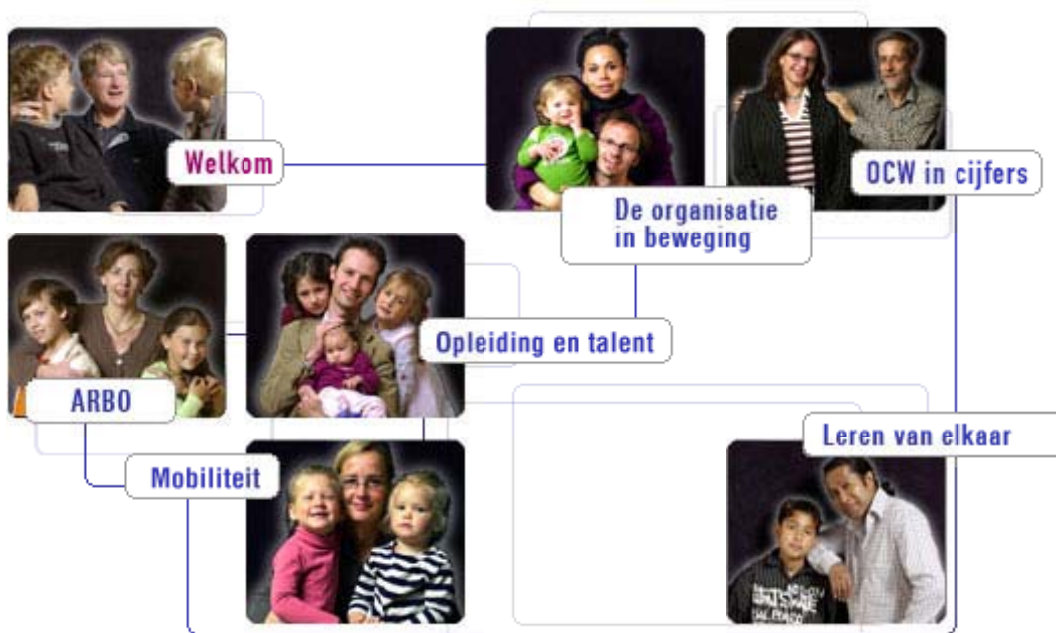


## Sociaal jaarverslag 2004



## Inhoudsopgave

### Welkom

#### 1. De organisatie in beweging

- 1.1 Veranderprogramma Apollo
- 1.2 De transparante organisatie: Opruimen en Opbouwen (O2) HRM
- 1.3 Integriteitsbeleid bij OCW
- 1.4 Elektronische Bereikbaarheid

#### 2. De lerende organisatie

- 2.1 OCW Academie
- 2.2 (V)mbo-stageplaatsen
- 2.3 Competentiemanagement
- 2.4 Management development
- 2.5 Rijkstrainees

#### 3. Mobiliteit

#### 4. OCW in cijfers

- 4.1 Aantal medewerkers verdeeld naar organisatieonderdeel
- 4.2 Aantal deeltijd- en voltijdwerkers
- 4.3 Verhouding vast en tijdelijk personeel
- 4.4 In- en uitstroom
- 4.5 Leeftijden en man-vrouwverhouding
- 4.6 Ziekteverzuim

## 5. Nederlands voorzitterschap EU 2004: leren van elkaar

## 6. ARBO: Bevindingen eindevaluatie KPMG BEA

Colofon

Reactie (digitaal - formulier)

---

## Welkom

### Beste collega's en belangstellenden,

2004 was een turbulent jaar, waarin niet zozeer ons beleid, maar vooral het departement zelf in de schijnwerpers stond. En dat was niet altijd onterecht. Het rumoer rond OCW heeft ook positieve gevolgen gehad. Het heeft ons gedwongen extra kritisch te kijken naar onze manier van werken en de manier waarop we ons werk georganiseerd hebben. De hiërarchie en verantwoordelijkheidsverdeling zijn nu glashelder, zodat we onze aandacht weer kunnen verleggen naar waar het allemaal om gaat: werken aan een slim, vaardig en creatief Nederland.

2004 heeft ons duidelijk gemaakt dat *vertrouwen* het magische woord was, is en blijft. Vertrouwen op de organisatie, vertrouwen op de leiding en vertrouwen op de goede afloop. Erop vertrouwen dat we op de goede weg zijn om van OCW het beste departement te maken.

In het Sociaal Jaarverslag 2004 staan we stil bij een aantal gebeurtenissen. Positieve, zoals het voorzitterschap van de EU en het oprichten van specifieke directies zoals de directie Toezicht en Handhaving en de directie Dialoog. En verdrietige, zoals de moord op Hans van Wieren, conrector op het Terra College. Een verschrikkelijk incident, dat het thema veiligheid op school in het brandpunt van de belangstelling bracht.

Ik nodig u van harte uit ons verslag van 2004 te lezen. Als u wilt reageren, kunt u [hier](#) digitaal uw reactie geven.

Koos van der Steenhoven

Secretaris-generaal



## 1. De organisatie in beweging

OCW heeft zich de afgelopen jaren al intensief beziggehouden met het moderniseren van de werkwijze van het departement. In 2004 zijn we gestart met het veranderprogramma Apollo. Daarop gaan we hieronder in 1.1 nader in.

- [Veranderprogramma Apollo](#)
- [De transparante organisatie: Opruimen en Opbouwen \(O2\) HRM](#)
- [Integriteitsbeleid bij OCW](#)
- [Elektronische Bereikbaarheid](#)



### 1.1 Veranderprogramma Apollo

De algemene doelen van Apollo zijn:

1. OCW moet binnen vier jaar het best functionerende departement zijn;
2. Werknemers moeten er trots op zijn om bij OCW te werken.

2004 is vooral het jaar van zaaien geweest. Maar er is ook al flink geoogst. Specifiek zijn in 2004 op de volgende gebieden vorderingen gemaakt.

#### a Een professionele organisatie en bedrijfscultuur

Er zijn enkele belangrijke veranderingen doorgevoerd in de organisatie en bedrijfscultuur. De lijnverantwoordelijkheden tussen de niveaus SG, DG's en directeuren zijn verduidelijkt. Bovendien zijn ze verankerd in de werkwijze en procedures van het departement. Het formele beslag hiervan in het Organisatie- en Mandaatbesluit van OCW volgt in 2005.

Er is een nieuwe medezeggenschapsstructuur ontworpen, die aansluit op de nieuwe lijnverantwoordelijkheden. Vanaf de OR-verkiezingen in 2005 is de medezeggenschap niet meer georganiseerd per directie, maar per Directoraat-generaal en de (p)SG-kolommen. Daarnaast zijn we op weg, ook in 2005 nog, naar een beter medezeggenschapsklimaat: pro- en interactief.

Ook zijn medewerkers in staat gesteld om op een veilige en effectieve manier interne misstanden aan de kaak te stellen. Er zijn een nieuwe klachtenprocedure Ongewenst Gedrag en een Interne Klokkenluidersprocedure ontworpen, er zijn (meer) vertrouwenspersonen aangesteld en er is een Integriteitstraining ontworpen waarmee directies en hun medewerkers in 2005 integriteitsvraagstukken kunnen verkennen. Daarnaast wordt in 2005 een Gedragscode OCW ontwikkeld als leidraad voor de handel en wandel van OCW'ers.

