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VO	Voortgezet Onderwijs
VRM	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu
VSO	Verbond Sectorwerkgevers Overheid
VUT	Vervroegde uittreding
VWO	Voortgezet Wetenschappelijk Onderwijs
WAO	Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering
WGA	Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten
WIA	Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
Wopt	Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens
WRR	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
WW	Werkloosheidswet

6. Verklaring van begrippen

Arbeidsproductiviteit

De algemene definitie van arbeidsproductiviteit is de productie (uitgedrukt in het Bruto Binnenlands Product (BBP)) per hoofd van de actieve beroepsbevolking. Voor organisaties is het de productie uitgedrukt als volume per eenheid personeel.

Benchmarken

Prestaties en achterliggende processen in een organisatie worden vergeleken met een «best practice» (de benchmark) met als doel de eigen prestaties te verbeteren.

Bovenwettelijke regelingen

Aanspraken die uitgaan boven de voorgeschreven wettelijke sociale zekerheidsregelingen.

Collectieve arbeidsovereenkomst (CAO)

Anders dan in de marktsector komen arbeidsvoorwaarden bij de overheid niet tot stand via collectieve arbeidsovereenkomsten, maar via algemeen verbindende voorschriften. Wel gaan aan de totstandkoming van dergelijke voorschriften onderhandelingen tussen overheidswerkgevers en vakorganisaties vooraf, waarin overeenstemming moet worden bereikt. De aanduiding CAO voor het resultaat van die onderhandelingen is formeel onjuist. Ter wille van de begrijpelijkheid en de leesbaarheid zijn dergelijke overeenkomsten in deze nota toch aangeduid als «CAO».

Collectieve sector

In deze nota wordt onder collectieve sector verstaan: de overheidssectoren en de sector Zorg en Welzijn (Standaard BedrijfsIndeling nr. 85).

Competentiemanagement

Het in samenhang evalueren, sturen en ontwikkelen van personele kwaliteiten die helder en éénduidig zijn gedefinieerd en die zijn ontleend aan de externe taken en de besturingsfilosofie van een organisatie. Daardoor is een samenhangende evaluatie, sturing en ontwikkeling van de personele kwaliteiten mogelijk. De competenties vormen daarmee de basis voor alle modellen en instrumenten van HRM-beleid.

Diversiteitsindex

De diversiteitsindex is een internetinstrument bedoeld om werkgevers te ondersteunen bij het vormgeven van een diversiteitsbeleid en het realiseren van doelstellingen (meer allochtonen in beleids- en managementfuncties, meer vrouwen in hogere functies en het behoud van diversiteit (inclusief leeftijd)) daarbij. Met de index worden overheidsorganisaties in staat gesteld streefcijfers en hun positie ten opzichte van het gemiddelde in de eigen en aanverwante sectoren te bepalen. De index zal ook gebruikt worden voor het opsporen van best practices en het met elkaar in contact brengen van professionals op dit terrein.

Employability

Inzetbaarheid van werknemers.

Functiedifferentiatie

Het afsplitsen van taken die tot een bepaalde functie behoren in een nieuwe functie.

Verklaring van begrippen

Funciemobiliteit

Het overgaan naar een andere functie.

Good Governance

Het geheel van beginselen dat gerekend wordt tot behoorlijk bestuur. In deze Nota wordt het begrip ook gebruikt voor het aanbieden van instrumenten om te komen tot het beter functioneren van overheidsorganisaties.

Horizontale verantwoording

Staat tegenover verticale verantwoording, het afleggen van verantwoording aan inspecties of andere toezichtsorganen. Horizontale verantwoording houdt in dat publieke organisaties door middel van instrumenten zelf de kwaliteit van hun dienstverlening en bedrijfsvoering bewaken en zich hierover verantwoorden naar burgers en bedrijven.

Kwaliteitshandvest

In kwaliteitshandvesten doen overheidsorganisaties beloften over de kwaliteit van hun dienstverlening. Deze beloften zijn een soort garanties, voor burgers en bedrijven. Met kwaliteitshandvesten kan de overheid duidelijkheid scheppen. Wat kan je als burger verwachten van de dienstverlening? En wat niet?

Levensloopregeling

De (fiscaal begunstigde) regeling is bestemd voor het opvangen van inkomensderving tijdens (gedeeltelijk) onbetaald verlof waarvoor een voorziening in tijd en/of geld wordt opgebouwd. Het opgebouwde tegoed in de regeling kan tevens enkele jaren voorafgaande aan het ingaan van het ouderdomspensioen worden opgenomen.

Loonkosten

De arbeidskosten zijn alle kosten die werkgevers maken voor het in dienst hebben van personeel. In het algemeen worden hiertoe salaris, toelagen en het werkgeversaandeel in de sociale lasten gerekend.

Loonsom

De loonsom is het totaal van de loonkosten (ook wel arbeidskosten genaamd). De loonkosten worden naast de ontwikkeling van de contractlonen onder meer beïnvloed door ontwikkelingen in de werkgelegenheid en de incidentele loonontwikkeling. Verder zijn de volgende ontwikkelingen van belang:

- arbeidsduurverkorting en herbezetting;
- besparingen door flexibilisering, het inleveren van vrije dagen en dergelijke;
- verschuivingen van arbeidsvoorwaardengelden;
- specifieke maatregelen voor een deel van het personeel.

