

# 1. Loopbaanontwikkeling & Interne mobiliteit

Dit thema gaat in op de huidige stand van zaken, de verwachte ontwikkelingen, en mogelijk gewenste maatregelen wat betreft de loopbaanpaden van ambtenaren binnen de rijksoverheid. Hoe zou de rijksoverheid zich moeten organiseren om ervoor te zorgen dat rijksambtenaren zich – nu en in de toekomst – optimaal kunnen ontwikkelen en daardoor zo goed mogelijk presteren? Mogelijke onderwerpen zijn: internationale ervaring, carrièreplanning, horizontale, verticale, diagonale en radiale mobiliteit, promotie en demotie.

## 1. Personen / Bronnen / Beleidsnota's / Initiatieven

- Welke bronnen (rapporten, onderzoeken, artikelen) verschaffen meer inzicht in dit thema?
- Welke personen of instanties zijn belangrijke spelers (experts, stakeholders) op dit gebied?
- Welke recente en relevante beleidsnota's zijn er op dit gebied?
- Welke initiatieven (programma's, projecten) lopen er al op dit gebied?

## 2. Huidige stand van zaken

- Wat is de huidige stand van zaken op dit gebied?
- Specifiek:
  - Welk beleid voert de rijksoverheid nu op dit onderwerp? Wat zijn de cijfers?
  - Hoe is het gesteld met de basiskennis en vaardigheden van de ambtenaar?<sup>1</sup>
  - Hoe ziet de 'levenscyclus' van de ambtenaar er uit? Waar gaat de aandacht naar uit en waar zitten er witte vlekken?
  - In hoeverre is het personeelsbeleid gericht op internationale / Europese ervaring?
  - Hoeveel interne mobiliteit is er? Hoe verloopt de doorstroom?
  - In hoeverre komt men weer terug na buiten de overheid te hebben gewerkt?
  - Hoe lang blijft men binnen de rijksoverheid en in hoeverre binnen eigen ministerie?
  - Hoeveel mobiliteit is er per functiefamilie (zie bijlage 1) en wat is wenselijk?
  - Hoe beoordelen ambtenaren de doorgroeimogelijkheden?
  - Hoeveel grip heeft ambtenaar op eigen loopbaan?

## 3. Trends & ontwikkelingen op dit gebied

- Welke (toekomstige) trends en ontwikkelingen zijn er te signaleren op dit gebied?
- Van welke lopende initiatieven wordt in de toekomst resultaat verwacht?

## 4. Sterktes / Zwaktes / Kansen / Bedreigingen

- Is de rijksoverheid voldoende ingericht om in te spelen op de gesignaleerde trends en ontwikkelingen?
- Zijn belemmeringen er die de uitvoering van het beleid in de weg staan?
- Zijn er in de toekomst knelpunten te verwachten?
- Specifiek:
  - Wat dragen investeringen in loopbaanontwikkeling bij aan de loyaliteit van medewerkers?
  - Uitstroom jonge medewerkers door beperkte doorstroom ouden?
  - Is er verlies van kennis?

---

<sup>1</sup> Zie ook Kennis, Competenties en Vaardigheden

- Heeft de expert voldoende perspectief?
- Wat zijn belemmerende factoren voor optimale mobiliteit?
- Is er ook ergens teveel mobiliteit?

#### **5. Gezamenlijk visie, doelen, aanbevelingen**

- Wat is de gezamenlijke visie van de werkgroep over dit onderwerp?
- Welken doelen zou de rijksoverheid moeten nastreven op dit gebied
- Welke maatregelen moet de overheid nu op dit gebied treffen om een kwalitatief hoogstaand ambtenarenapparaat in de toekomst te garanderen?
- Welke bestaande initiatieven zouden moeten worden doorgezet?

## Bijlage I: Functieprofielen Ambtenaren

Er is niet één ambtenaar. Dit is een erg belangrijk gegeven om in het achterhouden te houden tijdens het onderzoek. Er kan onderscheid worden gemaakt op basis van functiefamilies, functieniveau en werkveld. Daarnaast is het soms handig resultaten op te splitsen op basis van geslacht, leeftijd, etnische achtergrond en organisatieonderdelen (bijv. m.b.t. diversiteits- of feminiseringsvraagstukken).

### Op functiefamilie

Hoofdfamilie A: Sturing

- Lijnmanagement:  
Eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de (het) organisatie(-onderdeel).
- Projectmanagement:  
Eindverantwoordelijk voor het realiseren van de doelen van een tijdelijke organisatie-eenheid/samenwerkingsverband (Een tijdelijke organisatie kan verschillende verschijningsvormen hebben: project, programma en thema).

Hoofdfamilie B: PIOFACH

- Personeel
- Informatie
- Organisatie
- Financiën
- Administratie
- Communicatie
- Huisvesting

Hoofdfamilie C: Ontwikkeling

- Beleid:  
Het ondersteunen van bewindslieden (en daarmee van de departementsleiding) bij de vormgeving en ontwikkeling van het kabinetsbeleid.
- Advisering:  
Het doen van voorstellen over processen m.b.t. beleid, uitvoering en handhaving van het organisatie-onderdeel .
- Kennis / Onderzoek:  
Het verkrijgen van inzicht in (politiek-maatschappelijke dan wel vaktechnische) vraagstukken ten behoeve van de onderbouwing van politieke, bestuurlijke dan wel uitvoeringstechnische keuzes en het verstrekken van inzicht in de effecten daarvan.

Hoofdfamilie D: Uitvoering

- Uitvoering  
Het realiseren van vastgesteld beleid

Hoofdfamilie E: Handhaving

- Handhaving:  
Het toezien op het respecteren van wet- en regelgeving door overheidsorganisaties, bedrijven en burgers. Dit door het uitvoeren van inspecties, opsporing, het houden van toezicht, het uitspreken van sancties, het doen van rechtspraak en het maken van beoordelingen.

### Op functieniveau

Per familie kan er nog onderscheid worden gemaakt naar functieniveau, te weten:

- Topfunctie (schaal 15-18)
- Academisch (schaal 11-15)
- HBO (schaal 8-11)

- MBO (schaal 5-8)
- VMBO (schaal 2-5)

### **Op werkveld**

De functie van elke rijksambtenaar kan ook worden ingedeeld op basis van werkveld:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratie/secretariaat</li> <li>• Auditing/accountancy</li> <li>• Agrarisch/natuur/milieu</li> <li>• Cultuur/taal/kunst</li> <li>• Financieel/economisch/ fiscaal</li> <li>• Telecom/ICT</li> <li>• Facilitair/dienstverlening/inkoop/verkoop/vervoer/logistiek</li> <li>• Juridisch</li> <li>• Medisch/verzorging</li> <li>• Sociaal /Maatschappelijk / Welzijn</li> <li>• Onderwijs/opleiding</li> <li>• Personeel en organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie/PR/Voorlichting/ Informatieverstrekking en documentatie</li> <li>• Stedenbouwkundig/RO/Volkshuisvesting</li> <li>• Verkeer/nautisch</li> <li>• Orde/vrede/veiligheid</li> <li>• Buitenlandse zaken/ontwikkelingsaangelegenheden</li> <li>• Overige</li> <li>• Algemeen</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------