Ten slotte is dit jaar hard gewerkt om de bedrijfscultuur van OCW te verbeteren. In plaats van een afwachtende houding moet de medewerker van OCW een pragmatische actieve benadering voor ogen staan ('wat kan ik voor je doen'). Goede voorbeelden zijn beloond door bijvoorbeeld de zogenoemde *Apollo's* uit te reiken aan medewerkers die uitblinken in een van de volgende goede cultuurkenmerken:

- Maak duidelijk wat je van de ander nodig hebt, kom voor je mening uit en ga niet roddelen.
- Meningsverschillen zijn nodig, maar leg die wel bij.
- Fouten maken mag, maar niet met opzet en niet twee keer dezelfde fout.
- Adviseer snel en beken daarbij kleur: wees assertief, 'ja zeggen' is ook 'ja doen'.

Ook is dit jaar de *Athene* uitgereikt aan de manager die volgens medewerkers betiteld kan worden als 'leider met lef'. Er tekent zich een duidelijke opwaartse lijn af binnen het departement. Er is een meer open cultuur aan het ontstaan. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het levendige contact tussen SG en medewerkers naar aanleiding van zijn weblog. Iedereen kan beschikken over de verslagen van de ministerstaf en het MT-OCW. Medewerkers organiseren zich spontaan om een steentje te kunnen bijdragen aan het verbeteren van OCW. Apollo 'leeft' steeds meer onder de medewerkers.

#### b Terug naar onze kern: stelselonderhoud en beleidsinnovatie

Ons doel is dat de beleidsdirecties hun handen vrij hebben om zich optimaal bezig te kunnen houden met hun kerntaken: het onderhouden van het bestel en, mocht het bestel niet toereikend blijken, met beleidsinnovatie. Om dat doel te bereiken, is dit jaar het volgende gerealiseerd.

Alle beleidsdirecties hebben in hun structuur zichtbaar de twee kerntaken stelselonderhoud en innovatie een plaats gegeven'. Daarnaast hebben de Directoraten-generaal, op maat en naar wens, ondersteuning gekregen wanneer zij het beleidsproces verder wilden verbeteren.

In 2005 wordt dit proces verder ondersteund: dan worden de afhandeling van burgerbrieven en het verloop van de stukkenstroom beter georganiseerd.

De ondersteuning die de ondersteunende directies bieden, is meer vraaggericht gemaakt. De afspraken tussen de Ondersteunende Directies en hun 'klantdirecties' zijn vastgelegd in zogenaamde Producten- en Dienstencatalogi. Volgend jaar wordt de nieuwe werkwijze verder uitgewerkt en geoptimaliseerd. Zo worden er accountmanagers aangesteld bij de ondersteunende directies en wordt 'de klantzijde' beter georganiseerd: er worden klantenpanels ingericht en er wordt een intern klanttevredenheidsonderzoek gehouden.

Verder is ook dit jaar weer hard gewerkt aan het *kwaliteitsmanagement* binnen OCW. Ruim driekwart van de directies heeft in 2004 de eigen positie vastgesteld, inclusief het MT-OCW en het Directoraat-generaal Cultuur en Media. Om het oordeel van de medewerkers over de organisatie in kaart te brengen is een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO, zie punt d) verricht. De verbeteracties die daaruit naar voren zijn gekomen, zijn meegenomen in de managementafspraken voor 2005. Deze managementafspraken zijn dit jaar overigens deels opgebouwd volgens het INK-model. Dit is het Management-model van het Nederlands Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het MTO zal om het jaar herhaald worden.

Om in kaart te brengen hoe de buitenwereld over OCW denkt, is een eerste quickscan verricht naar *het imago van OCW*. In 2005 wordt een breed Extern Waarderings- en Behoeftesonderzoek verricht onder de verschillende externe stakeholders van OCW, zoals bestuurders van onderwijs- en kunstinstellingen en organisaties van kunstenaars, scholieren en studenten. Ook dit onderzoek zal om het jaar worden herhaald.

### **c Meer aandacht voor toezicht en handhaving**

In 2004 is een flinke impuls gegeven aan de kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht en de handhaving. Binnen OCW zijn alle taken op het gebied van toezicht- en handhavingbeleid gebundeld nu een nieuwe directie Toezicht- en Handhavingbeleid is opgericht.

Daarnaast ging dit jaar het project Geïntegreerd Toezicht van start. Daarin werken drie toezichthoudende partijen samen: de Onderwijsinspectie, de Auditdienst en de Centrale Financiën Instellingen. Het doel van het project is, een efficiëntere en effectievere manier te ontwerpen om (geïntegreerd) toezicht te houden op de instellingen. Tegelijkertijd was het doel, de informatielast voor scholen vanuit deze drie toezichthouders te verminderen.

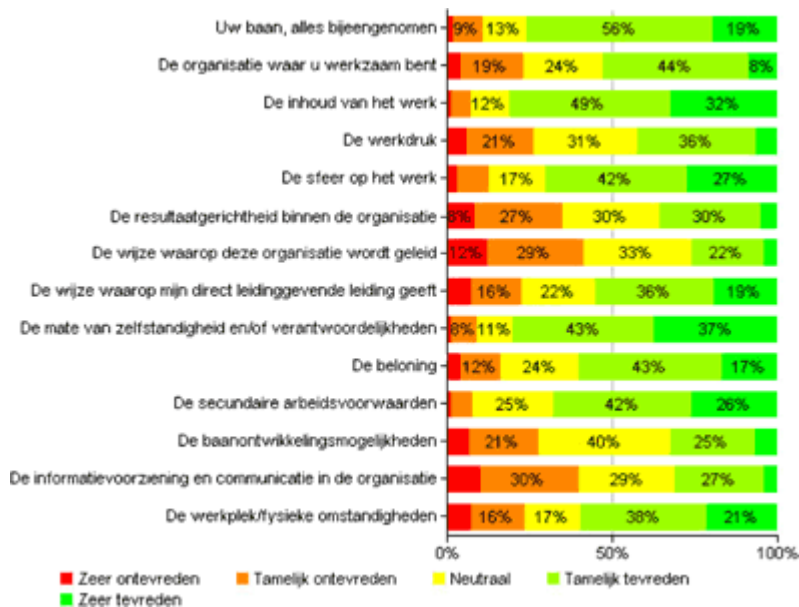
In 2005 leidt het project onder meer tot pilots om geïntegreerd toezicht te houden op de scholen voor primair en voortgezet onderwijs. Ook komen er vliegende brigades die vanuit de Auditdienst en de Onderwijsinspectie een bezoek brengen aan scholen met financiële en onderwijskundige risico's.

In 2004 is een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek uitgevoerd om te peilen wat de OCW-medewerkers vinden van de eigen organisatie. Aan alle ambtenaren is gevraagd hoe zij aankijken tegen de volgende zes thema's:

- werkdruk
- leidinggeven
- zelfstandigheid/verantwoordelijkheid
- informatie en communicatie
- ziekteverzuim (werkstress)
- organisatiecultuur

De zes thema's sluiten aan bij het veranderprogramma Apollo: ze hebben te maken met goede zorg voor medewerkers én ze zijn maakbaar (dat wil zeggen: beïnvloedbaar). Iedere organisatie-eenheid van OCW kan op deze zes thema's dus zelf sturen en invloed uitoefenen.