Nawettelijke regelingen

CAO-afspraken die voorzien in een uitkering die in werking treedt na afloop van de voor alle werknemers geldende in de wet vastgelegde sociale zekerheidsregelingen.

Ontziemaatregelen

Arbeidsvoorwaardelijke regelingen waarbij ouderen tegen aantrekkelijke condities minder uren kunnen werken.

Verklaring van begrippen

Openbare Sector

Dit begrip wordt in deze nota gebruikt als synoniem voor collectieve sector.

Overheid/overheidssector

Onder overheid wordt in deze nota de arbeidsvoorwaardelijke overheidssectoren verstaan (zoals aangeduid in de Wet Privatisering ABP) te weten: Rijk, Onderwijs (PO, VO), Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie, Hoger Beroepsonderwijs, Wetenschappelijk Onderwijs, Onderzoekinstellingen, Defensie, Politie, Rechterlijke Macht, Gemeenten, Provincies, Waterschappen en Universitair Medische Centra.

Sectorenmodel

Vanaf 1 april 1993 worden de afspraken over de primaire arbeidsvoorwaarden voor alle ambtenaren niet langer op centraal niveau gemaakt, maar in sectoren. Zo kan beter rekening worden gehouden met de behoeften en omstandigheden van een bepaalde sector. Deze decentralisatie wordt aangeduid met de naam sectorenmodel. Zie verder overheidssector

Sociale innovatie

Het geheel van maatregelen dat aangrijpt op de organisatie van het werk en de inzet van personeel daarbij en daarmee effect sorteert op de productiviteit («meer doen met hetzelfde aantal mensen» of «hetzelfde doen met minder mensen»).

Strategische personeelsplanning

Het in beeld brengen van de vervangingsvraag naar personeel voor met name de middellange en lange termijn. Op basis daarvan kunnen tijdig passende maatregelen worden getroffen.

Vergrijzing

Dit is de relatieve vermeerdering van het aantal ouderen in het personeelsbestand. Een sterke toename van de gemiddelde leeftijd van het personeel wordt ook wel als vergrijzing betiteld.

35-minners

Gedeeltelijk arbeidsongeschikten die voor minder dan 35% arbeidsongeschikt zijn.

7. Trefwoordenlijst

Administratieve lasten 13, 14
Agressie tegen ambtenaren 15
Allochtonen 9, 20, 46, 47, 48, 69, 79, 99
Ambtelijke trots 8
Ambtenaren 3, 8, 10, 13, 14, 15, 19, 25, 32, 33, 42, 46, 61, 94, 97, 101
Arbidsaanbod 3, 16, 17, 21, 55, 65
Arbidsmarktknelpunten 15, 16, 23, 55, 59, 61, 65
Arbidsmarkttoelage 65
Arbidsongeschikten 3, 19, 53, 97, 101
Arbidsparticipatie 1, 9, 16, 20, 21, 64
Arbidspotentieel 22
Arbidsproductiviteit 3, 16, 21, 23, 25, 54, 55, 61, 62, 64, 65, 99
Arbidsstijdenmanagement 26
Arbidsverhoudingen 16, 26, 97
Arbidsvoorwaardenovereenkomsten 60
Arbidsvoorwaarden 1, 7, 19, 24, 25, 39, 40, 41, 42, 55, 59, 64, 69, 86, 97, 99, 100
Beloningsbeleid 3, 23, 24, 25, 55, 59, 61
Beloningspositie 24
Benchmarke 12, 35, 36, 99
Bovenwettelijke regelingen 19, 99
Bureaucratie 8, 13
Competentiemanagement 18, 99
Concurrentie 9, 17, 23, 24, 55
Contractloonontwikkeling 60, 69, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96
Deeltijdbanen 16, 20, 21
Defensie 7, 23, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 48, 52, 53, 59, 61, 69, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 94, 95, 96, 101
Digitalisering 63
Diversiteit 3, 7, 8, 9, 16, 19, 20, 22, 37, 47, 48, 97, 99
Diversiteitsindex 20, 99
Doorgroeimogelijkheden 24, 37, 42
Doorstroom 16, 18, 21, 22, 42, 43, 52, 53
Efficiency 3, 11, 12, 65
Employability 17, 26, 99
Externe mobiliteit 42, 44
Flexibel belonen 24, 25
Flexibele werktijden 37, 40, 64
FPU 49, 50, 97
Functiedifferentiatie 9, 24, 25, 26, 64, 65, 99
Functiemobiliteit 37, 100
Gemeenten 7, 10, 11, 14, 25, 32, 33, 36, 39, 40, 42, 44, 46, 47, 53, 58, 59, 61, 63, 64, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 95, 96, 98, 101
Good Governance 3, 8, 12, 31, 100
Hoger Beroepsonderwijs 69, 71, 80, 96, 97
Hoger opgeleiden 9, 18, 24, 55, 61
Horizontale verantwoording 13, 14, 34, 100
Instroom 3, 16, 22, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 69, 77
Integriteit 8, 12, 13, 14, 15, 31, 32, 33, 35, 97, 98
Interne mobiliteit 42, 43, 45
Internetspiegel 35
Intersectorale mobiliteit 18, 19, 42, 44
Intrasectorale mobiliteit 42, 69, 78
IVA-regeling 53, 54