*De resultaten in beeld*



De bovenstaande grafiek geeft het resultaat weer van het MTO 2004 van OCW als geheel (de directies en de buitendiensten tezamen).

Aan de linkerzijde staan alle modules van de vragenlijst. Per module vermeldt de grafiek de resultaten van OCW als totaal. De resultaten zijn weergegeven in een zogenaemde stoplichtgrafiek: felgroen betekent zeer positief, rood is zeer negatief. Een score waarbij rood en oranje samen boven de 20 procent uitkomen, is zorgelijk: behalve de rode punten vragen ook deze punten om aandacht.

In de onderstaande *benchmarkgrafiek* worden de resultaten van OCW vergeleken ('gebenchmarkt') met resultaten op het niveau van het Rijk als geheel. Per vraag is berekend in hoeverre OCW positief of negatief afwijkt van het Rijk als geheel. Het gaat daarbij om de gemiddelde score van OCW, afgezet tegen het gemiddelde van het Rijk; de verschillen zijn weergegeven in percentages. In de grafiek is onder andere te zien dat de werksfeer bij OCW lager wordt gewaardeerd dan bij het Rijk als geheel; onder andere werkdruk, zelfstandigheid en beloning worden bij OCW echter hoger gewaardeerd.

Wanneer het cijfer in de benchmarkgrafiek nul bedraagt, betekent dit dat er geen benchmark mogelijk is, omdat er geen cijfers op Rijksniveau bestaan.



Wat gebeurt er met de uitkomsten van het MTO 2004?

Het MTO 2004 kan worden gezien als nulmeting in de aanloop naar een andere cultuur waar Apollo een rol in speelt. Uit het MTO 2004 komt naar voren dat de ambtenaren van OCW de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de secundaire

arbeidsvoorwaarden positief waarderen. Ook de aspecten 'sfeer' en 'samenwerking met collega's' (organisatiestructuur) roepen tevredenheid op. Tevredenheid op deze aspecten is een belangrijke indicator voor tevredenheid in het algemeen en reflecteert de veerkracht van de organisatie. Over sommige aspecten zijn de ambtenaren van OCW echter minder tevreden: de resultaatgerichtheid binnen de organisatie, de wijze waarop de organisatie wordt geleid en de informatievoorziening en communicatie in de organisatie.

In het najaar van 2004 zijn de resultaten binnen OCW besproken. De medewerkers en de medezeggenschapsraad zijn hierbij betrokken. De gesprekken hebben geleid tot diverse verbeterpunten die in 2005 en volgende jaren zullen worden uitgevoerd. De verbeterpunten en verwachte resultaten zullen in de managementafspraken worden opgenomen en gevolgd. Met name de punten waarover ontevredenheid bestaat, zullen worden aangepakt.

Het MTO zal eens in de twee jaar worden herhaald. Het volgende MTO vindt plaats in de tweede helft van 2006. Dan zal het effect van de maatregelen kunnen worden gemeten.

## **1.2 De transparante organisatie: Opruimen en Opbouwen (O2) HRM**

In 2004 heeft een aantal onderzoeken plaatsgevonden naar het personeelsbeheer bij het ministerie van OCW. Op verzoek van minister Van der Hoeven heeft de Algemene Rekenkamer (AR) onderzoek gedaan naar de beloning van ambtenaren in schaal 16 en hoger. Over hetzelfde onderwerp heeft advocaten- en notariskantoor Ploum Lodder Princen een uitgebreid juridisch dossieronderzoek verricht. Daarnaast is, na het verschijnen van een brief van verontruste anonieme ambtenaren, ook het functioneren van de departementale auditdienst onderzocht door de directie Audit- en Toezichtbeleid (ATB) van het ministerie van Financiën.

### **Project Opruimen en Opbouwen (O2)**

De bevindingen van de genoemde onderzoeken hebben ertoe geleid dat de directie HRM het project Opruimen en Opbouwen (O2) HRM heeft gestart. Het doel van dit project was onregelmatigheden als gevolg van onvolkomenheden in het personeelsbeheer uit het verleden herstellen en waarborgen creëren waarmee het personeelsbeheer in de toekomst op orde blijft.

Het project O2 HRM bestond uit zeven deelprojecten. Deelproject 1 betrof het controleren van de personeelsdossiers van ambtenaren in schaal 16 en hoger op onrechtmatigheden en onregelmatigheden van de beloningen. Aan de hand van de geconstateerde knelpunten zijn herstelacties uitgevoerd, die door de Auditdienst en de Algemene Rekenkamer zijn beoordeeld. De bevindingen uit dit onderzoek zijn gebruikt bij andere deelprojecten van O2.

Naar aanleiding van de publiciteit rond het personeelsbeheer en de debatten hierover in de Tweede Kamer, heeft de minister besloten om niet alleen de personeelsdossiers van de hogere ambtenaren te laten controleren, maar ook die van alle andere ambtenaren van het departement. Deze controle en de herstelacties naar aanleiding van de bevindingen zijn uitgevoerd in deelproject 2. Hierin is ook de controle van de vertrekregelingen in de periode 2002 t/m 2004 ondergebracht.

### **Kwaliteitsslag bedrijfsprocessen HRM**

Uit de controle van de AR en Ploum Lodder Princen is ook gebleken dat de OCW-regelgeving voor beloning van personeel op sommige punten onduidelijk is, (te) veel ruimte biedt voor interpretatie of juist beperkingen oplegt ten aanzien van de rijksregeling. Ook zijn enkele bepalingen niet meer actueel. Hierbij ging het met name om de regeling bewust belonen (versus het BBRA, dat ruimer is), de reiskostenregeling (vervoersplan OCW versus Reisbesluit Binnenland) en de representatiekostenvergoedingsregeling. Deze regelingen zijn daarom nader bekeken en waar nodig aangepast in overeenstemming met het departementaal georganiseerd overleg.

Verder bleek uit de rapportages van de Rekenkamer en de Auditdienst dat het noodzakelijk was om de kwaliteit van de bedrijfsprocessen van HRM te verbeteren. Om dat te bereiken zouden voldoende controlepunten ingericht moeten worden om fouten te voorkomen en te herstellen, en om de kwaliteit van het proces te kunnen meten en te sturen op afwijkingen. De aanzet tot deze kwaliteitsslag is gemaakt binnen het project O2. In de reorganisatie van de directie HRM in 2005 zal deze verder zijn beslag krijgen.

### **Sanering Centrale Personeelsvoorziening (CPV)**

Het saneren van de Centrale Personeelsvoorziening (CPV) is ook ondergebracht in het project O2 HRM. Er moest vooral bezuinigd worden op personeelskosten voor: ernstig verwaarloosde personeelsdossiers

- personen die nog bijdrages of toelages ontvangen vanuit een arbeidsverleden bij OCW
- medewerkers die structureel tot de directie HRM behoren
- starters en trainees

Uiteindelijk leidt deze sanering ertoe dat de CPV wordt opgeheven. Voor de betrokken personen worden maatwerkoplossingen gezocht.

#### **Mobiliteitsbureau Zebra**

Los van de hiervoor genoemde onderzoeken is binnen de OCW-organisatie geconstateerd dat de dienstverlening van het mobiliteitsbureau Zebra te wensen over laat. In het kader van O2 HRM werken we aan diverse acties om de dienstverlening van Zebra te verbeteren.

#### **Invoering formatiebeheer**

Het laatste project dat onder O2 wordt uitgevoerd is de invoering van formatiebeheer binnen het ministerie van OCW. Doel van dit project is de relatie tussen budget en formatie, die in de afgelopen jaren ontbrak, te herstellen. Daarnaast leidt de invoering van het formatiebeheer tot meer transparantie en beheersbaarheid en ondersteunt het de ontwikkeling van OCW naar meer regie en toezicht en minder uitvoeringactiviteiten.

De resultaten van het project O2 HRM zullen medio 2005 gereed zijn.

### **1.3 Integriteitsbeleid bij OCW**

Integriteit staat hoog op de agenda van het openbaar bestuur. Naast effectiviteit, doelmatigheid, resultaat- en klantgericht werken wordt integriteit steeds meer gezien als een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van de overheid. Integriteit staat voor een juiste uitvoering van (bijvoorbeeld beleids- en financiële) werkprocessen, voor veiligheid, transparantie en betrouwbaarheid. Dit vereist dat management en medewerkers zich in de uitoefening van hun functie bewust zijn van normen en waarden die aan het vak van ambtenaar zijn verbonden.

OCW heeft in 2004 relevante voorschriften en procedures waar nodig geactualiseerd en in samenhang met elkaar gebracht. In dit kader is een interne klokkenluidersprocedure tot stand gekomen, gebaseerd op de Rijksbrede regeling, en een nieuwe Klachtenprocedure Ongewenst gedrag. Voor beide procedures zijn vertrouwenspersonen benoemd. Daarnaast is er op verschillende manieren aandacht gevraagd voor integriteit, bijvoorbeeld via een lunchactiviteit, het intranet en het personeelsblad.

In januari 2005 wordt een speciaal voor OCW ontwikkeld integriteitsspel opgeleverd, aan de hand waarvan een OCW-brede discussie over integriteitsdilemma's zal worden gestart. Ook is het thema integriteit ingebracht in de planning-en-controlcyclus voor 2005, zodat het een terugkerend gespreksonderwerp vormt van het management van OCW.

### **1.4 Elektronische Bereikbaarheid**

Het doel van Elektronische Bereikbaarheid is alle informatie waarover OCW beschikt openbaar te maken. Om dit te bereiken worden de volgende acties uitgevoerd:

1. Er wordt een DMS/RMA ingevoerd
2. De interne processen worden opnieuw ontworpen
3. De organisatie wordt veranderd
4. Er wordt een cultuuromslag bewerkstelligd

Als gevolg hiervan kunnen zowel heel OCW als de rest van de overheid, het veld en de maatschappij alle informatie waarover OCW beschikt openbaar gebruiken. Dit maakt elektronische transacties en 'tracking and tracing' (opzoeken en traceren) mogelijk, evenals interactieve beleidsontwikkeling. Bovendien kan hierdoor de betrokkenheid bij beleidsvorming groter worden en wordt hergebruik van kennis en informatie bevorderd. Er is inzicht in de 'handel en wandel' van OCW en de dienstverlening aan het veld wordt verbeterd. De maatschappij kan, conform de EU-richtlijn Hergebruik overheidsinformatie (die op 1 juli 2005 van kracht wordt) informatie voor eigen doeleinden hergebruiken.

#### **Samenhang met andere projecten**

Elektronische Bereikbaarheid hangt samen met de volgende projecten bij OCW:

- **P-direkt**  
Gemeenschappelijk belang in een goede concernbrede architectuur en samenwerking met buitendiensten en het digitaliseren van P-dossiers.
- **Duidelijk organiseren**  
Ontwikkelen van een Centraal Proces Schema voor bijvoorbeeld de behandeling van burgerbrieven, bezwaarschriften en andere brieven.

- **Shared Services**

Organisatieverandering en procesverandering om de efficiency en effectiviteit van de bedrijfsvoering te vergroten.

- **Aanpassing website**

Een stabiele, dynamische, schaalbare en betrouwbare website is een belangrijke randvoorwaarde om de doelstelling van EB te behalen en elektronische transacties mogelijk te maken.

- **Standaardisatie buitendiensten**

Op korte termijn worden plannen worden gemaakt om de buitendiensten verder te standaardiseren.

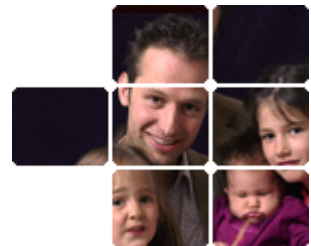
- **Verbeterplan DIV: basis, beter, best**

De overlap is goed verankerd in het project Electronische bereikbaarheid.

- **Stukkenstroom OCW**

## 2. De lerende organisatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de activiteiten van OCW in 2004 op het gebied van opleidingen. De opleidingen worden vooral verzorgd door de OCW Academie. Daarnaast heeft OCW in 2004 veel aandacht besteed aan] (v)mbo-stageplaatsen, competentie management en management development. Hieronder lichten we deze onderdelen van de lerende organisatie verder toe.



### 2.1 OCW Academie

De ontwikkeling van medewerkers van OCW is een belangrijk onderdeel van het HRM-beleid van het departement. Het interne OCW-opleidingsbeleid wordt uitgevoerd door de OCW Academie. De Academie biedt opleidingen aan en geeft adviezen, bijvoorbeeld over maatwerktrajecten voor directies en 'lerend leren werken'. Vooral met haar maatwerktrajecten ondersteunt de academie de ontwikkeling van de organisatie.

#### a Standaardopleidingen

De OCW Academie biedt een pakket van standaardopleidingen en trainingen die gelijke tred houden met de trends en ontwikkelingen in de organisatie. Het aanbod van opleidingen wordt gepresenteerd via de interne Academie-site. Was het aanbod eerder vooral kennisgericht, in een kennisintensieve organisatie is vooral aandacht voor vaardigheden en persoonlijke (door) ontwikkeling. Eind 2004 is begonnen beter af te stemmen op de vraag en ontwikkelingen rond de kennisintensieve organisatie.

In 2004 hebben 1063 OCW'ers via de OCW Academie een training gevolgd. Op departementaal niveau kunnen medewerkers kiezen uit een uitgebreid programma van (management)opleidingen. De directies hebben een eigen opleidingsbudget voor de opleiding en scholing van hun medewerkers. Dit budget is ruimschoots voldoende om aan de groeiende vraag naar opleidingen onder medewerkers tegemoet te komen.

Besteed budget (inclusief het MD-traject, coaching en postdoctorale opleidingen):	€ 1.403.221,--
Formatie OCW Academie in fte:	3,2
Aantal opleidingen:	86
Totaal aantal cursisten:	1.063

#### b Maatwerk

In 2004 is maatwerkadvies aan directies goed van de grond gekomen. In maatwerkadvies kijken we naar de collectieve ontwikkelbehoefte van een directie op basis van hun managementafspraken, de uitkomsten van het MTO en de cultuur. In 2004 zijn er elf grotere maatwerktrajecten doorlopen.

### **c Lerend werken**

In 2004 is een start gemaakt met laagdrempelige coaching. Tien OCW'ers zijn geselecteerd voor een opleiding tot OCW-coach. Alle tien hebben ze deze opleiding met goed resultaat doorlopen. Tegelijk is de vraag naar coaching gestimuleerd en hebben de eerste OCW'ers kennis kunnen maken met coaching.