Trefwoordenlijst

Kinderopvang 39, 59
Klantgerichtheid 3, 10, 11, 13, 32
Klanttevredenheidsonderzoek 11, 35
Klokkenluider 32, 33
Kwaliteitshandvesten 8, 11, 32, 100
Lager opgeleiden 24, 61, 63
Levensfasebewust personeelsbeleid 3, 16, 37, 38, 39, 42, 51, 55, 72, 73
Levensloopregeling 38, 39, 61, 100
Loonontwikkeling 60, 100
Loontevredenheid 59
Loopbaanperspectief 22
Management 13, 21, 22, 25, 26, 47, 50, 52, 61, 97, 99
Medewerkertevredenheidsonderzoek 34, 97
Middelbaar beroepsonderwijs 97
Mobiliteit 3, 9, 14, 15, 16, 17, 18, 22, 24, 26, 33, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 59, 60, 65, 68, 71, 72, 78, 97
Modernisering 26
Motivatie 3, 16, 18, 21, 39, 41, 42
Onderwijs 7, 10, 11, 12, 15, 17, 19, 23, 24, 25, 26, 40, 42, 43, 47, 48, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 59, 62, 63, 65, 69, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 101
Onderzoekinstellingen 40, 42, 44, 46, 51, 52, 53, 65, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 93, 95, 96, 101
Ontziemaatregelen 17, 22, 37, 51, 68, 73, 100
Opscholing 65
Ouderen 3, 9, 13, 18, 21, 22, 37, 39, 45, 49, 50, 51, 68, 72, 73, 100, 101
Ouderschapsverlof 37, 38, 39, 59, 88
Overhead 63
Overheid 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 68, 69, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101
Participatiebevorderende maatregelen 17, 22, 37, 51
Participatie 3, 7, 8, 16, 37
Participatietop 16, 17
Politie 7, 12, 15, 24, 32, 35, 36, 40, 42, 43, 44, 48, 52, 53, 59, 62, 63, 65, 66, 69, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 95, 96, 101
Prepensioen 21, 39, 49
Prestatiebeloning 24, 26, 40
Primair Onderwijs 7, 37, 40, 42, 44, 47, 48, 53, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 95, 96, 97
Primaire arbeidsvoorwaarden 59, 101
Primaire 59
Productiviteit 17, 25, 26, 62, 63, 101
Provincies 7, 14, 24, 32, 33, 40, 42, 43, 44, 47, 50, 53, 59, 61, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 95, 96, 101
Publieke dienstverlening 11, 61, 62
Publieke prestaties 3, 11, 31, 34, 61, 62
Rechterlijke Macht 7, 40, 42, 44, 47, 48, 53, 59, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 95, 96, 101
Regeldruk 3, 8, 13
Rijksoverheid 8, 16, 18, 19, 43, 47
Salarisstructuur 61
Scholing 9, 16, 17, 18, 22, 23, 24, 26, 51, 63
Sectorenmodel 7, 101
Secundaire arbeidsvoorwaarden 59
Slimmer werken 9, 26, 63, 64

Trefwoordenlijst

Sociale innovatie 8, 9, 23, 25, 26, 101
Starters 17, 47
Technologische innovatie 25, 26
Topinkomens 34, 98
Transparantie 8, 12, 13, 31, 34
Uitstroom 9, 16, 21, 22, 23, 44, 45, 46, 58, 69, 77
Uitvoeringsorganisaties 32, 34
Universitair Medische Centra 40, 42, 60, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 94, 95, 96, 98, 101
Universiteiten 35, 52, 65
Vacatures 23, 26, 55, 56, 57, 58, 65
Vaste periodieken 61
Vergrijzing 1, 9, 21, 22, 23, 58, 101
Verticaal toezicht 13, 14, 34
Vervangingsvraag 21, 55, 58, 59, 101
Voortgezet Onderwijs 37, 40, 42, 44, 48, 53, 57, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 90, 95, 96, 97, 98
Vrouwen 3, 9, 16, 20, 21, 22, 37, 51, 52, 53, 68, 69, 75, 84, 99
Waterschappen 7, 14, 24, 33, 40, 42, 43, 44, 46, 48, 53, 61, 64, 65, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 95, 96, 101
Werkgelegenheid 7, 55, 69, 77, 78, 98, 100
Werkloosheid 17, 19, 21, 23, 46, 55, 57, 69, 82, 83, 84, 85, 98
Werkzekerheid 3, 17
Werving 3, 8, 19, 21, 23, 47, 57, 58, 59, 66
Wetenschappelijk Onderwijs 40, 42, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 93, 95, 96, 98, 101
WGA-regeling 53
WIA 53, 54, 69, 81, 82, 98
Ziekteverzuim 26, 69, 80