### **d Introductie nieuwe medewerkers en de eed of belofte**

In 2004 is er een nieuw introductieprogramma opgezet, gekoppeld aan het afnemen van de eed of belofte. Vanaf 20 mei 1998 moeten alle medewerkers die bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap een dienstverband volgens het ARAR aangaan, een ambtseed of belofte afleggen.

Daarmee geven zij aan dat zij op integere wijze hun werk zullen uitvoeren, geen vergoedingen, beloningen, giften of beloften van derden mogen vorderen, verzoeken of aannemen.

Door het afleggen van de ambtseed of belofte belooft de medewerker ook gedrag en handelingen achterwege te zullen laten waardoor het aanzien van OCW wordt geschaad.

De medewerker maakt zelf, op grond van zijn/haar geloofsovertuiging, de keuze tussen het afleggen van de eed ("ik zweer, zo waarlijk helpe mij God Almachtig") of de belofte ("ik verklaar en beloof").

In 2004 hebben 87 medewerkers een eed of belofte gedaan.

### **e Samenwerking**

In 2004 zijn de OCW Academie en de VWS Academie gaan samenwerken. Hiermee lopen ze vooruit op de rijksbrede samenwerking in het project Ontwikkel- en Expertisecentrum HRM (OC/EC). De samenwerking houdt in dat beide Academies elkaars beste eigenschappen selecteren, zoals procedures en werkwijze, en deze langzaam aan gelijktrekken. Inhoudelijk stellen we trainingen over en weer voor elkaar open en werken we aan gezamenlijke pools van deskundigen.

OCW participeert in OC/EC-taakgebied 'opleiden'. Het is de ambitie van OC/EC om opleidingen en trainingen centraal aan te bieden. De OCW Academie ondersteunt OC/EC en participeert waar mogelijk.

## **2.2 (V)mbo-stageplaatsen**

In 2004 zijn we verder gegaan met het invullen van leerarbeidsplaatsen voor jongeren van het (v)mbo, waarmee we in 2003 zijn begonnen. De 25 stageplekken voor (v)mbo-studenten blijven geëffectueerd. OCW geeft hiermee het goede voorbeeld voor andere instanties om leerlingen zonder startkwalificatie kansen te bieden op de arbeidsmarkt. De stagiairs vanuit het leerwerktraject van het vmbo zijn dit jaar voor het eerst bij OCW actief. Een prachtig resultaat, omdat juist deze relatief jonge en laaggeschoolde doelgroep problemen ondervindt op de arbeidsmarkt. OCW heeft deze mensen de kans gegeven werkervaring op te doen en daar mogen we trots op zijn! Naast de vmbo-stagiairs is ook dit jaar weer een groot aantal studenten vanuit het mbo geplaatst vanuit diverse niveaus (assistent-opleidingen tot specialistenopleidingen) en opleidingsvarianten (beroepsbegeleidende en beroepsopleidende leerweg). Het doel is om het aantal geplaatste stagiairs in 2005 te handhaven en – als de gelegenheid zich voordoet – het aantal geplaatste (v)mbo-stagiairs binnen OCW uit te breiden.

## **2.3 Competentiemanagement**

In 2004 heeft OCW veel tijd en aandacht besteed aan competentie management, dat in 2003 bij de directies is ingevoerd. Competentiemanagement is een belangrijk hulpmiddel om makkelijker en doeltreffender te werken aan talentontwikkeling.

Daarnaast is in 2004 de competentiegids OCW uitgebracht. Met de 25 competenties die in deze gids beschreven zijn wil OCW sturen op gedrag. Daarbij gaat het er vooral om de beleidsdoelstellingen te realiseren en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker te stimuleren. Met deze gids wordt het beter mogelijk om onze missie gestalte te geven: het ontdekken, ontwikkelen en gebruiken van talenten om de ambities van OCW vorm te geven.

## **2.4 Management development**

In 2004 is actief vervolg gegeven aan de management-developmentplannen die eind 2003 zijn gemaakt. Belangrijke speerpunten hierin waren: kwaliteitsontwikkeling, verbreding van de doelgroep, gerichte mobiliteit en meer transparantie en duidelijkheid bij vacaturevervulling en loopbaanplanning. Waar in het verleden alle aandacht ging naar de groep Hoger en Topmanagement, is afgelopen jaar ook beleid ontwikkeld voor het Middenmanagement en is een programma ontwikkeld voor aankomend management (het Jong Management Programma).

Belangrijke activiteiten in het afgelopen jaar voor de groep Hoger en Topmanagement waren:

- de vlootschouwen voor de directeuren
- het opstarten van de directeurencarrousel
- de managementdagen voor het totale management
- de MT-conferenties voor portefeuilles

In het Management Development Programma voor het middenmanagement lag het accent op het ontwikkelen van een generiek profiel en het organiseren van vlootschouwen. En tot slot waren de belangrijkste activiteiten in het kader van het Jong Management Programma het ontwikkelen van het programma en het selecteren van de deelnemers.

In 2005 gaan we actief verder op de ingeslagen weg. Zo zal het Jong Management Programma worden uitgevoerd, worden (opnieuw) vlootschouwen voor directeuren en middenmanagement georganiseerd en er zal zowel op directeursniveau als op middenmanagementniveau gerouleerd gaan worden.

## 2.5 Rijkstrainees

OCW beschikt over een Rijkstraineeprogramma (RTP). Dit programma stelt OCW in staat om op degelijke wijze een selectie te maken uit een breed aanbod van jonge hbo'ers en academici. In 2004 bedroeg het totaal aantal sollicitanten 1955, waarvan 71 rijksbreed werden aangesteld. Bij werving en selectie kan gebruik worden gemaakt van het wervingskanaal dat inmiddels via het Rijkstraineeprogramma vorm heeft gekregen. Het Rijkstraineeprogramma is vanaf het begin overwegend gefinancierd door het ministerie van BZK. Door de bezuinigingen van het kabinet-Balkenende II heeft BZK echter geen geld meer beschikbaar om het Rijkstraineeprogramma in 2005 voort te zetten. Omdat het programma zich mag verheugen in een grote belangstelling en populariteit, is het voor het imago van OCW wel belangrijk om hieraan te blijven deelnemen. Het departement neemt de financiering daarom (gedeeltelijk) over.

OCW heeft de afgelopen jaren respectievelijk twaalf (2001), zes (2002), zeven (2003) en drie (2004) rijkstrainees geworven. Van de twaalf trainees van 2001 zijn er, ondanks de taakstellingsprocessen, elf (al dan niet op tijdelijke basis) ingestroomd bij OCW en andere departementen; één trainee is in de beginfase gestopt. De zes trainees van 2002 hebben allen een tijdelijke of vaste aanstelling bij OCW of een ander departement gekregen. Van de zeven trainees uit 2003 hebben er inmiddels zes een tijdelijk of vast dienstverband bij OCW aangeboden gekregen. Bij de werving in 2004 vroegen vijf directies om een trainee. Daarvan werden er uiteindelijk vier gehonoreerd, waar uiteindelijk drie plaatsen zijn vervuld. Voor 2005 heeft OCW vier trainees geworven.

## 3. Mobiliteit

De bezuinigingen binnen het Rijk als gevolg van de taakstelling Balkenende I en Balkenende II hebben in 2004 wederom geleid tot een reductie van personeel. Medewerkers konden boventalig worden door fusies of reorganisaties. Deze medewerkers kunnen een beroep doen op het loopbaan- en mobiliteitscentrum (Zebra) om een andere functie binnen de overheid te vinden (zie hieronder).

Voor de digitale ondersteuning van in-, door- en uitstroomprocessen is een aantal overheidsbrede websites beschikbaar:

- [www.werkenbijdeoverheid.nl](http://www.werkenbijdeoverheid.nl): deze site is gericht op instroom en geeft een totaaloverzicht van alle overheidsbrede vacatures en mogelijkheden bij de overheid. Deze website is gevuld met extern opengestelde vacatures waar iedereen op kan reageren.
- [www.mobiliteitsbank.nl](http://www.mobiliteitsbank.nl): deze site is gericht op de door- en uitstroom van rijksmedewerkers.



### Wat doet Zebra precies?

Het loopbaan- en mobiliteitscentrum Zebra voert loopbaanadvisering uit voor zowel loopbaankandidaten als voor (pré) herplaatsingskandidaten in opdracht van directies binnen het bestuursdepartement, bij agentschappen en bij buitendiensten OCW. (Pré)herplaatsingskandidaten van OCW en andere ministeries hebben voorrang bij vacatures. In verband hiermee toetst Zebra op verzoek van vacaturehouders vacatures op beschikbare (pré)herplaatsingskandidaten.

### Activiteiten in 2004

In 2004 hebben 267 medewerkers zich ingeschreven bij Zebra (tegen 178 in 2003). Deze medewerkers kunnen worden onderverdeeld in 80 (pré)herplaatsingskandidaten, 137 loopbaankandidaten en 50 medewerkers met een tijdelijk dienstverband. Tijdens dit jaar hebben 39 (pré)herplaatsingskandidaten een andere functie gevonden, waarvan 11 tijdelijk. Daarnaast hebben 64 loopbaankandidaten met behulp van Zebra een nieuwe functie gevonden, waarvan 10 op tijdelijke basis. Dat betekent dat in 2004 in totaal 103 medewerkers via Zebra een (voorlopige) andere baan hebben gevonden. In 2004 zijn er bij Zebra 236 (vaste en tijdelijke) vacatures gemeld.

### Toekomst

Net als andere organisaties blijft het ministerie van OCW voortdurend veranderen. Het aantal loopbaan- en herplaatsingskandidaten zal voorlopig niet afnemen en de stijging van het aantal vacatures zal naar verwachting verder doorzetten. Een specifieke trend daarbij is de stijging van het aantal tijdelijke functies. Om als organisatie flexibel in te kunnen spelen op de steeds veranderende vraag, worden activiteiten steeds meer op project- of programmabasis uitgevoerd. Een reden te meer om loopbaanbegeleiding te zien als een structureel onderdeel van het HR-instrumentarium.

In verband de gestegen vraag naar loopbaanadvisering is de loopbaanadviescapaciteit begin 2005 uitgebreid. Daarnaast heeft Zebra voor 2005 als doelstelling om de dienstverlening verder te verbeteren.

In 2004 is in het kader van het rijksbrede project OC/EC gestart met een verkenning van de mogelijkheden om rijksbreed intensiever samen te werken op het gebied van loopbaanbegeleiding. Deze verkenning is positief afgesloten en wordt in 2005 verder uitgewerkt. De kans dat er op termijn op rijksniveau een gezamenlijk aanbod van loopbaanbegeleiding komt is hiermee aanzienlijk toegenomen.

## 4. OCW in cijfers

In dit hoofdstuk presenteren we de cijfers over 2004 die betrekking hebben op het aantal medewerkers per organisatieonderdeel, het aantal deeltijd- en voltijdwerkers, de verhouding vast en tijdelijk personeel, de in- en uitstroom van personeel, de leeftijden en de man-vrouwverhouding en het ziekteverzuim van het OCW-personeel.

Het totaal aantal medewerkers in 2004 bedroeg 3348. Dit betekent een reductie van 162 medewerkers bij het totale ministerie van OCW ten opzichte van 2003.

De cijfers die we in dit hoofdstuk presenteren zijn gebaseerd op de gegevens uit 2004. Voorzover mogelijk zijn de peilmomenten vermeld, anders is uitgegaan van de stand per 31 december 2004.



### 4.1 Aantal medewerkers verdeeld naar organisatieonderdeel

Het ministerie van OCW bestaat uit een aantal organisatieonderdelen, die elk met hun eigen specifieke taak een geheel vormen binnen het departement. De onderdelen van het ministerie zijn:

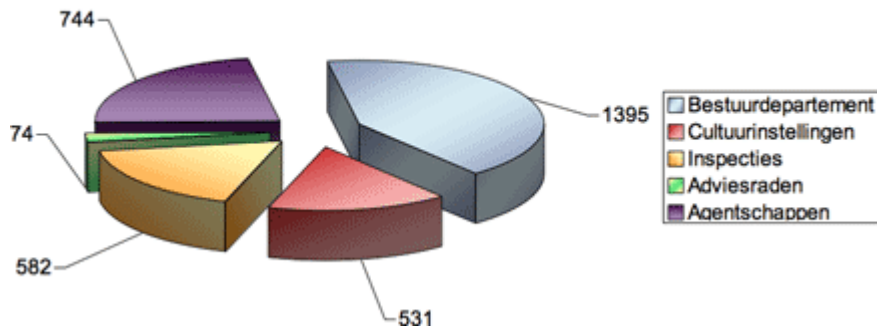
- Het bestuursdepartement
- De agentschappen: Centrale Financiën Instellingen (Cfi) en Rijksarchiefdienst (RAD) waaronder het Nationaal Archief (NA)

valt

- De inspecties: Inspectie van het onderwijs (IO), Inspectie Cultuurbezit (ICB), Rijksarchiefinspectie (RAI), Rijksinspectie voor de Archeologie (RAI) en de Rijksinspectie Monumentenzorg (RIM)
- De cultuurinstellingen: de Rijksdienst voor Monumentenzorg, de Rijksdienst voor het Oudheidkundig Bodemonderzoek en het Instituut Collectie Nederland
- De raden: de Onderwijsraad, de Raad voor Cultuur en de adviesraad voor Wetenschap- en Technologiebeleid
- Diverse commissies

Hoeveel medewerkers er bij deze verschillende onderdelen werken, is weergegeven in onderstaande tabel.

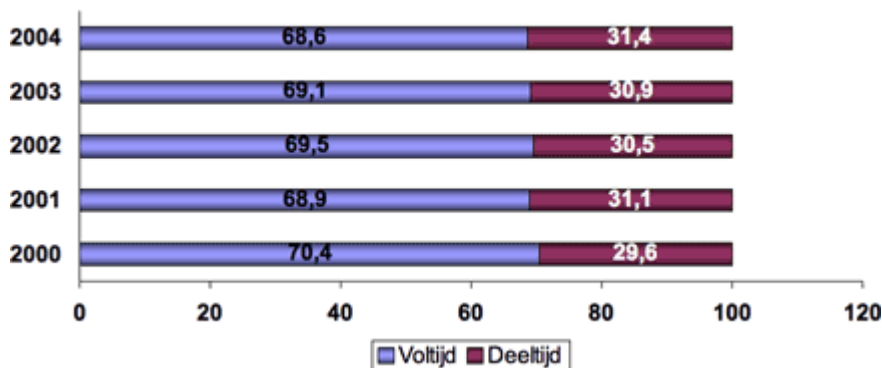
**Medewerkers per organisatieonderdeel**



#### 4.2 Aantal deeltijd- en voltijdwerkers

Werknemers die minder dan 36 uur per week werken, noemen we deeltijdwerkers. Het aantal deeltijdwerkers bij OCW vertoont nog steeds een stijgende lijn. De meeste deeltijdwerkers zijn vrouwen.

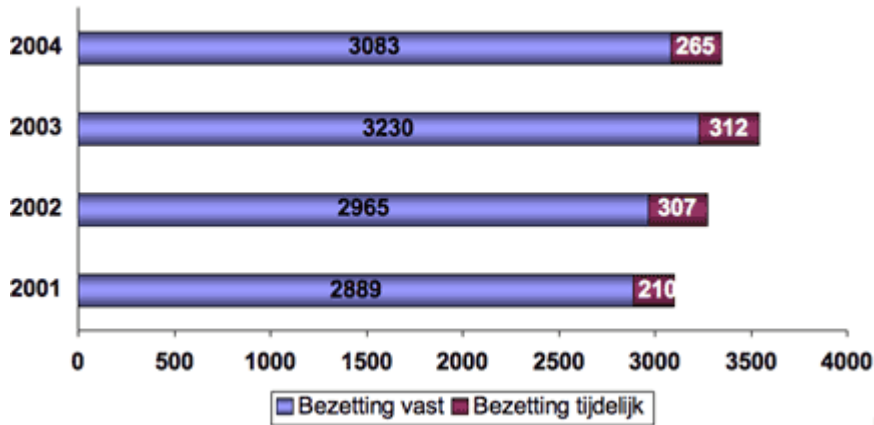
**Voltijd- en deeltijdwerkers in %**



#### 4.3 Verhouding vast en tijdelijk personeel

Het Apollo-project vraagt voorlopig nog extra tijdelijke inzet voor diverse grootschalige verbeterprojecten. Tegelijkertijd moet OCW de taakstelling in het oog houden omdat het aantal vaste medewerkers in de periode 2002 - 2006 moet afnemen. De percentages vast en tijdelijk personeel van de afgelopen jaren worden in onderstaande grafiek weergegeven.

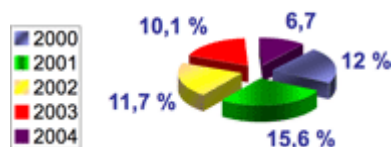
### Vast en tijdelijk personeel



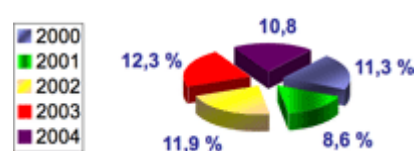
#### 4.4 In- en uitstroom

In 2004 is de instroom van personeel afgenomen. In totaal kwamen er 203 medewerkers bij en gingen er 365 weg. De reductie van het aantal medewerkers is mede het gevolg van de maatregelen die genomen zijn om de taakstelling Balkenende I en II te realiseren.

#### Instroom medewerkers

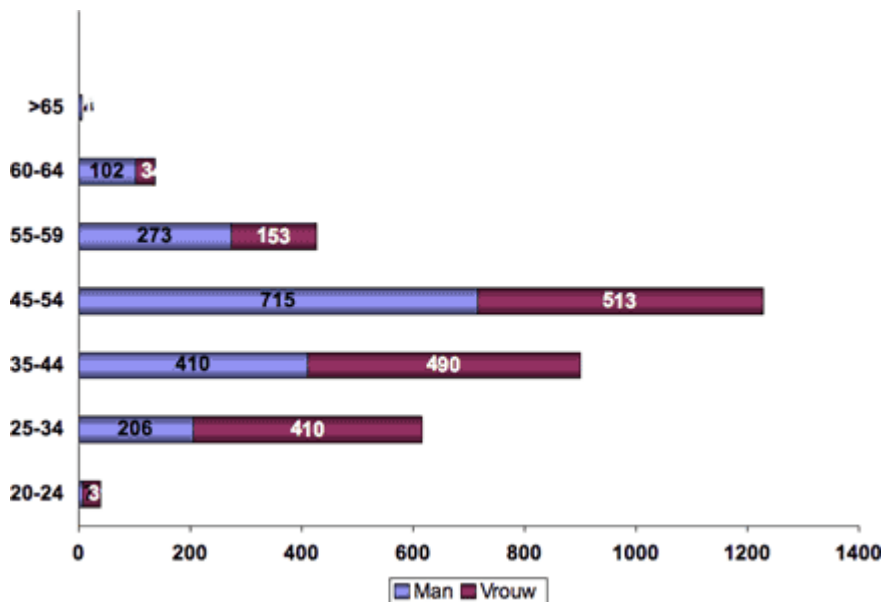


#### Uitstroom medewerkers



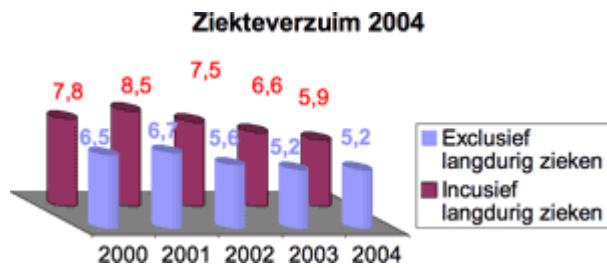
#### 4.5 Leeftijden en man-vrouwverhouding

Onderstaande grafiek geeft de leeftijden en de man-vrouwverhouding van OCW-medewerkers weer.



#### 4.6 Ziekteverzuim

In 2004 zijn de ziekteverzuimpercentages ten opzichte van voorgaande jaren verder gedaald. In 2005 zullen diverse maatregelen worden genomen om het ziekteverzuim nog verder terug te dringen.



## 5. Nederlands voorzitterschap EU 2004: leren van elkaar

Van 1 juli tot en met 31 december 2004 was Nederland Voorzitter van de Europese Unie. Om precies te zijn: voorzitter van de Raad. Het centrale thema voor de inzet van OCW bij dit voorzitterschap was **leren van elkaar**.

Behalve tot formele besluitvorming in Raadskader zou het Voorzitterschap ook moeten leiden tot de uitwisseling van ideeën en het formuleren van gezamenlijke doelen.

Minister Van der Hoeven en staatssecretaris Van der Laan traden op als voorzitter van het onderwijsdeel respectievelijk het cultuurdeel van de Onderwijs-, Cultuur- en Jeugdraad. Daarnaast trad minister Van der Hoeven samen met minister van Brinkhorst van Economische Zaken op als (deel)voorzitter van de Concurrentievermogen Raad. Ook staatssecretaris Rutte leverde aan verschillende voorzitterschapsactiviteiten een bijdrage.



De bewindslieden hebben veel energie gestoken in de contacten met de voorgaande voorzitter (Ierland) en de Europese Commissie. Ook hebben de bewindslieden een groot aantal van hun Onderwijs-, Cultuur- en Wetenschapscollega's in de andere lidstaten bezocht. Voor belangrijke thema's werd een groot aantal conferenties voorbereid, die de politieke besluitvorming moesten vergemakkelijken (bijvoorbeeld over beroepsonderwijs en kenniswerkers) of tot doel hadden een bepaald onderwerp op de Europese agenda te krijgen.



Het EU-voorzitterschap vroeg vanzelfsprekend om extra personele inzet. Bij de directie IB werd een projectgroep ingesteld, met Gérard Maas als projectleider. De projectgroep kreeg tijdelijke ondersteuning en drie deelprojectleiders voor onderwijs, cultuur en wetenschap. In samenwerking met de directies hebben zij de Voorzitterschapsinzet en -evenementen voorbereid. Vanaf eind 2003 heeft OCW ook drie personen gedetacheerd bij de Permanente Vertegenwoordiging van Nederland bij de Europese Unie (PV EU). Zij onderhielden de dagelijkse contacten met de Europese Commissie en het Europees Parlement. Ook waren zij belast met de voorbereiding van de besluitvorming in de Raden in Raadswerkgroepen en comités en het Comité van Ambassadeurs (Coreper) en de begeleiding van de bewindslieden in Brussel. Verder fungeerden zij als 'oren en ogen' voor OCW in de Brusselse netwerken.

De bewindslieden en het MT OCW hebben op basis van de eindrapportage Leren van Elkaar van 28 april 2005 geconcludeerd dat het EU-Voorzitterschap voor OCW behoorlijk succesvol verlopen is. Ook uit Brussel zelf klinken nog steeds waarderende geluiden voor de inhoudelijke inzet en het goede logistieke verloop. De bewindslieden en het MT OCW streven naar een blijvend sterke OCW-presentie in Brussel. In dat kader zal de Permanente Vertegenwoordiging structureel versterkt worden en is op MT-niveau een strategisch EU-overleg ingesteld onder leiding van de SG. Ook zal het HRM-beleid een bijdrage moeten gaan leveren aan een sterke OCW-positie in EU-kader, onder meer door te zorgen voor een goede kennis van de werking van de Europese Unie en het Europees beleid en door praktische ervaring op dit gebied te bevorderen. Daaraan zullen meer (tijdelijke) plaatsingen van OCW'ers bij de Europese instellingen en de PV EU gaan bijdragen.

## 6. ARBO: Bevindingen eindevaluatie KPMG BEA

KPMG heeft van de Branche Begeleidingscommissie voor het convenant Rijk opdracht gekregen om de eindevaluatie Arboconvenant uit te voeren. Het (deel)rapport over het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) maakt deel uit van die evaluatie. Hieronder beschrijven we de hoofdpunten uit de eindevaluatie.



### Inzet van faciliteiten

OCW heeft in de periode 2001 tot 2004 in het kader van het convenant zeven projecten uitgevoerd die onder de noemer 'sectorale faciliteiten' vallen:

#### 1. *Onderzoek leiding geven aan professionals*

Het ministerie heeft een onderzoek laten uitvoeren naar het ontstaan, behandelen en voorkomen van stress en burn-out binnen het eigen departement.

2. *Automatische externe defibrillators*

Automatische externe defibrillators kunnen in geval van een hartaanval de overlevingskansen van de betrokkene aanmerkelijk verbeteren. Daarom zijn deze apparaten in het nieuwe gebouw op iedere verdieping opgehangen. Daarnaast hebben hulpverleners een opleiding gekregen om deze apparaten te kunnen bedienen.

3. *RSI-preventie*

Het ministerie heeft gezorgd voor aanschaf en installatie van pauzesoftware op alle werkplekken. Daarbij zijn voorlichtingsboekjes uitgegeven en ook via de intranetset kunnen medewerkers informatie inwinnen over het gebruik van de software.

4. *Werkplekkenonderzoek*

Iedere werknemer ondergaat een werkplekonderzoek, waarbij zijn bureau, computer en stoel op de juiste wijze worden ingesteld. Er wordt per werknemer een arbopaspoort gemaakt zodat een werknemer bij een verhuizing van werkplek direct zijn werkplekgegevens bij de hand heeft.

5. *Onderzetter's bij schermen*

Op verzoek kunnen onderzetter's voor beeldschermen worden aangevraagd om de werkhoogte aan te passen.

6. *Instrumentontwikkeling (HRM-instrumenten)*

Het ontwikkelen van de hrm-instrumenten RSI-aanpak en werkdruk.

### **Ziekteverzuim en reïntegratie**

Het ziekteverzuim is teruggedrongen tot 5,6%. Dit is onder andere te danken aan een nieuw ziekteverzuimbeleid. Vanaf 1 januari 2003 heeft OCW bovendien een arbocoördinator en een zorgmanager in dienst. Zij hebben al sterk richting gegeven aan het arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid.

### **Preventie**

OCW biedt medewerkers de mogelijkheid om te sporten binnen het OCW-gebouw. Om medewerkers te motiveren om van deze mogelijkheid gebruik te maken, is actief beleid gevoerd. Diverse ludieke acties en de deelname van de politieke leiding hebben binnen OCW tot een positief effect geleid en de bedrijfsfitness is fors gegroeid (nu 400 deelnemers).

### **Realisatie**

Het ministerie van OCW heeft alle in het arboconvenant afgesproken doelstellingen gerealiseerd. Dit is echter voor een beperkt deel te danken aan het arboconvenant. Andere factoren zoals de 'Van Rijn-gelden', de opschoonactie langdurig zieken, een verslechterde economische situatie en de Wet verbetering poortwachter hebben hun rol gespeeld. De dalingen van het ziekteverzuimpercentage en het WAO-risicopercentage zijn ruimschoots gehaald. Ook het percentage arbeidsgehandicapten is gedaald. Ondanks dat OCW niet heeft deelgenomen aan het project Instroom arbeidsgehandicapten is het percentage dat is ingestroomd gestegen van 5,0 naar 5,6%. Dit kan vertaald worden in een toename van 27 personen terwijl in het convenant een minimum van 9 personen (5,2) was opgenomen.

---

## **Colofon**

Sociaal jaarverslag OCW 2004

Onder redactie van Marly van der Plas

Verder werkten mee:  
Jan Willem Boom  
Marjolein Borst  
Henk Bouma  
Michel Dingarten  
Diederik van Dorth tot Medler  
Annelies Korteweg  
Loes Leget

Herman van der Plas  
Bianca van Rijswijk  
Koos van der Steenhoven  
Peter Heru Utomo  
Marja v.d. Werf  
Martine de Vrey

Op de foto's: Koos van der Steenhoven met Janjob en Rutger  
Raymond Kaitjily met Joël  
Gert Korteweg met Annelies  
Simone Roos met Xanthe en Myrthe  
Martin Schraivesande met Lieve, Sonja en Fien  
Daniëlle Schut met Sophie en Charlotte  
Dick-Gert Smid, Judith van de Graaf met Nannah

Fotografie: Argos, Marcel Terlouw  
Vormgeving: Tijdgat Internet Diensten

---

## Reactieformulier

---

Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van dit jaarverslag, laat het ons dan weten.

Uw naam:

Emailadres:

Onderwerp:

Uw reactie:

