

# Banen door banen

*Een kwantitatief onderzoek naar de interne  
arbeidsmarkt van het Rijk*

Femke Lips

282959

Opleiding Bestuurskunde

Master Organisatie, Arbeid en Management

Faculteit sociale wetenschappen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleidend docent: dr. Peter vd Parre

2<sup>e</sup> begeleidend docent: dr. Sandra Groeneveld

## Voorwoord

Eindelijk is het zo ver. Mijn scriptie is af! Hier voor u vindt u het resultaat van mijn opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Om deze scriptie te schrijven heb ik een aantal maanden stage gelopen op het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. Hier heb ik onderzoek gedaan naar de interne arbeidsmarkt van het Rijk.

In dit voorwoord wil ik van de gelegenheid gebruik maken een aantal personen te bedanken. Als eerste mijn begeleider Peter vd Parre. Samen hebben we heel wat gebrainstormd over mijn scriptie. Vele cijfers, tabellen en hypothesen zorgde ervoor dat bij beiden ons hoofd nogal eens overliep. Maar gelukkig zijn we er helemaal uitgekomen. Dus hiervoor en voor de verdere begeleiding bedankt! Ook Hans de Mol van het Ministerie van BZK wil ik bedanken voor zijn hulp tijdens mijn tijd daar. En Sandra Groeneveld bedank ik voor het beoordelen van mijn scriptie. Haar opmerkingen hebben ervoor gezorgd dat mijn scriptie zeker is verbeterd.

Verder verdienen mijn lieve familie en vrienden natuurlijk ook een bedankwoordje. Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik weinig tijd voor jullie gehad, maar toch zijn jullie er altijd voor mij geweest. Jullie hebben continu gesteund en wisten me telkens weer te motiveren wanneer dat hard nodig was. Dus mam, pap en de rest: heel erg bedankt voor alles! Vanaf nu zal ik er weer wat vaker zijn en wat meer meehelpen met alles.

Met deze scriptie rond ik weer een periode af in mijn leven, mijn studententijd. Dit was een leuke en vooral leerzame tijd. Met een goed gevoel zal ik er ook op terug kunnen kijken.

Femke Lips

Groot-Ammers, februari 2008

***“WIE NIET  
WERKT  
ZAL  
NIET ETEN”***

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
<hr/>	
<b>1.1 Aanleiding.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Een nieuw regeerakkoord.....	8
1.1.2 De Taakstelling.....	9
1.1.3 Doel van het kabinet.....	9
<b>1.2 Probleemstelling.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Doel van onderzoek.....	11
1.3.2 Onderzoeksvraag.....	12
<b>1.3 Opzet.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>16</b>
<hr/>	
<b>2.1 Inleiding.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 De interne arbeidsmarkt.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Definitie.....	16
2.2.2 Kenmerken voor- en nadelen.....	17
<b>2.3 Loopbanen en loopbaanpaden.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Definitie en perspectieven.....	19
2.3.2 Stappen voor een loopbaananalyse.....	20
2.3.3 Loopbaanpaden.....	21
<b>3. Methode, onderzoeksdomein en data</b>	<b>25</b>
<hr/>	
<b>3.1 Onderzoekstype.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Onderzoeksmethode.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Het onderzoeksdomein: het Rijk.....</b>	<b>27</b>
3.3.1 Het Rijk.....	27
3.3.2 De interne arbeidsmarkt van het Rijk.....	28

3.3.3	De organisatie van het Rijk.....	29
3.3.4	Functiecategorieën.....	34
<b>3.4</b>	<b>Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek.....</b>	<b>37</b>
3.4.1	Doel PoMo.....	37
3.4.2	Populatie.....	37
3.4.3	Bruikbaarheid van de data.....	38
3.4.4	Laatste kanttekening.....	39
<b>3.5</b>	<b>Representativiteit van het PoMo-onderzoek.....</b>	<b>40</b>
<b>4.</b>	<b>Het functielandschap bij het Rijk</b>	<b>46</b>
<hr/>		
<b>4.1</b>	<b>Functiegroepen binnen het Rijk.....</b>	<b>46</b>
4.1.1	Functiegroep 1: Management.....	46
4.1.2	Functiegroep 2: Secretarieel.....	49
4.1.3	Functiegroep 3: Beleid.....	50
4.1.4	Functiegroep 4: Uitvoering.....	51
4.1.5	Functiegroep 5: Staf.....	53
4.1.6	Functiegroep 6: Toezicht.....	54
4.1.7	Functiegroep 7: Onderzoek.....	56
<b>4.2</b>	<b>Conclusies.....</b>	<b>57</b>
<b>5.</b>	<b>Gedragingen van de werknemers</b>	<b>61</b>
<hr/>		
<b>5.1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>61</b>
<b>5.2</b>	<b>Overstapmogelijkheden.....</b>	<b>61</b>
5.2.1	Loopbanen veranderen.....	61
5.2.2	Potentiële overstapmogelijkheden bij het Rijk.....	62
<b>5.3</b>	<b>Arbeidsmarktgedrag.....</b>	<b>68</b>
5.3.1	Data.....	68
5.3.2	Overstappen van de werknemers qua werkgebied.....	71
5.3.3	Overstappen van de werknemers qua niveau.....	73
<b>5.4</b>	<b>Loopbaanpaden bij het Rijk.....</b>	<b>79</b>
<b>5.5</b>	<b>Conclusies.....</b>	<b>81</b>

**6. Invloed van de werkgever 84**

---

**6.1 Inleiding..... 84**

**6.2 Mobiliteit bij het Rijk..... 84**

6.2.1 De in- en uitstroom van de interne en externe arbeidsmarkt..... 85

**6.3 Functieniveau, salaris en dienstverband..... 86**

6.3.1 Het functieniveau.....87

6.3.2 Het brutoloon..... 88

6.3.3 Het dienstverband..... 91

**6.4 Conclusies..... 93**

**7. Conclusies 96**

---

**7.1 Conclusies..... 96**

**7.2 Discussie..... 102**

**Literatuurlijst 103**

**Bijlagen:**

Bijlage 1. Variabelen functie 105

Bijlage 2. Frequentietabellen 107

Bijlage 3. Kruistabellen 111

Bijlage 4. In- en uitstroom Rijk 118

***“IETS  
IN GOEDE  
BANEN  
LEIDEN”***

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

#### 1.1.1 Een nieuw regeerakkoord

Het is februari 2007 en een nieuw regeerakkoord voor de komende vier jaar is een feit. De maanden ervoor waren de partijen CDA, PvdA en ChristenUnie druk bezig om tot een overeenstemming te komen over hoe te regeren de komende periode. Zelfs eerder dan verwacht is het nu dan toch gelukt. Het plan ligt klaar.

“Samen Werken, Samen Leven”. Zo luidt de titel van het nieuwe coalitieakkoord. Het is nodig een nieuwe balans te vinden tussen dynamiek en zekerheid (coalitieakkoord CDA, PvdA en ChristenUnie, 2007: 3). Dit wil de regering gaan doen aan de hand van zes pijlers:

- *Een actieve internationale en Europese rol*, zodat Nederland een relevante en constructieve partner blijft in de wereld en Europa.
- *Een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie*, om ook bij toenemende internationale concurrentie welvaart te waarborgen.
- *Een duurzame leefomgeving*, om de wereld beter achter te laten dan we haar aantreffen.
- *Sociale samenhang*, omdat ieder mens telt en we iedereen nodig hebben
- *Veiligheid, stabiliteit en respect*, omdat die de basis zijn voor vertrouwen tussen mensen.
- *Overheid en dienstbare publieke sector*, omdat een slagvaardige en verbindende overheid als bondgenoot moet dienen voor burgers.

De laatste pijler, overheid en dienstbare publieke sector, vormt de aanleiding van dit onderzoek. Voor de overheid staat er door het nieuwe regeerakkoord heel wat te veranderen. En dan vooral op het gebied van bestuurlijke inrichting en wetgeving, doordat de regering de ‘bestuurlijke drukte’ wil verminderen. Voor de Rijksdienst is het zevende de punt van deze pijler van belang (coalitieakkoord CDA, PvdA en ChristenUnie, 2007: 37):

‘Een andere wijze van regel geven, van toezicht en controle, en een meer geïntegreerde en meer projectmatige wijze van beleidsvorming wordt nagestreefd. Dit is tevens een noodzakelijke voorwaarde om mindere ‘bureaucratische’ drukte op rijksniveau te bewerkstelligen. Daardoor kan het aantal, de omvang en de gelaagdheid van primair de beleidsstaven op ministeries worden verminderd via ‘normering’, gerichte afslanking en flexibilisering (door alle ambtenaren in dienst van het Rijk te benoemen)’.



Concreet houdt dit punt in dat er de komende jaren veel functies van de Rijksdienst zullen moeten veranderen of verdwijnen. Dit plan voor de komende jaren wordt de 'Taakstelling' genoemd. De invoering van deze veranderingen binnen het Rijk zullen vanaf 2008 moeten gaan beginnen. Hierdoor staat de Taakstelling momenteel hoog op de agenda bij het Rijk.

### 1.1.2 De Taakstelling

De Taakstelling is erop gericht om een efficiëntere en flexibelere overheid te creëren. Het komt er uiteindelijk op neer dat de regering 750 miljoen wil gaan bezuinigen op de Rijksdienst. Een deel hiervan wordt gerealiseerd door efficiënter te werken, maar ook door het afstoten van taken. Ministeries zullen kleiner moeten worden, maar ondertussen wel dezelfde kwaliteit moeten blijven leveren. De Rijksdienst zal daardoor heel wat moeten gaan reorganiseren.

Vanaf 1 januari 2008 tot 1 januari 2011 zal de Taakstelling moeten worden gerealiseerd. Uit het rapport "De verkokering nabij" van de Secretaris-Generaals van 18 januari 2007, dat is opgenomen als bijlage in het coalitieakkoord, blijkt dat er tenminste aan de volgende voorwaarden moet worden voldaan:

- Een vermindering van de omvang van de departementen met gemiddeld 20% van beleid, kennis & advies;
- Een vermindering van de omvang van gemiddeld 25% van de staf en ondersteuning;
- Een vermindering van de omvang van de inspecties/het toezicht van het Rijk met 20%;
- Een vermindering van de omvang van uitvoerende diensten, variërend van enkele tot 10%.

### 1.1.3 Doel van het kabinet

Door de invulling van de Taakstelling zullen banen gaan verdwijnen. 12.800 functies om preciezer te zijn. Dit wekt de indruk dat er voorlopig geen werving van nieuw personeel zal worden gehouden bij het Rijk. Toch is het Rijk in september 2007 een nieuwe arbeidscampagne gestart. Dit komt doordat ondanks het verval van functies er toch nieuwe vacatures zullen komen.

Het Rijk is de grootste werkgever van Nederland met ongeveer 120.000 mensen in dienst. Deze werken bij de ministeries en hun uitvoerende diensten. Er is een grote jaarlijkse uitstroom. Jaarlijks vertrekken er ruim 7.000 ambtenaren wegens VUT, pensioen of een andere baan buiten de rijksoverheid. Dit komt er op neer dat ondanks het vervallen van de functies de komende jaren er toch zo'n 4.500 vacatures per jaar moeten worden vervuld.

Door de reorganisatie, het vervallen van functies, komen de desbetreffende ambtenaren zonder baan te zitten. Zij *moeten* dus van baan veranderen. Dit wordt 'gedwongen mobiliteit' genoemd. Het kabinet streeft ernaar dat deze gedwongen mobiele ambtenaren niet worden ontslagen, maar binnen het Rijk van werk naar werk kunnen gaan. Uit de CAO voor de Rijksambtenaren (2007-2010) blijkt dat er zoveel mogelijk geprobeerd zal worden om deze ambtenaren een nieuwe functie aan te bieden die binnen hun loopbaanplan past. Om dit te kunnen realiseren is er meer zicht nodig op de bestaande, nieuwe en verdwijnende functies binnen het Rijk. Op deze manier wordt duidelijk waar er ambtenaren te veel zitten en waar te weinig. Doordat het Rijk in eerste instantie niemand wil ontslaan, wordt er een manier gezocht om *intern* te ambtenaren te 'matchen' met een nieuwe functie. Hiervoor is er een goed beeld van de vraag en aanbod van arbeid binnen het Rijk nodig.

Niet alleen voor de gedwongen mobiliteit is het voor het Rijk van belang om meer zicht te krijgen op de functies en de vraag en aanbod van arbeid binnen het Rijk. Ook voor de *vrijwillige* mobiliteit biedt het veel mogelijkheden. De vernieuwing van de Rijksoverheid moet leiden tot een betere dienstverlening, meer vertrouwen, mindere regeldruk en minder administratieve lasten. Voor rijksambtenaren moet die vernieuwing een aantrekkelijkere functie vervulling, betere loopbaanmogelijkheden en meer ruimte voor professionele beroepsuitoefening opleveren<sup>1</sup>. Ambtenaren moeten de mogelijkheid hebben om in hun carrière verder te groeien. Daarnaast helpt interne mobiliteit mee aan een kleinere flexibelere overheid, doordat de ambtenaren niet 'vastroesten' op dezelfde plek. Wanneer ambtenaren meer van functie veranderen worden zij breder inzetbaar en daardoor meer flexibel. Een duidelijk beeld van de functies binnen het Rijk kan de ambtenaar inzicht geven over wat zijn mogelijkheden zijn en waar hij naartoe kan streven.

Het regeerakkoord, en de daaruit vloeiende Taakstelling, zorgt dus voor veranderingen binnen het Rijk. Hierdoor is het Rijk genoodzaakt meer aandacht te geven aan de functies die er binnen het Rijk aanwezig zijn. Wil het Rijk de Taakstelling zo goed mogelijk doorvoeren is er meer zicht nodig op de functies binnen het Rijk en hoe de ambtenaren bewegen binnen het Rijk. In dit onderzoek zal hiermee aan de slag worden gegaan.

## 1.2 Probleemstelling

De Taakstelling zorgt dus een voor reorganisatie binnen het Rijk en voor een goede reorganisatie is zicht nodig op de functies binnen het Rijk. Dit inzicht is er niet. Het Rijk bestaat uit verschillende werkgevers en heeft daardoor te maken met verschillende

---

<sup>1</sup> Blijkt uit de CAO '07-'10 voor Rijksambtenaren

administraties. Elk ministerie heeft zijn eigen administratie, waardoor ook zijn eigen benamingen van functies. Daarnaast zijn de functienamen bij het Rijk ontstaan op basis van het takenpakket dat bij een functie hoort. Dit heeft geleid tot veel verschillende functiebenamingen. Een voorbeeld is hiervan is Rijkswaterstaat. Hier zijn ongeveer 4.000 functiebenamingen voor 9.000 mensen die er werken. Er is dus geen overzichtelijk beeld van de functies binnen het Rijk. Meer zicht op de functies binnen het Rijk is daarom één van de doelstellingen van dit onderzoek. Het gaat echter verder. Immers het Rijk wil in de eerste plaats de mobiliteit van de ambtenaren intern houden. Daarvoor moet het duidelijk zijn hoe de vraag en aanbod van arbeid binnen het Rijk eruit ziet en hoe overstappen van functies binnen het Rijk kunnen worden gerealiseerd. Met andere woorden hoe de *interne arbeidsmarkt* van het Rijk eruit ziet. In dit onderzoek wordt de definitie van Groeneveld (2002:39) gehanteerd: *'de bestuurlijke eenheid waarin allocatie van arbeid wordt gestuurd door middel van regels en procedures die beogen personen met bedrijfsspecifieke kwalificaties aan de organisatie te binden'*

Dit wil zeggen dat geprobeerd wordt werknemers binnen het bedrijf te houden, door hen voordelen te bieden (betere promotiekansen) ten opzichte van werknemers van buitenaf. Het begrip interne arbeidsmarkt staat centraal in dit onderzoek en zal in het volgende hoofdstuk uitgebreid verder worden besproken. Om een beter beeld te krijgen van de interne arbeidsmarkt van het Rijk wordt er gekeken naar hoe de werknemers zich binnen het Rijk gedragen en wat de rollen zijn van de werkgevers.

### 1.2.1 Doel van het onderzoek

De reorganisatie die voortvloeit uit de Taakstelling wil het Rijk in eerste plaats intern oplossen. Het Rijk wil dus gebruik maken van de interne arbeidsmarkt. Het doel van dit onderzoek is daarom erachter te komen in hoeverre het Rijk momenteel gebruik maakt van de interne arbeidsmarkt. Zodat voor het realiseren van de Taakstelling bekend is wat het Rijk (nog) moet doen.

Om meer zicht te krijgen op de interne arbeidsmarkt van het Rijk moet er eerst worden gekeken naar welke functies het Rijk heeft, hoe deze eruit zien en welke mogelijkheden de functies bieden. Eerst moet dus duidelijk zijn hoe het *functielandschap* (= het geheel aan functies) van het Rijk eruit ziet. Vervolgens wordt (het gebruik van) de interne arbeidsmarkt van het Rijk onderzocht aan de hand van de gedragingen van de werknemers binnen het Rijk en de invloed van de werkgevers hierop.

Het doel van dit onderzoek is beschrijvend/exploratief. Het begin van het onderzoek is vooral beschrijvend, waarin het Rijk zelf en de functies die eronder vallen worden uitgelicht en op een rij gezet.

Vervolgens komt het tweede verkennende deel, waarin gekeken wordt naar hoe de werknemers zich gedragen binnen het Rijk en wat de invloed van de werkgevers op de werknemers kan zijn. Op deze manier wordt de interne arbeidsmarkt van het Rijk in beeld gebracht en zal duidelijk worden in hoeverre er gebruik van wordt gemaakt.

### 1.2.2 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is daardoor:

*In hoeverre maakt het Rijk gebruik van de interne arbeidsmarkt bekeken vanuit het werknemers- en werkgeversperspectief?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er verschillende deelvragen opgesteld. Allereerst wordt er gekeken naar wat een interne arbeidsmarkt inhoudt. Dit leidt tot de eerste deelvraag:

*1. Wat houdt een interne arbeidsmarkt in?*

Bij het beantwoorden van deze vraag wordt er in de theorie gekeken naar de definitie van een interne arbeidsmarkt en welke voor- en nadelen hieraan vastkleven.

Vervolgens wordt deze theorie toegepast op het onderzoeksdomein: het Rijk. Om verder meer te kunnen zeggen over de interne arbeidsmarkt en het gebruik ervan moet er eerst een duidelijk beeld komen over de verdeling van de functies binnen het Rijk, wat leidt tot de 2<sup>e</sup> deelvraag:

*2. Hoe ziet het huidige functielandschap van het Rijk eruit?*

Bij beantwoording van deze vragen wordt er gekeken naar de functies die er binnen het Rijk zijn, hoe deze verspreid zitten over het Rijk en welke kenmerken de ambtenaren hebben die deze functies bekleden.

Nadat het functielandschap in kaart is gebracht kan er als eerste worden gekeken vanuit het werknemersperspectief om een beeld van de interne arbeidsmarkt te vormen. Met andere woorden kan er worden gekeken naar hoe de werknemers zich gedragen binnen het Rijk:

*3. Hoe gedragen de Rijksambtenaren zich op de interne arbeidsmarkt?*

Om deze 3<sup>e</sup> deelvraag te beantwoorden wordt er eerst gekeken naar wat de theorie zegt over loopbanen en loopbaanpaden. Vervolgens kan er op basis van de empirie worden gekeken

naar het arbeidsmarktgedrag. Op deze manier kan er worden gekeken naar in hoeverre werknemers van binnen het Rijk andere mogelijkheden hebben ten opzichte van werknemers buiten het Rijk. Zo wordt duidelijk of de interne arbeidsmarkt wel of niet wordt gebruikt.

Wanneer bekend is hoe de werknemers zich gedragen op de interne arbeidsmarkt, wordt er gekeken vanuit het werkgeversperspectief. Hieruit vloeit de 4<sup>e</sup> en laatste deelvraag:

*4. Wat is de invloed van de werkgever, het Rijk, op de overstappen van de werknemers?*

Door te kijken naar wat de invloed van de werkgever is op de werknemers bij de overstappen die zij maken, kunnen er conclusies worden getrokken in hoeverre de interne arbeidsmarkt wordt gebruikt. En of het Rijk misschien een grotere rol zou kunnen spelen in de keuzes van de werknemers.

Wanneer al deze vragen beantwoord zijn moet er een goed beeld zijn over in hoeverre de interne arbeidsmarkt van het Rijk wordt gebruikt. Op basis daarvan kan er een advies worden geformuleerd voor het Rijk met betrekking tot de invoering van de Taakstelling. Bij de invoering van de Taakstelling wil het Rijk immers zoveel mogelijk de interne arbeidsmarkt gebruiken.

### **1.3 Opzet**

In dit onderzoek zal eerst in het volgende hoofdstuk een theoretisch kader worden weergegeven. Hierin wordt als eerst het begrip de interne arbeidsmarkt besproken. Hierover wordt weergegeven welke verschillende definities er bestaan in de literatuur en welke er in dit onderzoek wordt gebruikt. Vervolgens worden de voor- en nadelen die er aan een interne arbeidsmarkt kleven besproken.

Nadat de theorie over een interne arbeidsmarkt helder is, wordt de theorie over loopbanen- en paden behandeld. Hierin komen de definities aan bod, de verschillende perspectieven waaruit deze kunnen worden bekeken en de stappen van een loopbaananalyse van Glebbeek (1993).

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens de methode van dit onderzoek behandeld: een secundaire data-analyse. Vervolgens komt in dit hoofdstuk het onderzoeksdomein centraal te staan: het Rijk. Hierin wordt gekeken naar wat het Rijk precies inhoudt en wat dit voor een gevolgen heeft voor de interne arbeidsmarkt van het Rijk. Wanneer dat helder is wordt de organisatie van het Rijk besproken, waar de functies zitten onder de werkgevers en wat voor een type

functies dit zijn. Hiermee wordt er een begin gemaakt aan een weergave van het functielandschap van het Rijk. Aan het einde van hoofdstuk 3 wordt het databestand besproken wat gebruikt zal worden in dit onderzoek: het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek. Waarna zal worden onderzocht in hoeverre de data als representatief kan worden gezien voor dit onderzoek.

In het 4<sup>e</sup> hoofdstuk volgt een beschrijving van het functielandschap van het Rijk. Hierin wordt per functietype gekeken naar hoe deze verdeeld zitten binnen het Rijk. En wordt er naar de kenmerken van de ambtenaren gekeken die deze functies bekleden.

In hoofdstuk 5 zal naar het gebruik van de interne arbeidsmarkt worden gekeken vanuit het werknemersperspectief. Eerst wordt er bepaald wat de werknemers voor een potentiële mogelijkheden hebben binnen het Rijk. Vervolgens zal er worden gekeken naar het arbeidsmarktgedrag van de werknemers. Er zullen verschillende analyses worden gemaakt van de overstappen van de werknemers. Deze overstappen zullen iets zeggen over het gebruik van de interne arbeidsmarkt. Ook zullen de loopbaanpaden van de werknemers in dit hoofdstuk worden besproken.

In hoofdstuk 6 zal de invloed van de werkgever op het gedrag van de werknemers centraal staan. De verschillende stromen van mobiliteit die er zijn binnen het Rijk zullen met elkaar worden vergeleken op factoren die de werkgevers kunnen beïnvloeden. Ook uit deze analyses zal dan moeten blijken in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van de interne arbeidsmarkt.

In het laatste afsluitende hoofdstuk zullen de onderzoeksvraag en de daaruit geformuleerde deelvragen nog eens terug worden gehaald. En zal er concluderend uit de vorige hoofdstukken geprobeerd worden hierop een antwoord te geven. Het hoofdstuk sluit af met een discussie.

***“VRIJ BAAN  
MAKEN”***

## **2. Theoretisch Kader**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt de theorie van de interne arbeidsmarkt besproken. Zoals uit het vorige hoofdstuk is gebleken, wil het Rijk de gevolgen van de Taakstelling zoveel mogelijk intern oplossen. Het Rijk wil de mobiliteit die voortkomt uit de Taakstelling dus zoveel mogelijk verenigen met de interne arbeidsmarkt. Om te zien in hoeverre dit mogelijk is, is het eerst van belang om een goed beeld te vormen over wat een interne arbeidsmarkt precies is en wat de voor- en nadelen hiervan zijn.

In dit onderzoek wordt er naar de interne arbeidsmarkt gekeken door middel van de gedragingen van de werknemers binnen het Rijk en de rol van de werkgevers. Hiervoor wordt er gekeken naar de loopbanen, -paden en mogelijkheden van de werknemers. Daarvoor wordt er in dit hoofdstuk na de theorieën over de interne arbeidsmarkt verder ingegaan op de theorieën die er bestaan rond loopbanen en loopbaanpaden.

### **2.2 De interne arbeidsmarkt**

#### **2.2.1 Definitie**

De functies binnen het Rijk, het functielandschap, vormen de basis van de interne arbeidsmarkt. Aangezien de interne arbeidsmarkt specifieke kenmerken heeft ten opzichte van de 'gewone' arbeidsmarkt is het van belang om deze van tevoren te weten.

In haar onderzoek naar loopbanen in energiebedrijven maakt Groeneveld tevens gebruik van het begrip de interne arbeidsmarkt. Hierin komt naar voren dat er twee opvattingen over interne arbeidsmarkten naast elkaar bestaan (Groeneveld, 2002: 10). Vanuit de eerste opvatting omschrijft Gaspersz (1993: 38) de interne arbeidsmarkt als 'het geheel van confrontaties en uitwisselingen tussen de vragers en aanbieders van arbeid die reeds zijn verbonden aan de organisatie.'

Vanuit de tweede benadering wordt deze omschrijving als te breed gezien. Niet alleen de functies binnen de organisatie en de werknemers bepalen de interne arbeidsmarkt. Glebbeek (1993: 45) benadrukt in zijn onderzoek dat de interne arbeidsmarkt het mechanisme heeft van de interne bevoorrechtiging bij promotiekansen. Met andere woorden: op een interne arbeidsmarkt zijn er regels en procedures die ervoor zorgen dat werknemers die al in het bedrijf werkzaam zijn grotere kansen hebben om tot een hogere positie te komen dan werknemers die van buiten het bedrijf komen.



In dit onderzoek zal de tweede opvatting over interne arbeidsmarkt als uitgangspunt worden genomen. Immers het Rijk zal moeten gaan reorganiseren. Daarbij zal vooral geprobeerd worden om intern de verschuivingen op te lossen. Hiervoor zullen de mensen die al werkzaam zijn bij het Rijk waarschijnlijk andere kansen hebben op een nieuwe hogere functies dan de werknemers van buitenaf. Vandaar dat de definitie waarbij deze regels en procedures zijn opgenomen in dit onderzoek zal worden gebruikt.

Groeneveld (2002: 39) komt na het bestuderen van verschillende theorieën over de interne arbeidsmarkt tot de volgende definitie: '*de bestuurlijke eenheid waarin allocatie van arbeid wordt gestuurd door middel van regels en procedures die beogen personen met bedrijfsspecifieke kwalificaties aan de organisatie te binden*'. Deze definitie van een interne arbeidsmarkt zal ook in dit onderzoek worden gebruikt.

### 2.2.2 Kenmerken, voor- en nadelen

De interne arbeidsmarkt kenmerkt zich volgens Glebbeek (1993: 45) door vijf aspecten:

1. Het is een stelsel van arbeidsplaatsen waarvan de processen van inrichting, prijsvorming en allocatie zijn onderworpen aan één bestuurlijk regime;
2. De arbeidsplaatsen zijn gerangschikt in één of meer hiërarchische structuren;
3. Voor deze hiërarchische structuren geldt dat de kans op doorstroming naar hogere functies voor ingezetenen groter is dan voor buitenstaanders;
4. De beloningsverhoudingen tussen functies zijn daarvoor aan directe prijsconcurrentie door buitenstaanders onttrokken;
5. Binnen het stelsel van arbeidsplaatsen zijn een aantal voorzieningen getroffen die gericht zijn op het bevorderen van stabiliteit van dienstverbanden en de beheersing van interne personeelsvoorziening.

Op de interne arbeidsmarkt zijn er voor taakomschrijving, beloning, promotiekansen en kwalificatie vaste regels opgesteld (Nagelkerke en de Nijs, 2001: 139). Dit verschilt wel onder de organisaties.

Een interne arbeidsmarkt biedt een aantal voordelen voor zowel werkgevers als werknemers (Steijn 2004: 130). Ten eerste nemen de *transactiekosten* voor werkgevers af. Er hoeft namelijk niet te worden onderhandeld over de hoogte van de beloning, doordat de zowel de werkgever als de werknemer weet waar ze aan toe zijn. Dit scheelt tijd en geld. Daarnaast hoeven werknemers die binnen de organisatie blijven minder te worden ingewerkt, wat trainingskosten scheelt.

Doordat de werknemers binnen de organisatie blijven raakt *bedrijfsspecifieke kennis* niet verloren. Deze kennis over het bedrijf zouden werknemers in een andere organisatie

waarschijnlijk niet kunnen gebruiken, waardoor deze verloren zouden gedaan. Door in dezelfde organisatie te blijven, blijft deze kennis bruikbaar. Als laatste voordeel noemt Steijn de bevordering van 'on-the-job' training. Veel kennis en ervaring zijn vaak impliciet in de organisatie aanwezig, waardoor jonge werknemers informeel tijdens het werk kennis op doen. Glebbeek (1993:47) noemt daar nog een aantal voordelen bij. Werknemers zijn al bekend bij de werkgevers. Hierdoor weet de werkgever welke persoon te vertrouwen is voor functies met vertrouwensaspecten ('*screening van werknemers*'). Ook wordt het voor de werknemers duidelijk welke promotiekansen en loopbaan er mogelijk is binnen de organisatie. Hierdoor zouden zij meer *gemotiveerd* kunnen worden. De werknemers kennen daarnaast de *bedrijfscultuur*, de normen en waarden van de organisatie, al. Deze hoeven zij niet meer aan te leren.

Voor de werknemer is het door de kenmerken van de interne arbeidsmarkt vaak voordeliger om van functie te veranderen binnen de organisatie zelf. Ook voor de werkgever zijn er zo gebleken voordelen van een interne arbeidsmarkt. Met betrekking tot de reorganisatie die voortvloeit uit de Taakstelling is het voor het Rijk inderdaad voordelig om dit eerst met behulp van de interne arbeidsmarkt op te lossen. In dit onderzoek wordt er gekeken naar in hoeverre het Rijk gebruik maakt van de interne arbeidsmarkt.

Om dit te onderzoeken wordt er gekeken naar de gedragingen van de werknemers binnen het Rijk en de invloed die het Rijk daar momenteel op uitoefent of kan gaan uitoefenen. Door namelijk naar het arbeidsmarktgedrag van de werknemers te kijken, kan worden bepaald of de werknemers van binnen het Rijk inderdaad andere kansen hebben dan werknemers van buiten het Rijk.

Dit arbeidsmarktgedrag wordt in beeld gebracht aan de hand van de loopbanen van de werknemers. Om de loopbanen goed in beeld te brengen wordt daarom eerst gekeken naar wat loopbanen en –paden zijn en hoe deze het best kunnen worden geanalyseerd. Dit gebeurt in de volgende paragraaf.

### **2.3 Loopbanen en loopbaanpaden**

Om erachter te komen in hoeverre het Rijk gebruikt maakt van de interne arbeidsmarkt wordt er gekeken vanuit het werknemers- en werkgeversperspectief. Dit wil zeggen dat er eerst wordt gekeken naar de gedragingen van de werknemers. Welke overstappen hebben de werknemers gemaakt en wat zegt dit over de interne arbeidsmarkt? Hebben de werknemers van binnen het Rijk een voorkeurspositie ten opzichte van de werknemers van buiten het Rijk? Vanuit het werkgeversperspectief wil dit zeggen dat er wordt gekeken naar wat de rol en invloed van de werkgevers is en kan zijn op de keuzes die de werknemers maken bij een

overstap. Wederom geldt daarbij de vraag of de werknemers van binnen het Rijk anders worden behandeld door de werkgever dan werknemers van buiten het Rijk?

Om zo goed mogelijk de overstappen van de werknemers te analyseren wordt er gebruik gemaakt van de theorieën rondom loopbanen en loopbaanpaden. Als eerst wordt daarom in deze paragraaf gekeken naar wat loopbanen precies zijn en vanuit welke perspectieven deze kunnen worden geanalyseerd. Vervolgens worden de stappen waarmee een loopbaananalyse kan worden gemaakt weergegeven. Als laatste wordt er in deze paragraaf dieper op de loopbaanpaden ingegaan. Loopbaanpaden worden ook in dit onderzoek meegenomen, doordat optimaal gebruik van de interne arbeidsmarkt wil zeggen dat werknemers langdurig in het bedrijf blijven werken. Dit betekent voor het bedrijf dat deze voor de werknemers goede loopbaanmogelijkheden moet hebben en wellicht daarom al van tevoren vastgestelde loopbaanpaden.

### 2.3.1 Definitie en perspectieven

Alle functies die een werknemer in zijn werklevens doorloopt vormen samen de **loopbaan/carrière** van deze persoon. Hall (1976) omschrijft een loopbaan als: *'het levenslange proces van zowel activiteiten als de ervaringen van mensen zoals die zich voordoen tijdens iemands werklevens.'* Wanneer de functies op elkaar aansluiten, een ketting vormen gerelateerd in werkinhoud, heet dit een **loopbaanpad**. Bijvoorbeeld: iemand begint zijn loopbaan als assistent –medewerker Personeelszaken. Vervolgens wordt hij een medewerker Personeelszaken en ontwikkelt zich verder tot personeelsfunctionaris. Uiteindelijk schoupt hij het zover dat hij een P&O adviseur wordt. Het loopbaanpad van deze medewerker is daarom: Assistent-medewerker Personeelszaken → medewerker personeelszaken → personeelsfunctionaris → P&O adviseur.

Glebbeek (1993:4) vat loopbanen op als opeenvolgingen van posities en gebeurtenissen. Hierbij gaat hij ervan uit dat loopbanen naar drie gezichtspunten kunnen worden geanalyseerd:

1. **Gebeurtenissen**: hierbij draait het om zaken met een wel/niet karakter, zoals het intreden/uittreden uit het arbeidsproces; werkloosheid; en maken van promotie.
2. **Bereikte positie**: hierbij draait het om verklaringen van het inkomens- of beroepsniveau dat iemand op een gegeven moment heeft bereikt.
3. **Ketens van posities(baanovergangen)**: hierbij wordt er gekeken naar baanovergangen, enkel of meervoudig, die aanleiding geven tot loopbaanpatronen en/of carrière lijnen.

Naast deze drie gezichtspunten onderscheidt Glebbeek (1993:6,7) drie basisperspectieven die loopbanen kunnen verklaren:

1. *Het individualistische perspectief*: verklaringen primair op basis van individuele kenmerken. De grondgedachte hierbij is dat individuen zelf hun loopbaan gestalte geven door middel van prestaties en investeringen → **Prestaties**
2. *Het structuralistische perspectief*: verklaringen niet alleen op basis van individuele kenmerken, maar ook afhankelijk van de mogelijkhedenstructuur. Mensen kunnen nog zoveel willen, maar de mogelijkheid daarvoor moet wel bestaan. Een baan moet bijvoorbeeld wel beschikbaar zijn. Daarom spelen hier niet alleen individuele factoren een rol, maar ook demografische → **Vacatures**
3. *Het selectieperspectief*: verklaringen juist niet afhankelijk van de structuur, maar van beleid. De structuur van de organisatie zorgt niet voor de structurele effecten, maar de selectiebeslissingen van de werkgevers. Werkgevers bepalen uiteindelijk wie de baan krijgt en zijn daarmee in dit perspectief de belangrijkste factor → **Selecties**  
De selectiebeslissingen van de werkgever zijn van grote invloed. Rosenbaum (1990) komt tot het volgende binnen het selectieperspectief:

Organisatiestructuren en beleidsbeslissingen:

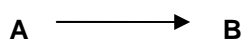
- Structureren de competitie;
- Bepalen wie welke vaardigheden kan ontwikkelen en demonstreren;
- Bepalen de lengte van de functielijnen en daarmee het effect van selectiecriteria.

Deze drie perspectieven zullen alledrie in dit onderzoek worden gebruikt. Wanneer er wordt geanalyseerd vanuit het werknemersperspectief (hoofdstuk 5) zullen het individualistische en structurele perspectief worden gebruikt als uitgangspunt. In hoofdstuk 6 zal de rol van de werkgever centraal staan en zullen daarom het structurele en selectieperspectief gebruikt worden.

### 2.3.2 Stappen voor een loopbaananalyse

Glebbeck (1993) gebruikt brengt in zijn onderzoek naar loopbanen de loopbanen in beeld aan de hand van een aantal stappen. Deze zien er als volgt uit:

1. Het vaststellen van *beroepsovergang*



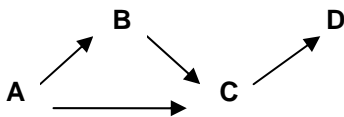
Eerst wordt er gekeken naar overstap die de werknemer maakt wanneer deze van baan verandert. Uit welke functie komt de werknemers en naar welke functie gaat hij toe?

2. Het vaststellen van de *richting* van de overgang



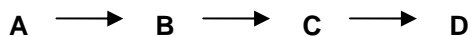
Hierbij wordt gekeken naar welke richting de overstap gaat. Is deze richting op hetzelfde werkgebied of gaat het naar een geheel ander gebied? En verbetert de overgang de positie van de werknemer?

3. Het in beeld brengen van de *samenhang* van de posities



Er wordt gekeken naar hoe de verschillende overgangen van de werknemer met elkaar samenhangen. Welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld? Over welke competenties bezit de werknemer, waardoor hij deze posities heeft bereikt?

4. Het in beeld brengen van de *loopbaanpatronen*



Daarna wordt er gekeken of er patronen zitten in de overstappen van de werknemers. Daarmee wordt er gekeken of er loopbaanpaden zijn. Wanneer deze er zijn is het de vraag hoe deze in beeld kunnen worden gebracht.

Aan de hand van deze stappen zullen in hoofdstuk 5 de loopbanen- en paden van de werknemers worden geanalyseerd.

### 2.3.3 Loopbaanpaden

Om te zien of er loopbaanpatronen (loopbaanpaden) binnen het Rijk aanwezig zijn, is het makkelijk om eerst te weten wat een loopbaanpad is en waaruit deze bestaat. Een

loopbaanpad is aanwezig wanneer functies op elkaar aansluiten en een keten vormen gerelateerd in werkinhoud. Een preciezere invulling van dit begrip geeft Glebbeek (1993: 155) onder de naam **carrièrelijn**: "Voor een beroepsgroep kenmerkende patronen van loopbaanopbouw en mobiliteit, die voortvloeien uit de vereisten van het beroep en de wijze waarop de arbeid binnen het beroep is georganiseerd, en waarvan de bepalende elementen voor de individuele beroepsbeoefenaren zodanige handelingsrestricties vormen dat een groot deel van hen deze carrièrelijn volgt."

Daarin onderscheidt Glebbeek functieketens: "Een onderdeel van carrièrelijnen. Het zijn aaneenschakelingen van functies, die in principe in één volgorde worden uitgeoefend, waarbij de eerste functie (F1) een voorwaarde of een vergemakkelijking vormt om de tweede (F2) te bereiken"

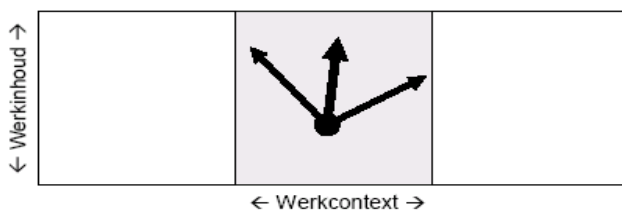
Daarbij zijn drie soorten functieketens te onderscheiden:

1. **Gesloten specifieke functieketens**: F2 kan uitsluitend via F1 worden bereikt (leerling-trajecten en bureaucratieën in de van concurrentie afgezonderde sectoren: leger, kerk, politie)
2. **Open specifieke functieketens**: F1 leidt regelmatig tot F2, maar F2 kan ook via een andere weg worden bereikt (vooral marktgerichte organisaties, maar ook collectief)
3. **Generieke functieketens**: de kwalificerings- en organisatiekenmerken van F1 bepalen de overgangskansen naar een bepaald niveaudomein van F2's.

Adam en Lassing (2006:5) maken daarbij nog een onderscheidt tussen een geëigend loopbaanpad en een alternatief loopbaanpad:

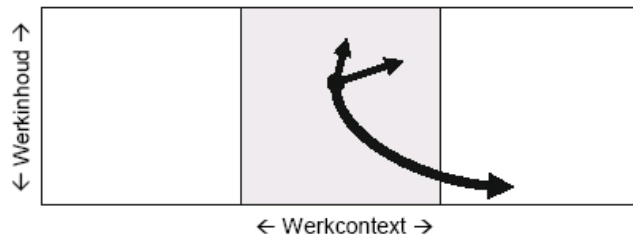
### Geëigend loopbaanpad

Hiermee wordt bedoeld dat iemand zich van assistent-medewerker, naar medewerker, naar specialist ontwikkelt op hetzelfde vakgebied. Een loopbaanpad binnen de eigen werkcontext kan zowel verticaal (hiërarchisch) als horizontaal (specialisatie).



### Alternatief loopbaanpad

Wanneer iemand ervoor kiest een ander richting op te slaan, buiten de werkcontext, neemt deze een alternatief loopbaanpad. Vaak betekent dit dat er eerst een stap terug moet worden gedaan, vanwege het ontbreken van vakinhoudelijke kennis. Vandaar uit kan er weer verder worden gegroeid naar huidige niveau.



De verschillende theorieën over de interne arbeidsmarkt en loopbanen en loopbaanpaden die in dit hoofdstuk zijn gepresenteerd zullen in het verdere onderzoek al uitgangspunt dienen. In het volgende hoofdstuk zullen nu eerst de methode van het onderzoek, het onderzoeksdomein en de data besproken worden.

***“VELE HANDEN  
MAKEN  
LICHT WERK”***



### **3. Methode , onderzoeksdomein en data**

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de methodologie die in dit onderzoek wordt gehanteerd. Hierin zal aan bod komen wat voor een soort onderzoek het is en hoe het onderzoek zal worden uitgevoerd. Vervolgens zal worden gekeken naar het onderzoeksdomein van dit onderzoek: het Rijk. Hiervoor zal er eerst worden gekeken naar wat het Rijk nu precies is en vervolgens naar wat dit betekent voor de interne arbeidsmarkt van het Rijk. Wanneer dat bekend is zal er worden gekeken naar de functies binnen het Rijk. Hoe deze verdeeld zitten onder de verschillende werkgevers en wat voor een soort functies er zijn binnen het Rijk.

Als laatste zal in dit hoofdstuk het databestand dat in dit het onderzoek wordt het gebruikt, het personeels- en mobiliteitsonderzoek, worden besproken. Hierbij zal eerst worden gekeken naar wat het databestand inhoudt en vervolgens zal worden onderzocht in hoeverre het de data kan worden gebruikt voor dit onderzoek.

#### **3.1 Onderzoekstype**

Het doel van dit onderzoek is het meer zicht krijgen op de interne arbeidsmarkt van de Rijksoverheid om vervolgens te kunnen bepalen in hoeverre deze wordt gebruikt. Met behulp van verschillende data zal getracht worden eerst het functielandschap van het Rijk in kaart te brengen. Vervolgens zal er worden gekeken naar hoe de werknemers en werkgevers zich gedragen op de interne arbeidsmarkt van het Rijk, om daarmee te bepalen in hoeverre deze wordt gebruikt.

Het eerste deel van onderzoek zal vooral beschrijvend van aard zijn. Geprobeerd wordt op basis van statistieken beschrijvingen te vinden over hoe het functielandschap eruit ziet. Stap voor stap wordt het functielandschap, voor zover mogelijk, beschrijvend in kaart gebracht. Vervolgens wordt het onderzoek meer explorerend (en toetsend). Op basis van de beschrijvingen en statistieken wordt er gekeken naar het arbeidsmarktgedrag en de invloed van het Rijk. Hierbij worden op basis van verschillende theorieën hypothesen gevormd en vervolgens worden deze getoetst aan de hand van de data uit het PoMo-onderzoek.

Het is daarom een kwantitatief onderzoek met beschrijvende statistieken en toetsen. De methode en instrumenten die daarbij worden gebruikt worden in de volgende paragrafen beschreven.

### 3.2 Onderzoeksmethode

Om meer zicht op de interne arbeidsmarkt van het Rijk te kunnen krijgen wordt in dit onderzoek op zoek gegaan naar informatie en data die daarbij kunnen helpen. De belangrijkste *methode* die hierbij wordt gehanteerd is het maken van een *documentanalyse*. Dit houdt in dat de onderzoeker op zoek gaat naar bestaand materiaal dat betrekking heeft tot zijn onderzoek en daaruit zijn antwoord probeert te vinden (Robson, 2002: 349). Het belangrijkste bestaand materiaal voor dit onderzoek zal de data van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek zijn. (zie paragraaf 4). Aan de hand van de statistieken hieruit worden de gedragingen van zowel de werknemers als de rol van de werkgever in beeld gebracht. Naast het PoMo-onderzoek vormen ook verschillende andere documenten vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, gesprekken met sleutelpersonen en websites bronnen van informatie voor het onderzoek.

Het onderzoeks*instrument* wat hierbij wordt gebruikt is de secundaire data-analyse:

'Any further analysis of an existing dataset which presents interpretations, conclusions, or knowledge additional to, or different from, those presented first report' (Hakim, 1982: 1)

Het komt er op neer dat een secundaire data-analyse betekent dat al verzamelde gegevens gebruikt worden voor een onderzoek met een ander doel dan het oorspronkelijke. Dit is het meest toepasselijke instrument doordat de data van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek in dit onderzoek de grootste informatiebron is. Dit onderzoek is al eerder uitgevoerd uit opdracht van het Ministerie van BZK. Er wordt geprobeerd de juiste informatie eruit te halen voor het doel van dit onderzoek, wat een secundaire data-analyse vormt.

Voor dit onderzoek betekent het dat voor dat er aan de slag wordt gegaan met de statistieken van het PoMo-onderzoek, er eerst een beeld wordt gevormd over het onderzoeksdomein: het Rijk. Dit gebeurt in de volgende paragraaf van dit hoofdstuk.

Hiervoor wordt eerst op basis van de literatuur uitgezocht in hoeverre een interne arbeidsmarkt, vanwege het speciale karakter, toepasbaar is op het Rijk. Vervolgens wordt op basis van verschillende documenten, gesprekken en websites een beeld gevormd over hoe de organisatie van het Rijk eruit ziet.

Vanaf daar wordt er gewerkt met de statistieken uit het PoMo-onderzoek. Hierbij zal in het eerst deel het Personeelonderzoek gebruikt worden. Uit het personeelonderzoek worden de verschillende variabelen gehaald die bruikbaar zijn voor het onderzoek. Hiervan worden eerst frequentietabellen gemaakt. Vervolgens kunnen deze frequentietabellen worden vergeleken met de al beschreven organisatie van het Rijk, om te zien in hoeverre de statistieken van het

PoMo-onderzoek als representatief voor dit onderzoek kunnen worden gezien. Dit zal in het einde van dit hoofdstuk gebeuren.

Daarna zullen er in het volgende hoofdstuk verschillende kruistabellen worden gemaakt. Met behulp van deze kruistabellen worden de verschillende functies van het functielandschap en de bijbehorende kenmerken van de ambtenaren in beeld gebracht. Op basis daarvan kunnen de verschillende potentiële overstapmogelijkheden worden bepaald.

Na dit deel van beschrijvende statistiek komt het explorerende deel. In dit deel wordt er niet langer gebruik gemaakt van het personeelsonderzoek, maar worden de statistieken uit het mobiliteitsonderzoek gebruikt.

Hierbij worden verschillende hypothesen gemaakt. Deze worden vervolgens getoetst met de Chi-kwadraat om te zien of de veronderstelde verbanden aanwezig zijn. Op basis van de toetsen kan dan een conclusie worden getrokken over het arbeidsmarktgedrag van de werknemers en de invloed van het Rijk.

Dit alles wordt gedaan met behulp van SPSS.

Eerst zal nu, zoals vermeld een weergave worden gegeven over hoe het onderzoekdomein: het Rijk eruit ziet.

### **3.3 Het onderzoeksdomein: het Rijk**

#### **3.3.1 Het Rijk**

Als eerste valt het Rijk onder de overheid. De overheid bestaat uit de politieke gezagdragers en de ambtenaren (Bovens et al, 2001:22,23). Onder de politieke gezagdragers vallen de vertegenwoordigende organen. Deze zijn direct gekozen (parlement, provinciale staten, gemeenteraad) of indirect gekozen (kabinet, college van gedeputeerde staten, college van burgemeester&wethouders). De ambtenaren zijn benoemde functionarissen die ondergeschikt zijn aan de politieke leiding. Deze bevinden zich bij het Rijk, de provincies, de gemeenten en de zelfstandige bestuursorganen (ZBO's).

Dé overheid bestaat dus niet. Het zijn allemaal verschillende organisaties die samen het publieke belang moeten uitdragen. Toch komt het wel als één geheel naar buiten voor de samenleving. Hetzelfde geldt voor het Rijk. Het voor vaak opgevat als één organisatie, de bovenste bestuurslaag. Echter van dichterbij bekeken, vormen verschillende (kern-) departementen samen het Rijk. Elk departement heeft zijn eigen veld waarvoor beleid moeten worden ontworpen. Aan het hoofd staat een minister die de ambtenaren moet aansturen. Doordat de beleidsvelden verschillen kunnen er spanningen ontstaan tussen de

departementen. Bijvoorbeeld tussen het ministerie van Economische Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het ministerie van Economische Zaken pleit voor een goed functionerende markt, terwijl het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de arbeidsparticipatie wil bevorderen en de onvrije uitval uit arbeid wil voorkomen. De koppeling tussen lonen en uitkeringen, de hoogte van de sociale uitkeringen en het minimumloon wil daarom tussen de ministeries nog wel eens voor een geschil zorgen.

### 3.3.2 De interne arbeidsmarkt van het Rijk

Dit betekent dat het Rijk een geheel is dat uit verschillende organisaties bestaat. Deze organisaties concurreren met elkaar. Dit kan gevolgen hebben voor de interne arbeidsmarkt van het Rijk. Aangezien de definitie er vanuit gaat dat het om één organisatie gaat, kan de volgende hypothese worden gesteld:

*H1: Het Rijk heeft geen één, maar meerdere interne arbeidsmarkten*

Om deze hypothese te toetsen wordt er gekeken naar de voor- en nadelen van een interne arbeidsmarkt die in het vorige theoretische hoofdstuk zijn besproken. Er wordt gekeken welke van toepassing zijn op het Rijk.

Voordelen van een interne arbeidsmarkt bij het Rijk:

1. Het voordeel van lagere transactiekosten geldt voor het Rijk. Ondanks de verschillende werkgevers, heeft het gehele Rijk hetzelfde beloningssysteem (schalen). Hier hoeft bij een verandering van functie daarom niet over te worden onderhandeld. Hierdoor zijn de kosten bij de werving van nieuw personeel voor de werkgever lager, dan dat deze uit de externe markt moet komen. Voor de werknemer geldt dat deze al kennis heeft van de organisatie en actuele ontwikkelingen en minder inwerktijd nodig heeft.
2. Ook de bedrijfsspecifieke kennis blijft in belangrijke mate behouden. De rijksambtenaren hebben al ervaring met het werken in een politiek/bestuurlijke context. Deze ervaring nemen zij mee zodra veranderen van functie. Ongeacht onder welk ministerie deze nieuwe functie valt, blijft de kennis over het werken in een politiek/bestuurlijke context van belang. Voor de werkgevers is dit een voordeel, doordat de werknemers op dat gebied niet hoeven te worden ingewerkt. Voor de werknemers is dit een voordeel doordat deze de kennis die hij heeft opgedaan in zijn vorige functie, kan gebruiken in zijn nieuwe functie.
3. Gegevens over de werknemers zijn bekend binnen het Rijk. Hierdoor kunnen de verschillende werkgevers van het Rijk informatie winnen over ambtenaren die intern van functie veranderen. Het voordeel van screening van werknemers geldt hierdoor ook voor het Rijk. Werkgevers weten hierdoor eerder dat een werknemer te

vertrouwen is en een werknemer hoeft zichzelf niet opnieuw helemaal te bewijzen bij een selectieproces.

4. Juist doordat het Rijk uit verschillende werkgevers bestaat, zijn er voor de werknemers meer mogelijkheden voor interne doorgroei. Hierdoor kunnen de werknemers meer gemotiveerd en meer verbonden aan de organisatie raken.

Naast deze voordelen van de interne markt gelden ook een aantal nadelen van de interne markt voor het Rijk:

1. Het voordeel van een hogere motivatie en commitment van de werknemers kan al snel een nadeel worden, wanneer promotiekansen worden opgevuld door externe medewerkers. Het Rijk voert wervingscampagnes, waardoor er nieuw personeel bijkomt vanaf de externe arbeidsmarkt. Wanneer deze een functie krijgt, waar een huidig ambtenaar naartoe werkt, verliest deze motivatie en commitment tot het Rijk.
2. Voor de ambtenaar dat een eenmaal opgebouwd imago ten nadele kan zijn van zijn capaciteiten.
3. Daarnaast kan de ambtenaar zijn kansen op de externe arbeidsmarkt uit het oog verliezen, doordat deze alleen naar de kansen op de interne arbeidsmarkt kijkt.

Uit de voordelen en nadelen die toepasbaar zijn voor het Rijk blijkt dat de interne arbeidsmarkt van het Rijk niet veel verschilt met de definitie van een interne arbeidsmarkt. Ondanks de vele werkgevers die het Rijk heeft kan de interne arbeidsmarkt dus wel als één geheel worden gezien. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de opgestelde hypothese niet juist is en dus kan worden verworpen. Het Rijk heeft één interne arbeidsmarkt.

Nu is geconstateerd dat het Rijk één interne arbeidsmarkt heeft kan er worden gekeken naar hoe het zit met de functies binnen het Rijk.

### 3.3.3 De organisatie van het Rijk

Het Rijk is in Nederland de grootste werkgever met ongeveer 120.000 werknemers in dienst. De functies van deze ambtenaren zijn onverdeeld over de verschillende ministeries, de bijbehorende diensten en de Hoge Colleges van Staat. Elk departement heeft zijn eigen taak en verschilt daardoor in omvang en soorten functies. De taken van ministeries en de omvang zien er als volgt uit (bron: werkenbijhetrijk.nl):

1. Het **Ministerie van Algemene Zaken (AZ)**: dit ministerie houdt zich vooral bezig met de coördinatie van het regeringsbeleid. Het is het kleinste departement met ongeveer 400 ambtenaren in dienst. Onder AZ vallen het bureau van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en de Rijksvoorlichtingsdienst.

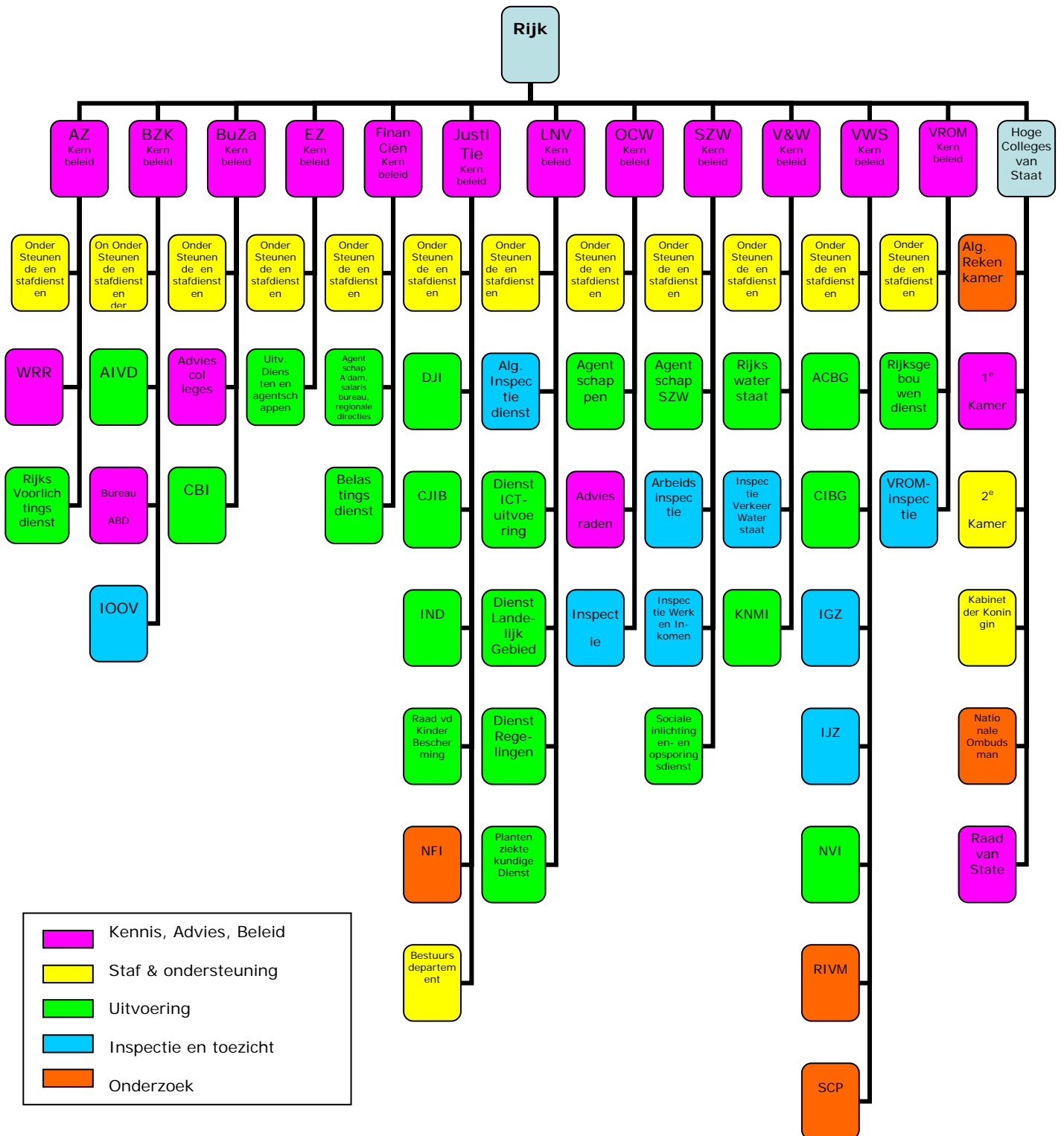
2. Het **Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties** (BZK): dit is een beleidsministerie met ongeveer 2700 ambtenaren in dienst. Het taken pakket is uiteenlopend: van de bestuurlijke inrichting van Nederland tot het loopbaanbeleid voor de politie, van de Grondwet tot rampenbestrijding en van de kwaliteit van de Rijksdienst tot de binnenlandse veiligheid. Naast beleid kent BZK ook de uitvoerende organisaties Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), het Bureau Algemene Bestuursdienst (BAB) en de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (IOOV).
3. Het **Ministerie van Buitenlandse Zaken** (BuZa): dit ministerie heeft ruim 5.000 ambtenaren in dienst die het buitenlandse beleid van de Nederlandse regering coördineren en uitvoeren. De hoofdtaak van het ministerie is beleid. Daarnaast heeft het ministerie de volgende adviescolleges: Adviesraad Internationale vraagstukken (AIV), Commissie voor Advies inzake Volkenrechtelijke Vraagstukken (CAVV), Nederlandse Staatscommissie voor Internationaal Privaatrecht, Raad voor het Wetenschappelijk Onderzoek in het kader van Ontwikkelingssamenwerking (RAWOO), Adviescommissie medefinanciering en Commissie van Bezwaar DBZ. Ook valt het agentschap Centrum tot Bevordering van de Import uit Ontwikkelingslanden (CBI) onder BuZa. Daarnaast werken veel van de ambtenaren op één van de Nederlandse ambassades die in het buitenland zijn gevestigd.
4. Het **Ministerie van Economische zaken** (EZ): EZ schept voorwaarden voor een economie die door kan groeien, zowel nationaal als internationaal. Er werken zo'n 3.500 ambtenaren, waarvoor 1.500 op het kerndepartement. De overigen werken op de negen uitvoerende diensten en agentschappen die onder EZ vallen zoals het Centraal Planbureau (CPB) en de Nederlandse Mededingingsautoriteit. Verder zijn er verschillende stafafdelingen, bijvoorbeeld op het gebied van P&O, Wetgeving & Juridische Zaken en Communicatie.
5. Het **Ministerie van Financiën**: het bewaken van de schatkist en zorgen voor een financieel gezond welvarend Nederland is de taak van het ministerie. Van de 1.800 mensen die op het ministerie werken, werken ruim 1.300 mensen op het kerndepartement in Den Haag. De overige 500 medewerkers van Financiën werken bij onderdelen van het ministerie die buiten Den Haag zijn gevestigd. Zij zijn te vinden bij het Agentschap in Amsterdam, het salarisbureau in Zwolle of bij de Regionale Directies van Domeinen. Daarnaast valt de Belastingdienst onder Financiën. Dit is de grootste werkgever van het Rijk met ruim 30.000 ambtenaren in dienst.
6. Het **Ministerie van Justitie**: dit ministerie creëert een veilige en rechtvaardigere samenleving. Hiervoor zijn er ruim 37.000 ambtenaren in dienst. Het hoge aantal komt vooral doordat een groot deel van deze ambtenaren werkzaam zijn bij één van de uitvoerende organisaties die onder het departement vallen:
  - de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) 18.000 fte;

- het Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB) 950 fte;
  - de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) 3.500 fte;
  - de Raad voor de Kinderbescherming 2.000 fte;
  - het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) 400 fte;
  - en het Bestuursdepartement 2.000 fte.
7. Het **Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit** (LNV): het ministerie werkt aan veilig, verantwoord geproduceerd voedsel en een vitale natuur. Het platteland moet economisch gezond blijven met behoud van landschap en cultuur. Er werken zo'n 7.500 ambtenaren verdeeld over tien beleidsdirecties, zes stafdirecties en de volgende vijf diensten:
- Algemene Inspectiedienst
  - Dienst ICT-uitvoering
  - Dienst Landelijk Gebied
  - Dienst Regelingen
  - Plantenziektekundige Dienst
8. Het **Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap** (OCW): OCW probeert er voor te zorgen dat iedereen goed onderwijs volgt, cultuur kan beleven en zich voorbereidt op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Er werken zo'n 3.300 ambtenaren. Waarvan 1.300 op het bestuursdepartement, 650 bij de agentschappen, 450 bij de adviesraden en 500 bij de inspectie.
9. Het **Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid** (SZW): SZW staat voor het stimuleren van werkgelegenheid, moderne arbeidsrelaties en een activerende sociale zekerheid. Zo'n 2.500 ambtenaren zijn hier in dienst. Naast het kerndepartement kent SZW nog vier uitvoerende diensten:
- Agentschap SZW;
  - Arbeidsinspectie;
  - Inspectie Werk en inkomen;
  - Sociale inlichtingen- en opsporingsdienst.
10. Het **Ministerie van Verkeer en Waterstaat** (V&W): Het ministerie staat voor: Nederland beschermen tegen water en zorgen voor veilige verbindingen van internationale kwaliteit. Het bestaat uit de beleidsdirecties en stafdiensten en de agentschappen Rijkswaterstaat, Inspectie Verkeer en Waterstaat en KNMI. In totaal werken er ruim 12.000 mensen.
11. Het **Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport** (VWS): Op dit ministerie maken ongeveer 5.000 ambtenaren het overheidsbeleid op het terrein van de gezondheidszorg, de maatschappelijke zorg en sport. Naast de beleid- en stafdirecties kent het VWS de volgende diensten en instellingen:
- College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (ACBG)

- Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg (CIBG)
  - Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)
  - Inspectie jeugdzorg (IJZ)
  - Nederlands Vaccin Instituut (NVI)
  - Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM)
  - Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)
12. Het **Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM)**: De ruim 4.000 ambtenaren op dit ministerie zetten zich in om iedereen veilig en gezond te kunnen laten wonen, werken en recreëren. Naast het kerndepartement zijn er verschillende beleidsondersteunende diensten en directies, de Rijksgebouwendienst en de VROM-inspectie.
13. Onder **Hoge Colleges van Staat** zijn de ambtenaren als volgt verdeeld:
- Algemene rekenkamer (onderzoek): 300 ambtenaren
  - 1<sup>e</sup> kamer der Staten Generaal (wetgeving): 48 ambtenaren
  - 2<sup>e</sup> kamer de Staten Generaal (ondersteuning): 600 ambtenaren
  - Kabinet der Koningin (ondersteuning): 32 ambtenaren
  - Nationale Ombudsman (onderzoek): 160 ambtenaren
  - Raad van State (advies): 600 ambtenaren

Figuur 3.1 geeft een overzicht weer van deze verdeling van de functies binnen het Rijk.





Figuur 3.1 Organisatie van het Rijk

### 3.3.4 Functiecategorieën

De functies binnen het Rijk zijn onder te verdelen in vier onderdelen van de beleidscyclus:

1. Kennis, advies & beleid (12.600 fte.)
2. Staf & ondersteuning (7.700 fte.)
3. Uitvoering (95.900 fte.)
4. Inspecties en toezicht (6.700 fte.)

(bron: Kuijken e.a., 2007)

#### 1. Kennis, advies & beleid

Er kan een onderscheid gemaakt tussen de kennis- en adviesfuncties en beleidsfunctie. De kennis- en adviesfuncties komen in verschillende delen van het Rijk voor: er zijn departementale kennis- en strategieafdelingen, strategische en technische adviesraden (zoals de WRR en de SER) en planbureaus. In totaal werken hier ruim 1.000 ambtenaren. Voor deze functies, zo blijkt uit het vacatureoverzicht van het Rijk, wordt voor het merendeel gevraagd om een HBO/WO werk- en denkniveau. Deze ambtenaren werken bijvoorbeeld als onderzoeker bij één van de onderzoeksinstanties als het NFI of SCP of houden zich bezig met het geven van adviezen op bij één van de adviesraden van de departementen.

Bij het Rijk houden ongeveer 11½ duizend ambtenaren zich bezig met beleid. Zij ontwikkelen beleid en maken wetvoorstellen. Deze zijn te vinden op de kerndepartementen. Ook voor de beleidsmedewerkers wordt veelal een HBO/WO werk- en denkniveau gevraagd. De beleidsmedewerkers bevinden zich vooral in de schalen 11 t/m 13 in het Rijk.

De ambtenaren die in de kennis-, advies- en beleidsfuncties werken, zo blijkt uit de gegevens van de site [werkenbijhetrijk.nl](http://werkenbijhetrijk.nl) hebben veelal een achtergrond op het gebied van bedrijfskunde, bestuurskunde, economie, financiën, informatica, personeel, rechten, sociale wetenschappen of techniek.

#### 2. Staf & ondersteuning

Staf- en ondersteuningsfuncties zijn functies die buiten de lijn van het primaire productieproces vallen (Bovens e.a. 2001:217). Zij zorgen ervoor dat de organisatie als zodanig blijft functioneren. Advies en ondersteuning op het gebied van personeel&organisatie, automatisering&informatievoorziening en financieel-economische zaken is wat dit kan inhouden. Uit het SGO-rapport 'De verkokering nabij' (2007) blijkt dat de staf en ondersteuning momenteel gemiddeld ongeveer 30% van het primaire proces bedraagt.

De staf- en ondersteuningsfuncties zijn bij elk ministerie terug te vinden (zie ook figuur 3.1).

Voornamelijk zijn zij er ten behoeve van de beleidskern. Deze ambtenaren werken op verschillende stafafdelingen, bijvoorbeeld op het gebied van P&O, Wetgeving & Juridische

Zaken en Communicatie. De secretariële functies vallen hier ook onder. Uit de vacatures blijkt dat voor de secretariële functies het werk- en denkniveau Mavo, Havo, MBO is. Voor functies als P&O-consultant, Juridisch medewerker of Projectondersteuner worden in het merendeel werknemers gevraagd met het opleidingsniveau HBO.

De opleidingrichtingen die bij deze werknemers voorkomen zijn veelal de richtingen die bij de functies horen. Zo wordt van een secretaresse een administratieve achtergrond gevraagd, van een P&O adviseur de richting van personeel en organisatie en van ICT-werknemer informatica/automatisering.

### 3. Uitvoering

De meeste ambtenaren van het Rijk werken in de uitvoering, ruim 80%. In figuur 3.1 is te zien dat bijna ieder departement wel over één of meerdere uitvoerende diensten beschikt. De grootste uitvoerende organisaties zijn de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en het gevangeniswezen. Deze verschillende uitvoerende diensten beschikken allen over zeer verschillende functies. In de uitvoering bij het Rijk is van alles te vinden. Zo zijn er ambtenaren met een Mavo/Havo/MBO werk- en denkniveau die werken als bewaarder bij DJI, junior exploitatiespecialist bij de belastingdienst of mobiele verkeersleider bij Rijkswaterstaat. Voor de werknemers met een HBO/WO werk- en denkniveau is er ook een grote diversiteit aan functies: adviseur projectondersteuning bij Rijkswaterstaat, expert bedrijfsvoering bij de Belastingdienst, ruimtelijk hoofdontwerper bij Dienst Landelijk Gebied of medewerker vergunningverlener bij Rijkswaterstaat.

Kortom bij de uitvoerende diensten van het Rijk is er een grote verscheidenheid aan functies en daardoor ook aan achtergronden van de werknemers. Veel verschillende opleidingsniveaus als opleidingrichtingen komen in deze categorie voor. In principe is er voor elk opleidingsniveau en werkrichting wel iets te vinden binnen de uitvoerende diensten.

### 4. Inspecties en toezicht

De inspectie en toezichtfuncties zijn binnen het Rijk met 5% relatief gering. Echter de laatste jaren is er wel een trend te zien dat deze functies aan het groeien zijn. Uit figuur 3.1 blijkt dat de meeste van de ministeries over een eigen inspectiedienst beschikken. De ministeries SZW en VWS beschikken er zelfs over twee. De grootste inspectiedienst terug te vinden bij het ministerie van LNV waar ruim 3.000 ambtenaren werkzaam zijn. Bij de inspectie/toezichtfuncties is het aandeel ambtenaren die een Mavo/Havo/MBO werk- en denkniveau hebben ten opzichte van de andere drie functietypes het grootst.

Daarnaast zijn er ook veel ambtenaren met een HBO/WO denk- en werkniveau te vinden in functies als inspecteur bij één van de inspecties van het Rijk zoals de IOOV of IJZ. Voor deze ambtenaren wordt vanzelfsprekend verwacht dat zijn expert zijn in hun vakgebied. Zo moet

een inspecteur bij LNV bijvoorbeeld verstand hebben van de voedselvoorwaarden en een inspecteur bij OCW van onderwijs.

In Tabel 3.1 is de zogenaamde foto van de Rijksdienst te vinden. Hierin wordt weergegeven hoe de ambtenaren verdeeld zijn over de departementen (inclusief agentschappen) en wat voor een soort functies zij hebben.

**Tabel 3.1 Foto van de Rijksdienst: aantal ambtenaren bij kerndepartement en agentschappen (eind 2005)**

	<b>Beleid</b>	<i>in %</i>	<b>Uitvoering</b>	<i>in %</i>	<b>Ondersteuning</b>	<i>in %</i>	<b>Inspectie</b>	<i>in %</i>	<b>Totaal</b>
<b>AZ</b>	125	26%	220	45%	135	28%	5	1%	<b>485</b>
<b>BuZa</b>	1.100	35%	1.322	41%	765	24%	0	0%	<b>3.187</b>
<b>Justitie</b>	1.232	4%	31.194	94%	805	2%	0	0%	<b>33.231</b>
<b>BZK</b>	842	10%	6.497	80%	744	9%	62	1%	<b>8.145</b>
<b>OCW</b>	891	32%	1.042	37%	414	15%	462	16%	<b>2.809</b>
<b>Financiën</b>	500	2%	29.506	96%	740	2%	0	0%	<b>30.746</b>
<b>Defensie</b>	888	12%	779	11%	5.736	77%	0	0%	<b>7.403</b>
<b>VRM</b>	1.100	32%	156	5%	1.644	48%	502	15%	<b>3.403</b>
<b>V&amp;W</b>	1.004	8%	10.101	80%	560	4%	955	8%	<b>12.676</b>
<b>EZ</b>	904	29%	1.746	56%	420	14%	41	1%	<b>3.111</b>
<b>LNV</b>	1.126	16%	2.842	39%	674	9%	2.607	36%	<b>7.249</b>
<b>SZW</b>	659	22%	236	8%	597	20%	1.534	51%	<b>3.026</b>
<b>VWS</b>	945	26%	1.907	52%	438	12%	350	10%	<b>3.640</b>
<b>Totaal</b>	<b>11.315</b>	<b>9%</b>	<b>87.549</b>	<b>74%</b>	<b>13.672</b>	<b>11%</b>	<b>6.519</b>	<b>5%</b>	<b>119.111</b>

Bron: Ministerie van Financiën; 'Foto van de Rijksdienst'

In de praktijk is de scheiding tussen de categorieën niet zo scherp. Op sommige beleidsafdelingen zitten bijvoorbeeld ook mensen met een uitvoerende taak. Terwijl bij uitvoerende organisaties mensen in dienst kunnen zijn die zich met beleid bezig houden. Ook zijn departementen verschillend georganiseerd en wordt soms de uitvoerende organisatie ondersteund vanuit het kerndepartement.

De statistieken van het PoMo-onderzoek staan centraal in dit onderzoek. Vandaar dat dit onderzoek in de volgende paragraaf zal worden besproken.

### 3.4 Het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de data van het personeels- en mobiliteitsonderzoek (PoMo-onderzoek) van 2006. In deze paragraaf wordt uitgelegd wat dit onderzoek inhoudt, welke informatie het geeft en welke haken en ogen eraan verbonden zijn.

#### 3.4.1 Doel PoMo

De directie Arbeidszaken Openbare Sector (AOS) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) voert sinds 1999 onderzoek uit onder het overheidspersoneel. In het onderzoek komen uiteenlopende aspecten van hun werk aan bod. Door middel van het onderzoek wordt geprobeerd meer inzicht te krijgen over de tevredenheid, de motivatie, het profiel en het arbeidsgedrag van het overheidspersoneel. Op basis hiervan wordt het duidelijker hoe de arbeidspositie van de overheid eruit ziet en hoe deze kan worden verbeterd (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006b:19).

Met oog op de coördinerende taak van de directie ten aanzien van alle arbeidszaken binnen en voor de openbare sector wordt dit onderzoek uitgevoerd.

In principe bestaat het PoMo-onderzoek uit twee delen: het mobiliteitsonderzoek en het personeelsonderzoek. Het mobiliteitsonderzoek wordt vanaf 1999 uitgevoerd en richt zich op het in- en uitstromende personeel bij de overheid. In 2001 is het onderzoek uitgebreid met het personeelsonderzoek. In dit jaar werden voor het eerst ook ambtenaren aan een vragenlijst onderworpen die niet-mobiel zijn, het zittend personeel. In het begin werden deze twee onderzoeken jaarlijks afgewisseld, maar sinds 2004 worden beiden (tegelijkertijd) jaarlijks uitgevoerd. Zo ook in 2006, waar in dit onderzoek gebruik van is gemaakt.

#### 3.4.2 Populatie

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder ambtenaren uit alle overheidssectoren (rijk, rechterlijke macht, gemeenten, provincies, waterschappen, onderwijs, defensie, politie, onderzoeksinstellingen en het Universitair medisch Centra). Er zijn drie verschillende groepen ambtenaren die voor het PoMo-onderzoek worden benaderd:

- 3 Het instromende personeel (onderdeel van het Mobiliteitsonderzoek, MO)
- 4 Het uitstromende personeel (tevens onderdeel van het MO)
- 5 Het zittende personeel (het Personeelsonderzoek, PO)

#### *Het in- en uitstromend personeel*

Het mobiliteitsonderzoek wordt gehouden onder mobiele werknemers. Onder mobiele werknemers wordt verstaan: personeel dat in een kalenderjaar in dienst getreden is dan wel uit dienst getreden is bij een overheidswerkgever ongeacht de herkomst (opleiding, wachtgeld, andere overheidssector, marktsector, etc.) dan wel de bestemming (andere

overheidssector, wachtgeld, fpu/pensioen, marktsector, etc.) (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2006a: 27). Daarbij geldt dat de mobiliteit alleen bestrekking heeft op de externe mobiliteit, een verandering van functie bij dezelfde werkgever wordt hier niet meegenomen.

In 2006 ontvingen 2.500 instromende werknemers bij het Rijk een vragenlijst. 1.082 'nieuwe' rijksambtenaren leverde de vragenlijst ook weer in, waardoor het een respons van 43% heeft. Onder de ambtenaren die het Rijk hebben verlaten in 2006 werden 5.000 vragenlijsten verspreid. Hiervan is het aantal dat weer terug is gekomen 2.306 (46%)

#### *Zittend personeel*

Het personeelsonderzoek wordt gehouden onder het zittend personeel van de overheid. Onder het zittend personeel wordt verstaan: de werknemers die gedurende een kalenderjaar in dienst zijn gebleven van dezelfde overheidswerkgever (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2006a: 27). In 2006 ontvingen ruim 10.000 Rijksambtenaren deze vragenlijst. De (bruikbare) respons bedroeg bijna 4.502. Dit maakt dat er 45% van de uitgereikte vragenlijsten terug zijn gekomen.

### 3.4.3 Bruikbaarheid van data

De data uit het PoMo-onderzoek vormen de belangrijkste kennisbron in dit onderzoek. Het is daarom van belang dat deze data wel bruikbaar is voor het onderzoek. Het PoMo-onderzoek levert data over de ambtenaren van de Rijksoverheid. Dit onderzoek richt zich op de interne arbeidsmarkt van het Rijk. Daarvoor is informatie nodig over de functies binnen het Rijk. Doordat er (helaas) niet veel documenten bestaan over deze functies is er gezocht data die dit wel doet. De data van het PoMo-onderzoek blijkt door gegevens over de werknemers te hebben momenteel het beste, doordat deze een beeld geven over hoe de werknemers over hun functie denken. De data levert daardoor informatie over hoe de functies er binnen het Rijk uitziet. Het levert inzicht over het soort functie, de werkzaamheden, het opleidingsniveau en – richting van de werknemers, de schalen en onder welke werkgever de functies vallen. Deze kenmerken kunnen als variabelen worden gebruikt voor het onderzoek, hier meer over in het volgende hoofdstuk.

Het daarnaast wel van belang dat de data representatief is, omdat het anders moeilijk is conclusies te trekken voor het hele Rijk. Representativiteit houdt in dat de conclusies die gemaakt zijn uit de steekproef gelden voor de gehele populatie. Hiervoor moet de steekproef groot genoeg zijn en de respondenten onwillekeurig gekozen. In dit geval moet het betekenen dat de 4.502 onderzochte ambtenaren uit de steekproef van het personeelsonderzoek en de 1.082 instromende en 2.306 uitstromende ambtenaren van het mobiliteitsonderzoek als

voorbeeld kunnen dienen voor de gehele Rijksdienst. Er wordt vanuit gegaan dat de vragenlijsten uit het PoMo-onderzoek representatief zijn. Deze representativiteit geldt voor het *personeelsbestand* van het Rijk. In dit onderzoek wordt het *functiebestand* onderzocht. Er wordt gekeken naar de verschillende functies en de daarbij behorende loopbaanpatronen. Of de data daarvoor representatief is moet nog blijken. Vandaar dat in het volgende hoofdstuk eerst een beeld wordt geschetst van het Rijk op basis van kerngegevens uit verschillende documenten en gesprekken. Vervolgens zal in het vierde hoofdstuk eerst de representativiteit van het PoMo-onderzoek met betrekking tot het functiebestand worden onderzocht. Dit zal worden gedaan door verschillende frequentietabellen van de variabelen uit het PoMo-onderzoek te vergelijken met het beeld dat is geschetst in hoofdstuk 3.

#### *Validiteit en betrouwbaarheid*

Bij een onderzoek moet ook rekening worden gehouden met de validiteit en de betrouwbaarheid. Onder validiteit worden de *geldigheid* en de *generaliseerbaarheid* van het onderzoek bedoeld. Met betrouwbaarheid wordt bedoeld de *nauwkeurigheid* (meet je wat je wilt meten?) en de *consistentie* van de instrumenten bedoeld (Robson, 2002:101). Doordat bij een secundaire data-analyse gebruik wordt gemaakt van al geanalyseerde data is de validiteit en betrouwbaarheid veelal al getest. Echter doordat de doelen van dit onderzoek en het PoMo-onderzoek verschillen wordt niet het gehele bestand van het PoMo-onderzoek gebruikt. Hierdoor kan de validiteit en de betrouwbaarheid van de data zijn afgenomen.

#### 3.4.4 Laatste kanttekening

De data van het PoMo-onderzoek wordt vanwege bovenstaande als bruikbaar gezien voor dit onderzoek. Er moet echter wel nog een belangrijke kanttekening worden geplaatst bij het gebruik van deze data. Het ministerie zendt de vragenlijsten uit, waarop de werknemers zelf de vragen beantwoorden. Er worden vragen gesteld over hoe de werknemers zelf over hun functie denken en hoe zij deze beoordelen. De werknemers delen zichzelf in een bepaalde categorie. Hierdoor kunnen werknemers die op dezelfde functie zitten op de vragenlijst verschillende antwoorden geven en daarmee in verschillende categorieën terechtkomen. Hierdoor is de data uit het PoMo-onderzoek subjectief.

Helaas is er geen volledige objectieve informatie over functies binnen het Rijk dat gebruikt kan worden voor dit onderzoek, waardoor deze data moet volstaan. Dit heeft tot gevolg dat de analyses die in dit onderzoek worden gedaan zijn gebaseerd op subjectieve data, waardoor getwijfeld kan worden aan de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. Immers het is niet zeker of de uitkomsten generaliseerbaar zijn voor het gehele Rijk.

In de volgende paragraaf zal worden gekeken in hoeverre de data uit het PoMo-onderzoek representatief is voor dit onderzoek.

### 3.5 Representativiteit van het PoMo-onderzoek

Om de representativiteit van het PoMo-onderzoek te toetsen voor dit onderzoek worden de variabelen van voor functies gebruikt. Hiervoor is het eerst van belang om te weten waar functies door worden gekenmerkt. Doordat de data van het PoMo-onderzoek beperkt is, kunnen niet alle variabelen worden meegenomen in het onderzoek. Variabelen als kennis van de werknemers, competenties en vaardigheden zitten (helaas) niet in de data van het PoMo-onderzoek. Daarvoor wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van andere variabelen die uiteindelijk ook een goed beeld kunnen weergeven van de verdeling van de functies binnen het Rijk. De variabelen voor functies die hier gebruikt worden zijn (uit het PoMo-onderzoek):

1. **Functieomschrijvingen:** Deze geven aan wat voor soort functie de werknemers bekleden.
2. **Omschrijving werkzaamheden:** Deze geven aan op welk gebied de werkzaamheden worden gedaan.
3. **Opleidingsniveau:** Deze geven aan wat de hoogst voltooide opleiding is van de ambtenaar.
4. **Opleidingsrichting:** Hier wordt aangegeven welke richting de hoogst voltooide opleiding is.
5. **Schalen:** Hierin wordt aangegeven in tot welke schaal het salaris van de ambtenaar behoort. Deze schalen lopen van 1 t/m 19.
6. **Werkgever:** Hiermee wordt duidelijk onder welke werkgever de ambtenaren werken. De indicatoren van de variabelen zijn te vinden in bijlage 1

Met deze variabelen zijn vervolgens eerst diverse frequentietabellen (zie bijlage 2) gemaakt. Aan de hand van deze tabellen wordt onderzocht in hoeverre de data van het PoMo-onderzoek representatief zijn voor dit onderzoek.

#### Functietypes

In de vorige paragraaf zijn de functies onderverdeeld in vier verschillende categorieën: Kennis/advies/beleid, staf & ondersteuning, uitvoering, toezicht & inspectie. In het PoMo-onderzoek is de verdeling van de functies uitgebreider. Hier worden de volgende 8 categorieën onderscheiden:

1. Management/leidinggevend
2. Secretarieel
3. Beleid (beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling, -advisering)
4. Uitvoering

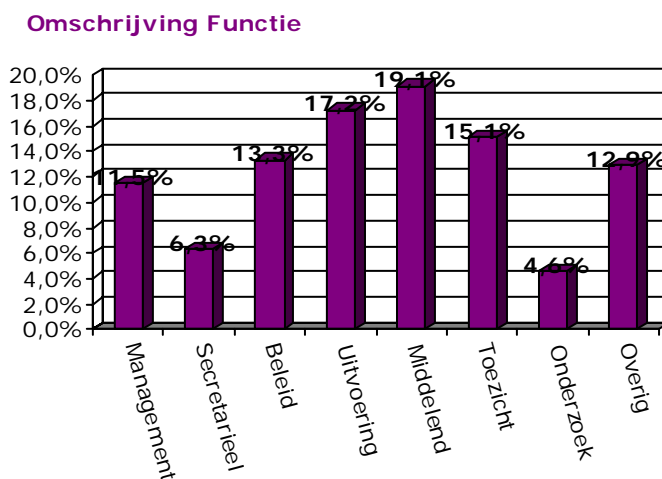


5. Middelen functie, ondersteunend
6. Toezicht en inspectie
7. Onderzoek
8. Overig

De categorie kennis, advies en beleid is in het PoMo-onderzoek op gesplitst in beleid (3) en onderzoek (7). Staf & ondersteuning is terug te vinden in de middelen functie, ondersteunend (5) en secretarieel (2). Uitvoering (4) en toezicht en inspectie (6) komen overeen met de categorieën uit het vorige hoofdstuk. Daarnaast voegt het PoMo-onderzoek nog de categorie managementfuncties toe. Deze zitten in de categorieën uit het vorige hoofdstuk verspreid. De overige functies worden buiten wege gelaten.

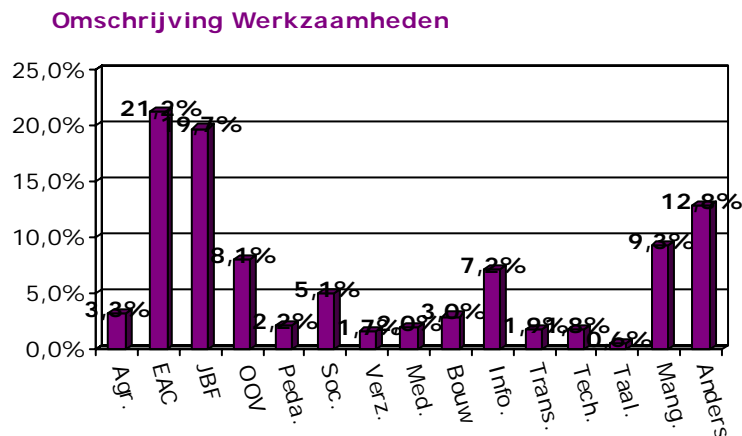
Uit de frequentietabel met de functieomschrijvingen blijkt dat de functies nogal verdeeld zijn. De meeste functies worden bezet door 12-19% van de ambtenaren.

Alleen de secretariële en de onderzoekfuncties worden minder bezet (resp. 6,3% en 4,6%).



Uit de vorige paragraaf bleek echter dat 80% van de ambtenaren werkzaam zijn in de uitvoering van het Rijk. In die zin komen de cijfers uit het PoMo-onderzoek hier niet mee overeen. Een verklaring hiervoor is dat bij de beschrijving van het Rijk in het vorige hoofdstuk alle werknemers die werken bij bijvoorbeeld de Belastingdienst onder de categorie uitvoering vallen. Op de Belastingdienst zijn er echter ook ambtenaren bezig met bijvoorbeeld het ontwikkelen van beleid en werken er ook secretaresses of stafmedewerkers. Doordat in het PoMo-onderzoek de werknemers zelf hun functie beoordelen kan hier de indeling veranderen. Maar dan nog blijft de uitvoering onderbezet in het PoMo-onderzoek. Hier zal bij later conclusies dus wel rekening mee moeten worden gehouden.

## Werkzaamheden

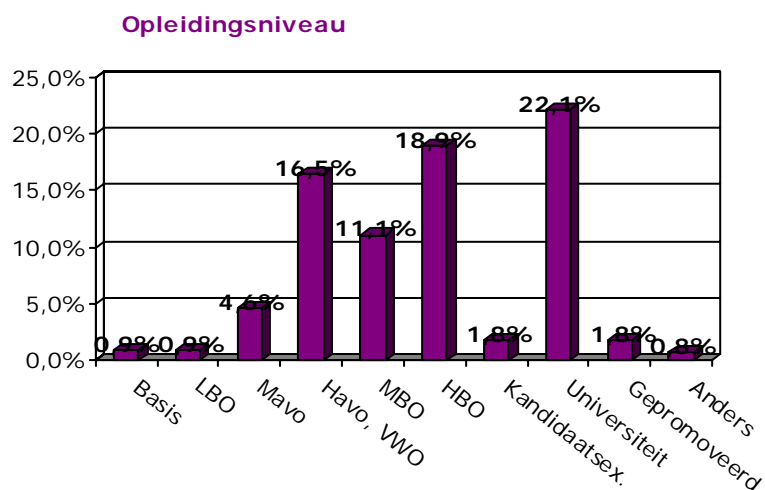


Uit de frequentietabel met de omschrijvingen van de werkzaamheden blijkt dat veel van de functies of van economische, administratieve, commerciële aard zijn (21,2%) of juridisch, bestuurlijk, fiscaal (19,7%). De rest van de werkomschrijvingen lopen uiteen van 0,6% op het vlak van taal en cultuur tot 9,3% management, leidinggevende taken. Bij deze werkzaamheden valt bijvoorbeeld te denken aan beleidsambtenaren, secretariële functies en ambtenaren van de Belastingdienst. Bij elkaar vormt dit inderdaad een groot deel van de Rijksambtenaren. Hierdoor kloppen deze gegevens wel met de vorige paragraaf

## Opleidingsniveau

In het vorige hoofdstuk is gebleken dat bij kennis/advies/beleid en staf & ondersteuning het werk- en denkniveau dat wordt gevraagd vooral HBO/WO is. Vooral bij uitvoering en bij inspectie/toezicht komt daarnaast ook het Mavo/ Havo/MBO werk- en denkniveau veelvuldig voor.

Uit de frequentietabel van het opleidingsniveau van de ambtenaren is te zien dat bijna 50% minimaal een hoger beroepsonderwijs hebben gevolgd. Dit komt daardoor wel overeen met de gegevens uit de vorige paragraaf.

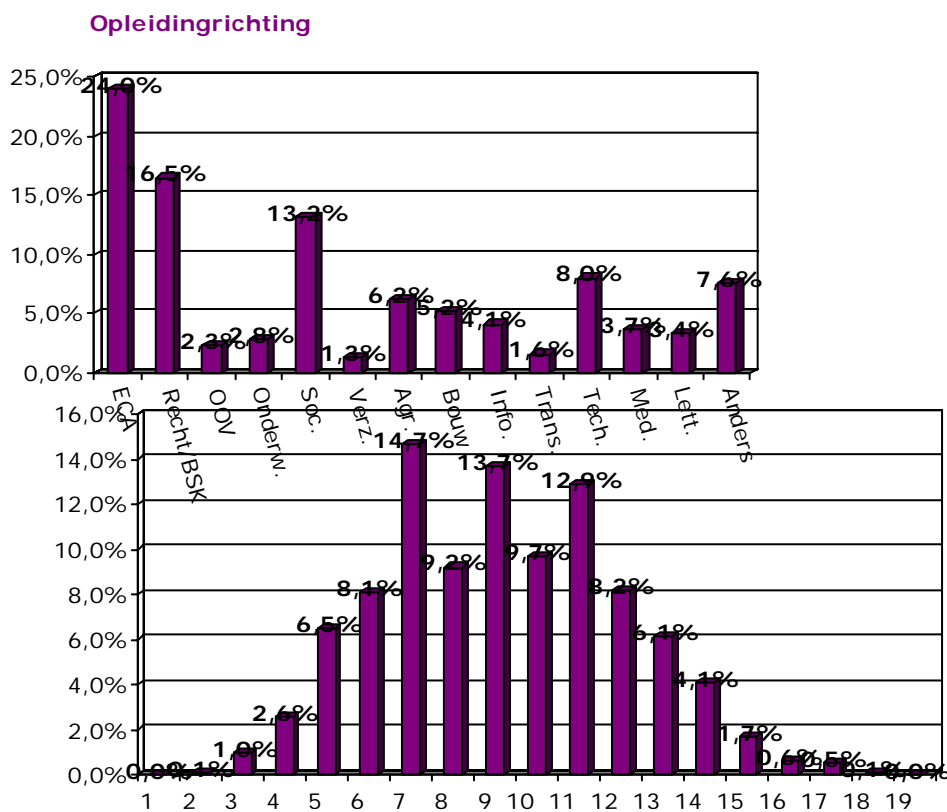


## Opleidingsrichting

De opleidingsrichtingen van de ambtenaren zijn vooral van economische, administratieve, commerciële aard (24,0%) of rechten, bestuurskunde (16,5%).

Bij de werkomschrijvingen bleek al dat een groot deel van de functies ook van deze aard zijn. Waarschijnlijk zal dit met elkaar in verband staan, maar dat zal duidelijker worden bij de kruistabellen in het volgende hoofdstuk. Ook uit de gegevens van de vorige paragraaf bleek dat bij vele functies bij het Rijk naar een achtergrond wordt gevraagd in deze richtingen. Daarnaast is er ook nog een redelijk hoog percentage dat een sociale richting heeft gevolgd (13,2%). De rest van de opleidingrichtingen lopen uiteen van 1,3% in de richting persoonlijke verzorging, voeding, horeca tot 8,0% in de richting techniek, wis- en natuurwetenschappen.

## Salarisschaal

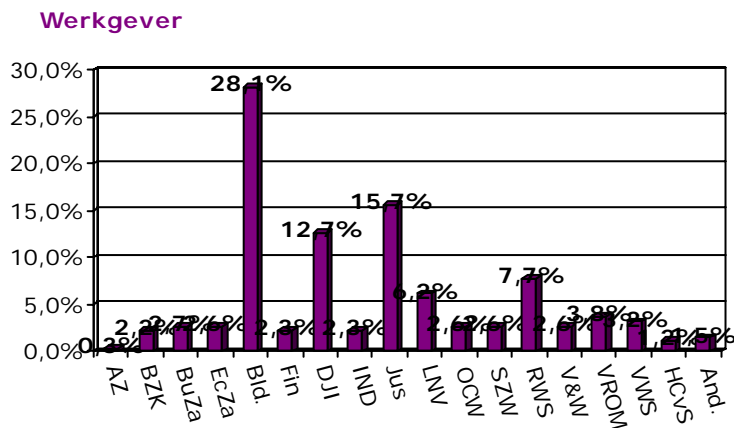


In de vorige paragraaf bleek dat beleidsambtenaren in de schalen 11 t/m 13 vooral voorkomen. Over het algemeen kan worden gezegd dat MBO'ers starten in schaal 6, HBO'ers in schaal 8 en academici in schaal 9. Van daaruit kunnen zij verder groeien. Gezien de verdeling van het MBO en HBO/WO mag daarom worden verwacht dat de salarisschalen vooral tussen de 6 en de 13 liggen. Uit de frequentietabel uit het PoMo-onderzoek blijkt inderdaad dat het grootste deel tussen de 7 en 11 zit (45,4%). Dit komt daardoor overeen.

## Werkgever

Uit de foto van de Rijksdienst uit de vorige paragraaf bleek dat Justitie en Financiën de grootste werkgevers zijn bij het Rijk. In het PoMo-onderzoek worden de uitvoerende diensten DJI en IND van Justitie en de Belastingdienst van Financiën apart gerekend, doordat deze van grote omvang zijn.

Uit de frequentietabel van de werkgever blijkt dat met 28,1% de Belastingdienst de grootste werkgever is bij het Rijk. Daarna volgt Justitie (excl. DJI en IND) met 15,7% en DJI met 12,7%. Rijkswaterstaat is goed voor 7,7% van de ambtenaren en LNV voor 6,2%. De rest van de werkgevers bij het Rijk hebben allen tussen de 1,2% en 3,8% van de ambtenaren in dienst. Vergelijken met de foto van de Rijksdienst uit het vorige hoofdstuk komen de cijfers overeen.



Uit de vergelijking van de frequentietabellen uit het PoMo-onderzoek met de gegevens uit het vorige hoofdstuk komt naar voren dat de representativiteit van het PoMo-onderzoek voor het functiebestand van het Rijk hoog is. De variabele functietype komt echter niet geheel overeen. De categorie uitvoering lijkt onderbezet in het PoMo-onderzoek. Dit kan echter meevallen doordat bij de vorige paragraaf de indeling gemaakt is door het Rijk en bij het PoMo-onderzoek door de werknemers. Hierdoor worden functies anders beoordeeld. Het Rijk ziet bijvoorbeeld iedereen die bij de Belastingdienst werkt als een uitvoerende werknemer. Terwijl bij de Belastingdienst ook stafpersoneel werkt en toezicht wordt gehouden. De werknemers van de Belastingdienst zelf zullen zich in zo'n geval eerder onder een staffunctie of toezichtfunctie plaatsen dan een uitvoerende. De rest van de variabelen komen wel overeen, waardoor het PoMo-onderzoek gebruikt kan worden voor dit onderzoek.

De frequentietabellen hebben daarnaast een beetje beeld gegeven over hoe de ambtenaren binnen het Rijk verdeeld zijn. In het volgende hoofdstuk wordt geprobeerd het functielandschap van het Rijk nog beter in kaart te brengen.

***“AAN HET WERK,  
HERKENT MEN  
DE VAKMAN”***

## 4. Het functielandschap van het Rijk

In het vorige hoofdstuk is beschreven welke methode er in dit onderzoek wordt gebruikt. Vervolgens is het Rijk uitgebreid omschreven. Deze beschrijvingen en de frequentietabellen die vervolgens zijn gebruikt om de representativiteit te beoordelen, vormen het begin van het in beeld brengen van de functies binnen het Rijk: het functielandschap. In dit hoofdstuk zal hier verder mee aan de slag worden gegaan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de data uit het Personeelsgedeelte van het PoMo-onderzoek.

### 4.1 Functiegroepen binnen het Rijk

Op basis van verschillende kruistabellen (zie bijlage 3) die zijn gemaakt met de variabelen wordt gezocht naar waar de functies binnen het Rijk zitten en welke kenmerken de ambtenaren hebben. In de laatste kruistabel (11) zijn de omschrijvingen van de functies gekruist met de werkomschrijvingen en ingedeeld in schalen. Deze kruistabel geeft een goede weergave van het functielandschap van het Rijk. Veel cellen hebben echter een kleine of helemaal geen celvulling. Dit kan komen doordat of deze functies binnen het Rijk niet bestaan, of doordat van deze functies geen werknemers in de steekproef van het PoMo-onderzoek zijn opgenomen.

Daarvoor wordt er deze paragraaf de laatste kruistabel gesplitst per functiegroep en gekeken naar hoe de verdeling zit. Daarmee wordt op basis van de overige kruistabellen en de gegevens uit het vorige hoofdstuk dieper op ingegaan. Daarnaast zullen de grote groepen (van minimaal 20 personen) eruit gelicht worden, doordat deze meer kunnen vertellen over de functies binnen het Rijk. Interessant wordt om te kijken wat voor een groep mensen deze functies bekleden. Over welke kenmerken beschikken de ambtenaren?

Wanneer blijkt dat de kenmerken van de personen ongeveer gelijk zijn is de groep met betrekking tot deze kenmerken **homogeen**. Dit betekent dat voor deze functie blijkbaar personen worden gevraagd die bepaalde vaardigheden of achtergrond hebben. Wanneer de groep personen juist heel verschillende kenmerken hebben is het een **heterogene** groep. In dat geval spelen er andere factoren mee om de functie te kunnen bekleden. Voor de werving en selectie van een functie heeft dit gevolgen. Wanneer de functie door een homogene groep wordt bezet, betekent dit dat bij de zoektocht naar een nieuwe werknemer er op die kenmerken moet worden gelet. Pas op het moment dat iemand aan deze kenmerken voldoet komt deze in aanmerking tot de functie. Anders niet, doordat deze dan niet geschikt is. Een voorbeeld hiervan is voor de functie van programmeur. Iemand wordt gezocht die in het bezit is van een opleiding in de richting van informatica. Iemand met een juridische achtergrond is hoogst waarschijnlijk niet in staat om te programmeren met computers.

Bij een functie van een heterogene groep zijn de kenmerken van de persoon minder van belang. Blijkbaar hoeven de personen die voor deze functie in aanmerking willen komen geen specifieke kenmerken te bezitten. Dit houdt bijvoorbeeld in dat voor deze functie meerdere richtingen van opleidingen volstaan. De homogeniteit of heterogeniteit van de groepen zijn van belang voor de loopbaanmogelijkheden en flexibiliteit binnen het Rijk. Wanneer er veel groepen homogeen zijn, betekent dit dat er voor veel functie specifieke kenmerken worden gevraagd. Werknemers kunnen niet 'zomaar' op zo'n functie terechtkomen. Ze moeten aan verschillende voorwaarden voldoen. Dit heeft nadelige gevolgen voor de flexibiliteit en loopbaanmogelijkheden. Immers het betekent dat werknemers niet zomaar een overstap kunnen maken naar deze functies. Wanneer de groepen heterogeen zijn betekent het dat deze functies makkelijker te bereiken zijn voor de werknemers. Dit biedt meer loopbaanmogelijkheden en meer flexibiliteit.

Om nu uit te zoeken of deze groepen homogeen of heterogeen zijn worden de variabelen *opleidingsniveau* en *opleidingsrichting* van de werknemer gebruikt. Door op deze twee variabelen de groepen te onderzoeken wordt duidelijk of er voor de functie een bepaald type werknemers wordt gezocht. Een groep die voor 100% homogeen is zal hoogstwaarschijnlijk niet voorkomen. Vandaar dat de grens tot een homogene groep lager wordt gesteld. Er zijn veel verschillende opleidingrichtingen (14 categorieën in het PoMo-onderzoek) en –niveaus (10 categorieën). Hierdoor is mogelijkheid op verscheidenheid groter. Om toch iets te kunnen zeggen over de homogeniteit of heterogeniteit wordt de grens daarom op 50% gelegd. Wanneer meer dan de helft van de kenmerken van de ambtenaren met elkaar overeenkomen worden deze als homogeen gezien.

Per functiegroep zal gekeken worden hoe de verdeling is en hoe het met de homogeniteit/heterogeniteit van de groepen ambtenaren zit.

#### 4.1.1 Functiegroep 1: Management

In tabel 4.1. is de weergave van de functieverdeling uit het PoMo-onderzoek van de functiegroep managers te zien. Hieruit komt naar voren dat de grootste groepen managers zich bezighouden met taken op het gebied van management/ leidinggevend en zich vooral bevinden in de schalen 10 t/m 15.

Tabel 4. 1 Management

Schaal	Omschrijvingen Werk															Tot.
	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc.	Verz	Med.	Bouw	Info	Trans	Tech	Taal	Mang	Anders	
3							1									1
6		1		2					1		1				1	6
7		1		1	1				1					5	1	10
8		2		4					1	1	1			12	1	22
9		4	2	2		1				1				29	1	40
10		4	1		1	2	1	1	2	3	2			26	1	44
11		4	2	1	1	2			4	7				51	1	73
12	1		1			1			3	5	1	1		53		66
13	1	3	3			2			8	10		1		33		61
14	1	4	7			2				2	2			63	1	82
15		3	5			1				2				37		48
16	1	2	2					2						15		22
17		1		1										13	1	16
18														2	1	3
19														2		2
<b>Totaal</b>	4	27	23	11	3	11	2	3	20	31	7	2	0	341	9	496

Uit de 4<sup>e</sup> kruistabel blijkt dat 20,9% van deze managers bij de Belastingdienst werken en bij DJI, IND en Rijkswaterstaat ieder rond de 11%. Dit houdt in dat het grootste deel werkzaam is in één van de uitvoerende diensten. De overige werknemers zitten over de ministeries verspreid. Terugblikkend naar het vorige hoofdstuk was dit te verwachten aangezien deze vier uitvoerende diensten de grootste werkgevers binnen het Rijk blijken te zijn.

Wanneer er dieper op de grote groepen managers wordt ingegaan (met behulp van de variabelen opleidingsniveau en –richting) kunnen de volgende conclusies worden getrokken: Ten eerste is te zien dat de werknemers met de managementfuncties, en daarmee ook de managementtaken, voor 77% hoger opgeleid is (minimaal hbo). Bij schaal 9 is ook nog meer dan de helft (62%) van ambtenaren manager geworden op basis van middelbaar beroepsonderwijs, maar vanaf schaal 10 heeft telkens het merendeel van de personen het hoger beroepsonderwijs of hoger gevolgd. Bij schaal 15 is zelfs niet lager te vinden. Qua opleidingsrichting zijn de groepen in alle schalen zeer verdeeld. Dit is te verklaren doordat de managementtaken zich niet op een specifiek werkgebied bevinden. Bij deze taken is het vooral van belang dat de manager goed leiding kan geven. Daardoor zijn de groepen personen in alle schalen *heterogeen*. De werknemers blijken zeer verschillende achtergronden te hebben, alleen het onderwijsniveau is wel bij het merendeel hoog. In schaal 9 t/m 11 valt hierbij aan teamleiders en projectleiders te denken. Het zijn managers aan de uitvoerende kant die een klein aantal personen leiding geven. Bij schaal 12 en 13 is het aantal personen waarover leiding over wordt gegeven al groter. Vanaf schaal 14 zijn de afdelingshoofden, M&T en directeuren te vinden.



#### 4.4.2 Functiegroep 2: Secretarieel

De verdeling van de functies voor de secretariële functiegroep is te vinden in tabel 4.2. Uit deze tabel komt naar voren dat in de lagere schalen de werkzaamheden vooral van economische aard zijn. In de hogere schalen is dit meer juridisch, bestuurlijk.

Tabel 4. 2 Secretarieel

Schaal	Omschrijvingen Werk															Tot.
	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc.	Verz	Med.	Bouw	Info	Trans	Tech	Taal	Mang	Anders	
3		3														3
4		3														3
5		35	3		1	1			1	1					7	49
6	1	55	8	1		2	1								14	82
7		35	2			2			1						8	48
8		10	10			1									1	22
9		5	10											1		16
10			30													30
11			7	1												8
12			1													1
<b>Totaal</b>	1	146	71	2	1	6	1	0	2	1	0	0	0	1	30	262

Van de grote groepen werknemers blijken de volgende kenmerken:

De werknemers in de schalen 5 t/m 7 hebben economische, administratieve, commerciële werkzaamheden. Uit de opleidingsniveaus blijkt een groot deel (46%) van de werknemers de Mavo of de Havo/VWO hebben gevolgd. Het spijtige hiervan is dat daardoor over de opleidingsrichting niets kan worden gezegd, doordat dit algemeen onderwijs is. Van de overige ambtenaren in deze groep is te zien dat 34% middelbaar beroepsonderwijs hebben gevolgd en 11% hoger. Bij deze personen blijkt dat 76% een opleiding hebben gevolgd in de richting van economie, administratief of commercieel. Daardoor kan over deze groepen worden gezegd, dat deze *homogeen* zijn. Het niveau van de werknemers ligt vooral tussen de Mavo, Havo/VWO en het middelbaar beroepsonderwijs en een klein deel hoger beroepsonderwijs. De richting is duidelijk economisch, administratief, commercieel. De ambtenaren die in schaal 5 werken zijn bijvoorbeeld afdelingssecretarissen met lager administratieve en routinematige werkzaamheden. In schaal 6 en 7 zijn het bijvoorbeeld directiesecretarissen met meer zwaarder, controlerende administratieve bezigheden.

De groep met secretariële functies in schaal 10 hebben werkzaamheden op het gebied van juridisch, bestuurlijk en fiscaal. Bij deze groep ambtenaren is het de vraag welke functie zij precies hebben. Aangezien er over het algemeen geen secretarissen meer zitten op dit niveau bij het Rijk, met uitzondering van de secretarissen van de SG en de minister. Echter doordat het een grote groep ambtenaren bevat zullen zij niet allen deze functie hebben. De werkomschrijvingen bevinden zich ook op het juridische, bestuurlijke, fiscale vlak.

Waarschijnlijk zijn het daarom beleidmedewerkers met administratieve taken, waardoor zij

zichzelf onder de secretariële functies plaatsen. Uit de verdeling van de secretariële functies bij de werkgevers blijkt ook dat 42,2% werkzaam is bij het Ministerie van Justitie. Waarschijnlijk zullen dat vooral deze hoger opgeleiden zijn. De kenmerken van deze ambtenaren blijken overigens homogeen: 80% is hoger opgeleid en 77% heeft rechten/bestuurskunde gestudeerd.

#### 4.1.3 Functiegroep 3: Beleid

De beleidsfuncties binnen het Rijk zijn zeer verdeeld. Zowel uit het vorige hoofdstuk als uit de 4<sup>e</sup> kruistabel blijkt dat bij elk ministerie deze functiegroep ongeveer evenveel voorkomt (m.u.z. van het Ministerie van Algemene Zaken, doordat dit een klein ministerie is). De werkgebieden zijn tevens verspreid, maar vooral de economische en juridische/bestuurlijke richtingen komen voor bij de beleidsfuncties (zie tabel 4.3). Uit de eerdere frequentietabellen kwam al naar voren dat deze werkzaamheden bij het Rijk in het merendeel zijn. Vooral het juridische/ bestuurlijke werkgebied is bij de beleidsfuncties te verwachten doordat beleid maken/ontwerpen als bestuurlijke werkzaamheden kunnen worden gezien.

Tabel 4. 3 Beleid

	Omschrijvingen Werk															Tot.
Schaal	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc.	Verz	Med.	Bouw	Info	Trans	Tech	Taal	Mang	Anders	
6		1	1		1	2										5
7		2	1	1	1					1			1		1	8
8	2	5	2		2	3				2		1			3	20
9	3	9	4	1		3			1	5					6	32
10	6	5	12	3		15			6	7			2	4	10	70
11	9	11	<b>36</b>	9	1	11		2	8	<b>22</b>	7	3	2	2	19	142
12	18	17	<b>46</b>	5	5	10	2	3	4	11	2	3		1	22	149
13	9	17	<b>31</b>	4	2	5		2	3	5	7			4	15	104
14		4	14	4		1		1	1	1				2	4	32
15	1		5	1						1					3	11
16								1								1
17															1	1
<b>Totaal</b>	48	71														

Uit het vorige hoofdstuk bleek al dat de meeste beleidsambtenaren zich in vooral in de schalen 11 t/m 13 bevinden. Dit blijkt overeen te komen met de cijfers uit het PoMo-onderzoek. In deze schalen zitten de grote groepen. Gezien de hoge schalen mag worden aangenomen dat de werknemers vooral het hoger onderwijs hebben genoten. Uit de cijfers van het opleidingsniveau blijkt deze veronderstelling inderdaad waar te zijn. Maar liefst 93% van de werknemers heeft minimaal het hoger beroeps onderwijs gevolgd. De opleidingsrichtingen blijken ook bij het merendeel (63%) hetzelfde te zijn, namelijk de economische,

administratieve, commerciële richting. Op basis hiervan kunnen deze groepen als *homogeen* worden beschouwd. De ambtenaren in deze groep zijn de beleidsmedewerkers en -adviseurs. De beleidsambtenaren met de overige werkgebieden zitten veelal bij het ministerie dat op deze werkgebieden werkzaam is. Zo zit 49% van de beleidsambtenaren met agrarische werkzaamheden bij het Ministerie van LNV. Van de beleidsambtenaren op het veiligheidsgebied werkt 46% bij het Ministerie van BZK. Deze zullen zich vooral bezighouden met het binnenlandse veiligheidsbeleid. 42% van de beleidsambtenaren op het pedagogische/onderwijskundige gebied en taal/cultuur werken op het Ministerie van OCW. Van degenen met werkzaamheden op het medische of sociale gebied werken de meeste bij het Ministerie van VWS of bij DJI. De beleidsmedewerkers met bouwkundige werkzaamheden zitten voor 75% bij Rijkswaterstaat. Bij de Belastingdienst zijn de meeste automatiseringsbeleidsambtenaren te vinden (42%). Het logistieke/transport werkgebied bevindt zich vooral bij het Ministerie van V&W (incl. Rijkswaterstaat). Het beleidsveld van het Ministerie bepaalt in grote mate dus ook het werkgebied van de beleidsambtenaren.

#### 4.1.4 Functiegroep 4: Uitvoering

De uitvoerende functies vormen in principe de grootste functiegroep binnen het Rijk. Echter uit de 1<sup>e</sup> frequentietabel van de functies bleek al dat dit niet geldt voor de respondenten van het PoMo-onderzoek. Maar uit de verdeling van de functies binnen de uitvoering (zie tabel 4.3) is wel te zien dat, zoals al bleek uit het vorige hoofdstuk, de uitvoeringfuncties over alle werkgebieden zijn verdeeld.

Tabel 4. 4 Uitvoering

Schaal	Omschrijvingen Werk															Totaal
	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc.	Verz	Med.	Bouw	Info	Trans	Tech	Taal	Mang	Anders	
2						1										1
3		2		1			2									5
4		2		6			1				1					10
5		9	5	12			1				2	1			2	32
6	1	7		12	1		3	1							3	28
7		<b>35</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	8	8	7	4							9	130
8	9	12	10	7	5	12	3	4	4	4		1			4	75
9	6	<b>23</b>	<b>49</b>	4	7	17	2	1	7	11	2	3	4	1	15	152
10	6	7	<b>29</b>	3	1	2		2	8	19		3	1	2	12	95
11	9	<b>22</b>	<b>50</b>	1	1				5	11	1	1	1	1	8	111
12	3	1	6	2	1			3	3	9		1		5	7	41
13	2	2	6			2			3	1		1	1	2	4	24
14		2	11								1					14
15			1													1
16			1													1
Totaal																

Uit de 4<sup>e</sup> kruistabel blijkt wel dat deze functiegroep vooral bij de uitvoerende diensten voorkomt: 36% bij de Belastingdienst, 18% bij DJI en 8% bij Rijkswaterstaat. Daarnaast werkt 11% van deze ambtenaren voor het Ministerie van Justitie (excl. DJI en IND).

Er komen bij deze functiegroep acht grote groepen werknemers naar voren tussen de schalen 7 t/m 11, behalve schaal 8. Het feit dat schaal 8 er niet bij zit is opvallend. De verklaring hiervoor is dat het aantal ambtenaren uit schaal 8 in de steekproef op dit gebied zijn ondervertegenwoordigd. In principe behoort qua functies schaal 8 er wel bij.

In schaal 7, 9 en 11 behoren bij deze functies economische, administratieve, commerciële werkzaamheden. Het opleidingsniveau blijkt in schaal 7 vooral Mavo te zijn of het middelbaar beroepsonderwijs. In schaal 9 is het opleidingsniveau zeer verdeeld en in schaal 11 zitten vooral hogeropgeleiden. De opleidingsrichtingen zijn in alle schalen bij het merendeel van economisch, administratief, commerciële aard (64% bij schaal 7, 56% bij schaal 9 en 54% bij schaal 11). Deze groepen ambtenaren mogen daardoor als *homogeen* worden gezien, doordat de richtingen van de opleidingen voor meer als de helft met elkaar overeenkomen. De hoogte van het opleidingsniveau is, gezien de cijfers, van minder belang. Onder deze ambtenaren zullen vooral de (financiële) medewerkers bij de Belastingdienst horen.

Bij alle schalen zijn verder ook groepen te vinden waar deze functies juridische, bestuurlijk, fiscale werkzaamheden hebben. Bij deze groepen blijkt dat opleidingsniveau met de schaal oploopt. Zo zijn er in schaal 7 nog 38% van de werknemers te vinden met een mavo-diploma, in schaal 11 heeft het merendeel de universiteit doorlopen. De opleidingsrichtingen zijn vooral economisch, administratief, commercieel of rechten/bestuurskunde. In de schalen 7 en 9 komen deze beide richtingen net zoveel voor onder de werknemers. In schaal 10 heeft het merendeel rechten/bestuurskunde gedaan, in schaal 11 heeft juist het merendeel een economische, administratieve, commerciële richting.

Deze groepen zijn hierdoor als *homogeen*. Het zullen vooral juristen zijn die in bij het Ministerie van Justitie en DJI werkzaam zijn.

Verder is in schaal 7 nog een groep uitvoerende werknemers te vinden met werkzaamheden op het gebied van openbare orde en veiligheid, beveiliging. Deze groep blijkt wederom *homogeen* te zijn. Het niveau van de opleidingen ligt tussen de Mavo en het middelbaar beroepsonderwijs (Mavo, Havo en MBO vormen 93% van het opleidingsniveau) en de richtingen zijn over het algemeen openbare orde en veiligheid (70%). Deze ambtenaren zullen tevens vooral werkzaam zijn bij DJI. Hier blijkt uit de kruistabel namelijk 65% van de ambtenaren op dit werkgebied te werken.

Voor de overige werkgebieden binnen deze functiegroep geldt hetzelfde als bij de beleidsambtenaren. Namelijk dat het ministerie en zijn uitvoerende diensten bepaalt welk werkgebied in de uitvoering aanwezig is. Ook hier is weer te zien dat 77% van de agrarische uitvoerders werkzaam zijn bij het Ministerie van LNV. Dit zal dan vooral gaan om de verschillende uitvoerende diensten die dit ministerie heeft (zie ook figuur 3.1 uit het vorige hoofdstuk). Bij DJI zijn vooral uitvoerende ambtenaren te vinden op het werkgebied van veiligheid (65%), pedagogisch/onderwijs (75%), sociaal (43%), verzorging (50%) en medisch (59%). Het bouwkundige gebied bevindt zich vooral bij Rijkswaterstaat (77%) net als transport en logistiek (43%). Van het werkgebied taal en cultuur werken 57% van de uitvoerende ambtenaren bij het Ministerie van OCW. Zij zullen vooral in de agentschappen werkzaam zijn die onder dit ministerie vallen.

#### 4.1.5 Functiegroep 5: Staf

Ieder ministerie heeft zijn eigen ondersteunende directies, zo bleek al uit het vorige hoofdstuk. Vandaar ook dat uit de kruistabellen blijkt dat deze functiegroep over alle werkgevers zitten verspreid. Het overgrote deel van de stafmedewerkers blijken op het economische, administratieve, commerciële werkgebied te zitten (zie tabel 4.5).

Tabel 4. 5 Staf

Schaal	Omschrijvingen Werk															Totaal
	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc.	Verz	Med.	Bouw	Info	Trans	Tech	Taal	Mang	Anders	
1															1	1
2				1		1										2
3							3				1				4	8
4		11	1	6			3				6				1	28
5	2	46	6	3	1		3		1		3	1			12	78
6		55	7	3	2	4	7	1		2	1	3			21	106
7		91	26	6	2	12	6	4	2	8	1	2	1	1	23	185
8		34	9	3	1	2	2	4	4	30	1	4			8	102
9		39	20	2		7		1	3	20	1			4	13	110
10		20	11		2	2	1	1	1	20		1	2	6	8	75
11		15	9	1	1	3				13		2		4	7	55
12		9				1				7				2	4	23
13		7	4							2				4	1	18
14				1		1				1				2		5
15															1	1
Totaal																

Ook bij deze functiegroep zijn een groot aantal grote groepen werknemers te vinden, negen in totaal. Zes hiervan hebben werkzaamheden op het gebied van economie, administratief, commercieel. De schalen hierbij lopen op van 5 t/m 10. In de schalen 5, 6 en 7 zijn dit *homogene* groepen. Het opleidingsniveau bij deze groepen in de schalen is bij 92% van de

werknemers Mavo, Havo of MBO. De richtingen van de opleidingen zijn overwegend economisch, administratief, commercieel (93%). Soorten functies die hier voorkomen zijn helpdeskmedewerkers, telefonisten of medewerkers van de dienstregeling.

Bij de schalen 8, 9 en 10 is te zien dat de opleidingsrichtingen bij deze groepen tevens bij het merendeel economisch, commercieel, administratief zijn (85%). Het opleidingsniveau ligt bij deze schalen echter hoger dan bij de vorige. Hier loopt het aantal personen dat het hbo-niveau heeft bereikt op naarmate de schaal hoger is. Dat maakt deze groepen ook *homogeen*. Hier bevinden zich vooral de P&O functies, medewerkers van de servicedesk/werkplekondersteuning en zwaardere beleidsondersteuners.

In schalen 7 en 9 zijn ook nog groepen stafwerknemers te vinden die werkzaam zijn op het juridische, bestuurlijke, fiscale vlak. Bij deze groep is het niveau verdeeld, van Mavo t/m het hoger beroepsonderwijs. De opleidingsrichtingen zijn ook niet eenduidig. Daarvoor zijn dit een *heterogene* groep. Hier kunnen ambtenaren werken in de dienstregeling. Waarbij in schaal 9 valt te denken aan het opstellen van proces-verbalen.

Als laatste zijn er bij deze functies nog drie groepen personen werkzaam in de informatica, automatisering. In de schaal 8, 9 en 10 zijn deze te vinden. Bij alle drie de schalen zijn dit *heterogene* groepen. Zowel het opleidingsniveau als de opleidingsrichtingen lopen bij beiden uiteen. Wel is te zien dat het opleidingsniveau met de schaal mee oploopt. Onder deze groep zouden de deskundigen van een helpdesk kunnen vallen.

#### 4.1.6 Functiegroep 6: Toezicht

Uit het vorige hoofdstuk bleek al onder veel van de ministeries één of meerdere inspectiediensten vallen (zie ook figuur 3.1). Vandaar ook dat de inspectiediensten over de verschillende ministeries zijn verdeeld. De grootste groep respondenten van het PoMo-onderzoek met toezichtfuncties bevindt zich echter bij de Belastingdienst (40%). In het vorige hoofdstuk werden de ambtenaren die werkzaam zijn bij de Belastingdienst onder de uitvoerende functiegroep geplaatst. Bij het PoMo-onderzoek blijken dus een groot deel van deze ambtenaren zichzelf onder de toezichtfuncties te plaatsen. Vandaar dat het aantal uitvoerende ambtenaren in het PoMo-onderzoek aanzienlijk kleiner is dan dat in het vorige hoofdstuk werd verondersteld.

Tabel 4. 6 Toezicht

Schaal	Omschrijvingen Werk															Totaal
	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc.	Verz	Med.	Bouw	Info	Trans	Tech	Taal	Mang	Anders	
1				1												1
3				3			1									4
4				<b>31</b>		1									2	34
5		1	5	<b>25</b>				2			2				6	41
6	1	1	1	<b>33</b>		3	2	6			2	1		1	3	54
7	9	11	<b>22</b>	<b>36</b>	2	1	3	7			7				15	113
8	16	2	7	11	6	2	2	3	1	5	3			1	14	73
9	6	<b>24</b>	<b>50</b>	6	4	1		1		4	2				7	105
10	3	6	8	4					1	1	2				5	30
11	3	16	<b>41</b>	2		3		3	1	4	1	2			9	85
12		2	7	1	2			3	1		1	2		1	5	25
13	3	2	16	1	6	1								1	3	33
14	6	12	1	6			3	1				3		4	36	6
15					1	1								1	1	4
16								1								1
17														1		1
Totaal																

Bij toezicht-/inspectiefuncties zijn acht grote groepen werknemers te vinden. In de schalen 4 t/m 7 hebben deze werknemers werkzaamheden op het gebied van openbare orde en veiligheid, beveiliging. Deze werknemers hebben in alle schalen vooral de Mavo of het middelbaar beroepsonderwijs genoten. De opleidingsrichtingen lopen echter zeer uiteen, waardoor deze groepen als *heterogeen* zijn te beschouwen. Uit de kruistabel met de werkgevers blijkt dat een groot deel van deze ambtenaren werkzaam zijn bij DJI. In deze groep zitten dus vooral de bewaarders en bewakers.

In de schalen 7, 9 en 11 hebben de werknemers in deze functies juridische, bestuurlijke, fiscale werkzaamheden. Over de werknemers in schaal 7 is het moeilijk te zeggen om over wat voor een groep het gaat. 78% Van de personen heeft de mavo of Havo/VWO gedaan. Hierdoor is er geen opleidingrichting. In schaal 9 blijkt tevens dat het merendeel van de groep de Mavo of havo/VWO heeft gedaan (68%). Het aantal personen in deze groep is groter en er zijn er meer die het middelbaar of hoger beroepsonderwijs hebben gedaan of de universiteit. Hierdoor valt er toch iets te weten te komen over de opleidingsrichtingen. Van deze personen is bekend dat deze vooral een economische, administratieve, commerciële richting (40%) hebben gedaan of rechten/bestuurkunde (33%). Echter het aantal hiervan is te klein om te kunnen zeggen of deze groep homogeen of heterogeen is. In schaal 11 heeft het merendeel een HBO genoten (56%). Uit de opleidingrichtingen hiervan blijkt dat het overgrote deel een economische, administratieve, commerciële richting heeft gekozen (68%). Hierdoor is deze

groep *homogeen* te noemen. De toezichtambtenaren in deze groepen blijken vooral werkzaam bij de Belastingdienst.

Als laatste is er in schaal 9 nog één groep met deze functies werkzaam op het economische, administratieve, commerciële vlak. Hier gaat het om een *homogene* groep. Het opleidingsniveau ligt wel erg verdeeld tussen de Mavo, Havo/VWO, MBO en HBO (alles rond de 25%). Van degenen die het beroepsonderwijs hebben gedaan blijkt dat bijna allen een economische, administratieve, commerciële richtingen hebben gevolgd (9 van de 11). Hierdoor is deze groep *homogeen* te noemen. Ook deze ambtenaren zijn vooral werkzaam bij de Belastingdienst.

Voor de overige ambtenaren geldt wederom hetzelfde als bij de beleids- en uitvoerende functies. Het ministerie bepaalt voor een groot deel het werkgebied. Op het agrarische werkgebied zijn 83% van deze ambtenaren werkzaam bij LNV. Dit zal vooral bij de algemene inspectiedienst zijn. 78% van de toezichtambtenaren op het pedagogische/onderwijskundige gebied zijn werkzaam bij (de inspectiedienst van) het ministerie van OCW. Bij DJI is 75% van deze ambtenaren werkzaam op het verzorgende/dienstverlenende werkgebied. Het Ministerie van VWS heeft twee inspectiediensten (IGZ en IJZ) vandaar dat hier 80% van de toezichtambtenaren op het medische werkgebied werken. De bouwkundigen zijn wederom vooral werkzaam bij Rijkswaterstaat (71%).

#### 4.1.7 Functiegroep 7: Onderzoek

De onderzoekers vormen binnen het Rijk de kleinste groep werknemers. In het vorige hoofdstuk wordt deze functiegroep ondergebracht bij beleid, doordat zij veelal een adviserende functie hebben. In het PoMo-onderzoek wordt deze apart vermeld. Hierdoor kan er meer over worden gezegd. Zo blijkt uit tabel 4.7 dat de werkgebieden van de onderzoekers nogal verdeeld zijn, maar vooral de economische, juridische/bestuurlijke en sociale werkgebieden komen het meeste voor. De grootste groepen onderzoekers van de respondenten zitten bij de Belastingdienst (24%) of DJI (23%), wat wederom uitvoerende diensten zijn.



Tabel 4. 7 Onderzoek

Schaal	Omschrijvingen Werk															Totaal
	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc.	Verz	Med.	Bouw	Info	Trans	Tech	Taal	Mang	Anders	
4											1	1			2	4
5			1													1
6		1													3	4
7		3	3			1		2	2						2	13
8		1	1		3	1		3		1		6			4	20
9	2	7	14	2	2	<b>23</b>		1	1	2		5			8	67
10	3	1	4	1		1		3		1		3	1		5	23
11	2	2	15	1		1		1	3	1		4		1	7	38
12	1	2	1	1		2		1		1		4		1	2	16
13	1		1			2			1	1				1	2	9
14		1													1	2
15						1										1
17								1								1
18								1								1
Totaal																

Er is één grote groep werknemers te vinden bij de functiegroep onderzoek. Deze personen bevinden zich in schaal 9 en voeren werkzaamheden uit op het gebied van sociaal (wetenschappelijk) maatschappelijk werk, P&O. Het opleidingsniveau van deze groep is hoog. Bijna allen hebben het hoger beroepsonderwijs genoten (87%) en een paar de universiteit. De opleidingsrichtingen zijn ook eenduidig. 92% van de onderzoekers hebben voor de sociale richtingen, maatschappelijk werk, welzijn gekozen. Hierdoor is deze groep *homogeen*. Deze onderzoekers blijken vooral werkzaam bij DJI.

De onderzoekers op het economische en juridische/bestuurlijke werkgebied zijn degene die vooral werkzaam zijn bij de Belastingdienst. De overige ambtenaren zitten verspreid over de ministeries en zijn veelal werkzaam bij de onderzoekdienst van het ministerie dat overeenkomt met het werkgebied. Net zoals ook bleek bij de eerdere functiegroepen.

## 4.2 Conclusies

In dit hoofdstuk is een weergave gegeven over hoe de functies verspreid zitten binnen het Rijk. Op basis van de gegevens uit het PoMo-onderzoek is per functiegroep gekeken naar de werkzaamheden en schalen van de functies en welke opleidingsachtergronden de ambtenaren hebben. Hieruit zijn in het kort de volgende conclusies te trekken:

1. Bij de *managers* is gebleken dat zij verspreid zitten over het gehele Rijk en zich vooral bezig houden met leidinggevende taken. De achtergronden qua opleidingsrichtingen

blijken zeer verschillend te zijn, maar dit is te verklaren doordat het werkgebied management geen specifieke richting is. Wel is het merendeel van de managers hoger opgeleid.

2. De *secretariële* functies komen ook bij alle departementen voor. Uit de werkgebieden bleek dat dit bij de lagere schalen vooral economisch, commercieel, administratief is. Daarbij gaat het om homogene groepen van ambtenaren met middelbaar onderwijs en economische opleidingsrichtingen. Dit zijn vooral de secretaresses. Bij de hogere schalen was te zien dat het werkgebied meer juridisch/bestuurlijk is. Hier gaat het eveneens om homogene groepen ambtenaren, maar dan met hoger onderwijs en een opleiding in de richting rechten/bestuurkunde. Zij blijken vooral werkzaam bij het Ministerie van Justitie.
3. Bij de *beleidsambtenaren* bleken de meesten op één van de departementen te werken, maar ook bij uitvoerende diensten zoals de Belastingdienst en Rijkswaterstaat. De grootste groep houdt zich bezig met juridisch, bestuurlijke, fiscale werkzaamheden en bevinden zich tussen de schalen 11 en 13. Ze zijn vooral hoger opgeleid. Verder bleek voor de overige ambtenaren dat het werkgebied wordt bepaald door het beleidsveld van het ministerie.
4. De *uitvoerende* ambtenaren zitten verspreid over het hele Rijk en daarbij vooral in de uitvoerende diensten van de ministeries. Bij de Belastingdienst zijn vooral functies te vinden op het economische gebied. Bij de ambtenaren die hier werkzaam zijn bleken de meeste een economische opleidingrichting te hebben gevolgd. Ook bleken er veel uitvoerende functies te zijn op het juridische/bestuurlijke werkgebied. Deze hebben vooral rechten/bestuurkunde gedaan of een economische richting en zijn terug te vinden bij DJI en het Ministerie van Justitie. Ook op het veiligheidsgebied zijn nog veel uitvoerders te vinden. Bij de overige werkgebieden bleek wederom het beleidsveld van het ministerie het werkgebied te bepalen.
5. De *staffuncties* bleken tevens een grote spreiding te hebben over het Rijk. Dit is aannemelijk aangezien ieder departement wel een aantal stafdirecties heeft. Het werkgebied is vooral economisch, commercieel, administratief en van de ambtenaren die hier werken heeft het merendeel ook een opleiding gevolgd in deze richting. De staffuncties op het juridische/bestuurlijke en informatica/automatiserings werkgebied blijken ook veel aanwezig te zijn. De ambtenaren die hier werkzaam hebben alle zeer verschillende achtergronden qua opleiding.
6. Bij de *toezicht*functies bleek het grootste deel werkzaam te zijn in de veiligheid en openbare orde. Dit zijn de lagere schalen en zijn vooral te plaatsten bij DJI als bijvoorbeeld bewaarder. Bij de hogere schalen bleek het werkgebied meer juridisch/bestuurlijk of economisch/commercieel/ administratief te zijn. Deze hebben vooral het hoger onderwijs genoten. Zij bleken vooral werkzaam te zijn bij de

Belastingdienst. Verder zijn de ambtenaren van de overige werkgebieden werkzaam bij de inspectie van het ministerie dat past bij het werkgebied.

7. Als laatste bleek bij de *onderzoeksfuncties* dat dit de kleinste functiegroep is bij het Rijk. Ze zitten wel verspreid over het Rijk, maar het grootste deel is werkzaam op het juridisch/bestuurlijke gebied of in de sociale wetenschap. Deze functies zijn vooral te vinden bij de Belastingdienst, DJI en de onderzoekende diensten van de ministeries.

Uit het bovenstaande is gebleken dat de functies binnen het Rijk nogal verspreid zitten. Wel blijken de economische en juridisch/bestuurlijke werkgebieden het grootst te zijn binnen het Rijk. Hierbij valt vooral te denken aan de Belastingdienst en het bezighouden met beleid. De opleidingrichtingen bleken hierdoor ook vooral van deze aard te zijn. Maar doordat het Rijk over 13 verschillende ministeries beschikt en deze alle een eigen beleidsveld hebben is er voor elke opleidingsrichting en niveau bijna wel een functie te vinden binnen het Rijk. Het Rijk beschikt dus over een zeer divers functielandschap.

In het 2<sup>e</sup> hoofdstuk kwam al naar voren dat het hebben van een goede interne arbeidsmarkt de nodige voordelen met zich meebrengt. Juist doordat het Rijk dus over zoveel verschillende en diverse functies blijkt te bezitten kan het Rijk in theorie veel gebruik maken van deze voordelen van de interne arbeidsmarkt. De mogelijkheden zijn er om de werknemers binnen het Rijk voordelen te bieden qua bijvoorbeeld promotiekansen ten opzichte van werknemers van buitenaf. De volgende hoofdstukken zal verder worden gekeken naar wat er speelt binnen het Rijk. Door het arbeidsmarktgedrag (hoofdstuk 5) en de invloed van de werkgever (hoofdstuk 6) te analyseren zal geprobeerd worden een conclusie te trekken in hoeverre de interne arbeidsmarkt van het Rijk wordt gebruikt.

***“OM EEN LADDER  
TE BEKLIMMEN  
BEGIN JE  
MET DE  
ONDERSTE TREE”***

## 5. Gedragingen van de werknemers

### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is een weergave gegeven over de functies binnen het Rijk op basis van de gegevens van het PoMo-onderzoek. Hieruit kwam naar voren dat het Rijk een grote diversiteit heeft aan functies. Vooral functies op het economische en juridisch/bestuurlijke werkgebied zijn volop aanwezig. Daarnaast is gebleken dat voor sommige functies de kenmerken qua opleidingsniveau en –richting van belang zijn. Er is dus nu een breed beeld gevormd over het functielandschap van het Rijk. In de volgende twee hoofdstukken staat de interne arbeidsmarkt centraal. Met behulp van het arbeidsmarktgedrag van de werknemers wordt geprobeerd de interne arbeidsmarkt van het Rijk te definiëren en zo te bepalen in hoeverre deze wordt gebruikt. Dit gebeurt vanuit het werknemersperspectief en het werkgeversperspectief.

In dit hoofdstuk staan daarbij de gedragingen van de *werknemers* centraal. Hierbij wordt er gekeken naar welke overstappen de werknemers maken in hun loopbaan. Daarbij wordt eerst ingegaan op wat er potentieel mogelijk is op basis van de empirie en vervolgens wordt er gekeken naar het werkelijke arbeidsmarktgedrag.

In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de *werkgever*: Wat de rol is van het Rijk op het arbeidsmarktgedrag en hoe deze invloed kan worden vergroot wanneer nodig?

### 5.2 Overstapmogelijkheden

#### 5.2.1 Loopbanen veranderen

In het hoofdstuk 2 is het begrip loopbaan al naar voren gekomen (*Hall, 1976: het levenslange proces van zowel activiteiten als de ervaringen van mensen zoals die zich voordoen tijdens iemands werklevens*). Traditioneel gezien wordt er vanuit gegaan dat werknemers stapje voor stapje zich omhoogklimmen binnen een organisatie. Dit komt terug in de volgende paragraaf. Vandaag de dag blijkt echter dat organisaties anders zijn gaan functioneren. Door de veranderingen in de maatschappij en de komst van technologie, wordt er meer flexibiliteit verwacht. Hierdoor worden organisaties platter, ze krijgen een minder hiërarchische structuur. Voor de werknemers betekent dit dat zij meer autonomie en zelfstandigheid krijgen, maar ook dat ze flexibel moeten zijn in een veranderende organisatie. Hierdoor worden de loopbanen van werknemers ook meer complex en flexibel. Het is niet meer vanzelfsprekend dat werknemers hun hele leven bij dezelfde werkgever blijven of zelfs op hetzelfde terrein blijven

werken. Wil de werkgever de werknemer bij zijn organisatie houden is het dus van belang dat deze kan bieden waar de werknemer behoefte aan heeft.

Hetzelfde geldt nu ook voor het Rijk. De Taakstelling zorgt ervoor dat het Rijk moet gaan organiseren en dat verschillende functies komen te vervallen. Hierdoor moeten ook bij het Rijk de werknemers meer flexibel worden. Daarnaast moet de vernieuwing binnen het Rijk ervoor zorgen dat de werknemers een aantrekkelijkere functieervulling krijgen, betere loopbaanmogelijkheden en meer ruimte voor professionele beroepsuitoefening. Om te bepalen hoe de situatie voor de werknemers momenteel is bij het Rijk, wordt er daarom in dit hoofdstuk gekeken naar de gedragingen van de werknemers. Hiervoor wordt er eerst gekeken naar wat er potentieel mogelijk is voor de werknemers op basis van de data uit het PoMo-onderzoek. Hieruit kan dan blijken of het Rijk voor de werknemer wel of niet veel mogelijkheden biedt. Vervolgens wordt er gekeken naar het arbeidsmarktgedrag van de werknemers. Hierbij wordt er gekeken vanuit het individualistische en structurele perspectief. Deze perspectieven zullen empirisch niet geheel van elkaar kunnen worden gescheiden, doordat de structuur (het functielandschap) mede gedefinieerd is op basis van de kenmerken van de werkgevers. Door het toetsen van verschillende hypothesen wordt geprobeerd te onderzoeken in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van de interne arbeidsmarkt.

### 5.2.2 Potentiële overstapmogelijkheden bij het Rijk

Om te zien wat er voor mogelijkheden voor de ambtenaren zijn met het huidige functielandschap worden de groepen van minimaal 20 personen uit het vorige hoofdstuk eruit gelicht. Wederom moet hierbij worden vermeld dat het hier gaat om een selectie uit de data van het PoMo-onderzoek, waardoor de gegevens niet meer als representatief voor het hele Rijk kunnen worden beschouwd. Ook kan dit tot gevolg hebben dat er misschien meer mogelijkheden worden weergegeven dan er feitelijk zijn binnen het Rijk, doordat er wordt gewerkt met een vragenlijstonderzoek. Het geeft daarentegen wel een beeld over wat de mogelijkheden kunnen zijn voor de ambtenaren.

Hiervoor wordt er eerst gekeken naar welke data er beschikbaar is. Uit de tabellen 4.1 t/m 4.7 blijkt dat duidelijk is tot welke *schaal* de werknemers behoren, wat de omschrijving is van de *functie* en tot welk *werkgebied* de functie behoort. Met deze drie variabelen zijn vier verschillende overstappen te bedenken voor de ambtenaar:

1. **Verticaal**: de ambtenaar gaat qua schaal één stap omhoog. Het functietype en het werkgebied blijven gelijk. Hier wordt zijn positie dus verbeterd.

**Horizontaal**: 2. **Gelijk**: de ambtenaar blijft in hetzelfde functietype, werkgebied en schaal

3. **Ander functietype:** de ambtenaar verandert van functietype. De schaal en het werkgebied blijven gelijk. Bijvoorbeeld van secretaris naar beleidsmedewerker.

4. **Ander werkgebied:** de ambtenaar verandert van werkgebied. Schaal en functietype blijven hetzelfde. Bijvoorbeeld iemand die van het economisch werkterrein naar het juridisch werkterrein overstapt.

De laatste mogelijkheid van overstappen (horizontaal ander werkgebied) is een voorbeeld van een alternatief loopbaanpad. Deze zullen veelal een grote investering met zich meebrengen. Wanneer deze drie overstappen worden toegepast op de grote groepen functies uit de tabellen 4.1 t/m 4.7 wordt het duidelijk hoeveel functies er mogelijk zijn voor de medewerkers uit die bepaalde groep. In de tabellen 5.1 t/m 5.7 zijn de uitkomsten van de verschillende functiegroepen te zien.

## Management

Tabel 5. 1 Potentiële overstapmogelijkheden bij Management

Werkgebied:	Management/leidinggevende													
	Schaal 9 29 stuks		Schaal 10 26 stuks		Schaal 11 51 stuks		Schaal 12 53 stuks		Schaal 13 33 stuks		Schaal 14 63 stuks		Schaal 15 37 stuks	
<b>Verticaal</b>	26	36,1%	51	47,7%	53	39,6%	33	30,0%	63	46,3%	37	29,4%	15	23,0%
<b>Horizontaal gelijk</b>	29	40,3%	26	24,3%	51	38,1%	53	48,2%	33	24,3%	63	50,0%	37	56,9%
<b>Horizontaal functietype</b>	6	8,3%	12	11,2%	8	5,9%	11	10,0%	12	8,8%	7	5,6%	2	3,1%
<b>Horizontaal werkgebied</b>	11	15,3%	18	16,8%	22	16,4%	13	11,8%	28	20,6%	19	15,0%	11	17,0%
<b>Totaal</b>	72	100%	107	100%	134	100%	110	100%	136	100%	126	100%	65	100%

Uit de tabel komt naar voren dat voor de managers de meeste kansen op een nieuwe functie op hetzelfde werkterrein is met dezelfde functie. De hoogste percentages liggen namelijk of bij de verticale overstap of bij de horizontale overstap waarbij alles gelijk blijft. Dit houdt in dat voor de managers het lastig is een nieuwe functie te vinden op een ander werkterrein of in een ander functietype. Dit valt te verklaren door het feit dat het werkgebied bij deze managers omschreven wordt als managementtaken. Hierdoor viel van te voren al te verwachten dat het lastig is een horizontale overstap te maken op een ander werkgebied of

functietype. Want, zo bleek al eerder uit kruistabel 1 uit bijlage 3, het merendeel van de managers heeft managementtaken.

## Secretarieel

Tabel 5. 2 Potentiële overstapmogelijkheden bij Secretarieel

Werkgebied:	Economisch, administratief, commercieel						Jur, best, fisc.	
	Schaal 5 35 stuks		Schaal 6 55 stuks		Schaal 7 30 stuks		Schaal 10 30 stuks	
<b>Verticaal</b>	55	29,8%	35	17,2%	10	4,5%	7	5,6%
<b>Horizontaal gelijk</b>	35	18,9%	55	27,1%	30	13,4%	30	24,2%
<b>Horizontaal functietype</b>	81	43,8%	86	42,2%	171	76,3%	87	70,2%
<b>Horizontaal werkgebied</b>	14	7,6%	27	13,3%	13	5,9%	0	0,0%
<b>Totaal</b>	185	100%	203	100%	224	100%	124	100%

Bij de secretariële functies is te zien dat de grootste mogelijkheden voor een overstap zich voordoen wanneer er van functie veranderd wordt. De kansen worden groter in de hogere schalen. Dit houdt in dat er genoeg werkgelegenheid is op hetzelfde werkgebied in dezelfde schalen. De kans om door te groeien naar een hogere schaal wordt kleiner naarmate de schaal waarin de werknemer momenteel werkt hoger is. De kleinste mogelijkheden zijn er wanneer de werknemers van werkgebied willen veranderen en dus een alternatief loopbaanpad willen nemen.

## Beleid

Tabel 5. 3 Potentiële overstapmogelijkheden bij Beleid

Werkgebied:	Juridisch, bestuurlijk, fiscaal						Info, auto	
	Schaal 11 36 stuks		Schaal 12 46 stuks		Schaal 13 31 stuks		Schaal 11 22 stuks	
<b>Verticaal</b>	46	14,2%	31	15,3%	14	11,8%	11	5,5%
<b>Horizontaal gelijk</b>	36	11,1%	46	22,8%	32	20,7%	22	10,8%
<b>Horizontaal functietype</b>	137	42,1%	22	11,0%	32	21,3%	50	24,6%
<b>Horizontaal werkgebied</b>	106	32,6%	103	50,1%	73	36,2%	120	59,2%
<b>Totaal</b>	325	100%	202	100%	150	100%	203	100%



Bij de beleidfuncties is te zien dat de mogelijkheden per schaal en werkterrein verschillen. Op het juridische/bestuurlijke vlak is te zien dat in schaal 11 de mogelijkheden het grootst zijn wanneer er van functie wordt veranderd of van werkgebied. In schaal 12 zijn de mogelijkheden juist het kleinst wanneer er van functie wordt veranderd. Hier zijn duidelijk de meeste mogelijkheden wanneer er een alternatief loopbaanpad wordt genomen. Hetzelfde geldt voor schaal 13 al zijn daar de kansen wel weer groter ten opzichte van schaal 12 wanneer er van functie wordt veranderd of wanneer er niets wordt veranderd. Bij alle zijn de mogelijkheden om een schaal hoger te komen kleiner.

Dit is ook te zien bij de werknemers in schaal 11 op het werkterrein informatisering/automatisering. Hier is het lastiger om een schaal hoger te komen. Wanneer er van werkgebied wordt veranderd zijn de mogelijkheden groter.

Voor de werknemers tussen de schalen 11 en 13 die momenteel in een beleidsfunctie zitten zijn er dus veel mogelijkheden wanneer de werknemer zijn huidige functie zat is. Immers er zijn genoeg mogelijkheden wanneer er van werkgebied wordt veranderd of wanneer ze willen werken in een ander functie dan beleid.

## Uitvoering

**Tabel 5. 4 Potentiële overstapmogelijkheden bij Uitvoering**

Werkgebied:	Economisch, administr, com.						Juridisch, bestuurlijk, fiscaal						OOV			
	Schaal 7 35 stuks		Schaal 9 23 stuks		Schaal 11 22 stuks		Schaal 7 32 stuks		Schaal 9 49 stuks		Schaal 10 29 stuks		Schaal 11 50 stuks		Schaal 7 27 stuks	
Verticaal	12	3,9%	7	2,8%	1	0,6%	10	5,0%	29	10,0%	50	21,5	6%	2,5%	7	3,7%
Horizontaal gelijk	35	11,2%	23	9,1%	22	13,6%	32	15,8%	49	16,9%	29	12,4	50%	20,8%	27	14,1%
Horizontaal functietype	171	54,6%	94	37,2%	50	30,9%	62	30,7%	109	37,6%	88	37,8	123%	51,3%	54	28,2%
Horizontaal werkgebied	95	30,3%	129	50,9%	89	54,9%	98	48,5%	103	35,5%	66	28,3	61%	25,4%	103	53,9%
<b>Totaal</b>	313	100%	253	100%	162	101%	202	100%	290	100%	233	100%	240	100%	191	100%

Bij de uitvoerende functies geldt voor alle schalen en werkgebieden dat de grootste mogelijkheden er zijn wanneer er van functie wordt veranderd of van werkgebied. Opvallend is te zien dat voor het economische werkgebied geldt dat de mogelijkheden bij functieverandering aflopen naarmate de schaal hoger wordt en bij verandering van werkgebied de mogelijkheden groter worden bij een hogere schaal. Voor de functies op het juridische/bestuurlijke gebied geldt het omgekeerde. Hier worden juist de mogelijkheden groter bij een hogere schaal wanneer er van functie wordt veranderd en lager wanneer er van werkgebied wordt veranderd.

Hieruit blijkt dat er sowieso veel uitvoerende functies zijn bij het Rijk, doordat bij alle werkgebieden de mogelijkheden tot een overstap naar een ander werkgebied groot zijn.

Daarnaast blijken er in de hogere schalen meer functies te zitten op het juridische/bestuurlijke werkgebied, doordat hier de mogelijkheden tot een overstap naar een ander functie steeds groter worden.

## Staf

Tabel 5. 5 Potentiële overstapmogelijkheden bij Staf

Werkgebied:	Economisch, administratief, commercieel											
	Schaal 5 46 stuks		Schaal 6 55 stuks		Schaal 7 91 stuks		Schaal 8 34 stuks		Schaal 9 39 stuks		Schaal 10 20 stuks	
<b>Verticaal</b>	55	27,1 %	91	32,2 %	34	10,2%	39	21,9%	20	9,6%	15	13,2%
<b>Horizontaal gelijk</b>	46	22,7 %	55	19,4 %	91	27,2%	34	19,1%	39	18,8%	20	17,5%
<b>Horizontaal functietype</b>	70	34,5 %	86	30,4 %	115	34,4%	37	20,8%	78	37,5%	24	21,1%
<b>Horizontaal werkgebied</b>	32	15,7 %	51	18,0 %	94	28,0%	68	38,2%	71	34,1%	55	48,2%
<b>Totaal</b>	203	100%	283	100%	334	100%	17 8	100%	20 8	100%	11 4	100%
Werkgebied:	Jur., best., fisc.				Informatica, automatisering							
	Schaal 7 26 stuks		Schaal 9 20 stuks		Schaal 8 30 stuks		Schaal 9 20 stuks		Schaal 10 20 stuks			
<b>Verticaal</b>	9	3,4	11	4,2	20	14,7	20	12,7	13	9,8		
<b>Horizontaal gelijk</b>	26	9,9	20	7,7	30	22,1	20	12,7	20	15,0		
<b>Horizontaal functietype</b>	68	26,0	138	53,3	14	10,3	28	17,7	45	33,8		
<b>Horizontaal werkgebied</b>	159	60,7	90	34,8	72	52,9	90	56,9	55	41,4		
<b>Totaal</b>	262	100%	259	101%	136	100%	158	100%	133	100%		

Bij de staffuncties is te zien dat op het economische werkterrein de mogelijkheden tot een overstap aardig verspreid zitten. In elke schaal zijn er de nodige mogelijkheden tot een andere functie. Zowel voor een schaal hoger, een ander functietype, ander werkgebied of een soortgelijke functie zijn er voor de werknemers uit deze groep overstappen te maken. Wel is te zien dat hoe hoger de schaal hoe meer mogelijkheden er komen wanneer er van werkgebied wordt veranderd.

Op het juridische werkterrein is te zien dat de mogelijkheden om een schaal hoger te komen zowel voor schaal 7 als voor schaal 9 niet groot zijn (resp. 3,4% en 4,2%). In schaal 7 zijn er daarnaast meer mogelijkheden wanneer er van werkgebied wordt veranderd, terwijl in schaal 9 de mogelijkheden groter wanneer het functietype wordt veranderd.

Bij de staffuncties in de informatisering/automatisering zijn in alle schalen de mogelijkheden het grootst wanneer van werkgebied wordt veranderd. De mogelijkheden tot een overstap naar een hogere schaal loopt af van 14,7% in schaal 8 tot 9,8% in schaal 10.

## Toezicht

Tabel 5. 6 Potentiële overstapmogelijkheden bij Toezicht

Werkgebied:	EAC		Juridisch, bestuurlijk, fiscaal						Openbare orde en veiligheid							
	Schaal 9 24 stuks		Schaal 7 22 stuks		Schaal 9 50 stuks		Schaal 11 41 stuks		Schaal 4 31 stuks		Schaal 5 25 stuks		Schaal 6 33 stuks		Schaal 7 36 stuks	
<b>Verticaal</b>	6	2,9%	7	3,6%	8	3,6%	7	3,1%	25	32,1%	33	35,1%	36	31,3%	6	3,7%
<b>Horizontaal gelijk</b>	24	11,8%	22	11,5%	50	22,6%	41	18,3%	31	39,7%	25	26,6%	33	28,7%	36	22,0%
<b>Horizontaal functietype</b>	93	45,6%	72	37,5%	108	48,9%	132	58,9%	19	24,4%	20	21,3%	25	21,7%	45	27,4%
<b>Horizontaal werkgebied</b>	81	39,7%	91	47,4%	55	24,9%	44	19,7%	3	3,8%	16	17,0%	21	18,3%	77	46,9%
<b>Totaal</b>	204	100%	192	100%	221	100%	224	100%	78	99%	94	100%	115	100%	164	100%

Bij de toezichtfuncties is een duidelijk verschil te zien tussen de mogelijkheden op het economische en juridische/bestuurlijke werkgebied en in de openbare orde en veiligheid. Dit heeft naast het verschil in werkgebied ook te maken met het verschil in schalen. In de eerste twee werkgebieden zijn de grote groepen werknemers in hogere schalen te vinden dan in de veiligheidssector.

Bij het economische en juridische/bestuurlijke werkgebieden is te zien dat de mogelijkheden tot een overstap vooral aanwezig zijn wanneer en van functie wordt veranderd. Dit valt te verklaren door het feit dat het Rijk nou eenmaal veel functies heeft op deze werkgebieden. De mogelijkheden om door te groeien naar een hogere schaal zijn hier klein.

Voor degenen die werkzaam zijn in de openbare orde en veiligheid zijn er (vooral in de lagere schalen) duidelijk veel mogelijkheden om door te groeien naar een hogere schaal. Of naar een soortgelijke functie. Pas in schaal 7 worden de mogelijkheden naar een functie op een ander werkgebied groot. Blijkbaar heeft het Rijk pas meerdere toezichtfuncties op andere werkgebieden vanaf schaal 7.

## Onderzoek

Tabel 5. 7 Potentiële overstapmogelijkheden bij Onderzoek

Werkgebied:	Sociaal	
	Schaal 9 <b>23</b> stuks	
<b>Verticaal</b>	1	1,0%
<b>Horizontaal gelijk</b>	23	22,3%
<b>Horizontaal functietype</b>	35	34,0%
<b>Horizontaal werkgebied</b>	44	42,7%
<b>Totaal</b>	103	100%

Bij het de onderzoekfuncties is te zien dat de mogelijkheid tot een schaal hoger zeer gering is. Er zijn wel mogelijkheden naar soortgelijke functies, andere functies op het sociale vlak of onderzoeksfuncties op ander werkterrein.

Uit deze potentiële mogelijkheden is te concluderen dat:

- Managementfuncties de meeste overstapmogelijkheden hebben naar een soortgelijke functie of een hogere schaal.
- Er veel economische en bestuurlijke/juridische functies zijn, waardoor in deze werkgebieden overstappen naar een andere functie tot een grote mogelijkheid behoort.
- Bij alle functietypes, behalve de management- en secretariële functies, er veel mogelijkheden zijn om een alternatieve loopbaanpad te volgen.
- En dat bij de lagere schalen de doorgroeimogelijkheden naar een hogere schaal groter zijn dan bij de hogere schalen.

Nu de potentiële overstapmogelijkheden bekend zijn, kan er worden gekeken naar wat er werkelijk binnen het Rijk gebeurt. Welke overstappen maken de werknemers en wat valt daaruit de concluderen met betrekking tot de interne arbeidsmarkt? Op deze vragen wordt in de volgende paragraaf een antwoord geprobeerd te geven.

## 5.3 Arbeidsmarktgedrag

### 5.3.1 Data

Om te zien hoe de werknemers zich op de interne arbeidsmarkt van het Rijk gedragen wordt er wederom gebruik gemaakt van het PoMo-onderzoek. In de voorgaande hoofdstukken is

telkens de data gebruikt uit het Personeelsgedeelte. Dit zijn de *zittende* werknemers. Nu en in het volgende hoofdstuk wordt de data gebruikt van de *in- en uitstromende* werknemers. Het mobiliteitsgedeelte van het PoMo-onderzoek. Deze data beperkt zich niet alleen tot de interne arbeidsmarkt van het Rijk. De respondenten zijn de werknemers die in het jaar 2005 in of uit dienst zijn getreden bij een Rijksorganisatie, waarbij de herkomst (oude baan) of de bestemming (nieuwe baan) niet uitmaakte. De respondenten kunnen dus ook vanuit de private sector of andere overheidsorganisaties dan het Rijk zijn gekomen of er naar toe gaan. Dit geeft de mogelijkheid dat er een vergelijking kan worden gemaakt tussen de werknemers die zich een overstap maken op de interne arbeidsmarkt en de werknemers die dit niet doen: het nieuwe rijkspersoneel en de ambtenaren die het Rijk verlaten.

Wanneer de werknemers bij één van de Rijkswerkgevers een nieuwe functie vinden, wordt de *interne* arbeidsmarkt gebruikt. Wanneer de werknemers van buiten het Rijk komen of wanneer de ambtenaren het Rijk verlaten voor een functie buiten het Rijk is er sprake van gebruik van de *externe* arbeidsmarkt. In figuur 5.1 is hiervan een schematische weergave te zien.



**Figuur 5.1 In- en uitstroom bij het Rijk**

1. Instromers: Deze komen van buiten het Rijk en vinden hun nieuwe functie binnen het Rijk
2. Doorstromers: deze komen vanuit het Rijk en vinden ook binnen het Rijk hun nieuwe functie
3. Uitstromers: Deze komen vanuit het Rijk en vinden hun nieuwe functie buiten het Rijk

1 + 3 = externe arbeid

2 = interne arbeid

Het mobiliteitsgedeelte van het PoMo-onderzoek bestaat uit twee vragenlijsten: voor de instromers en uitstromers. Uit deze vragenlijsten kunnen de doorstromers worden gefilterd, vanwege de twee vragenlijsten ontstaan er ook twee groepen doorstromers: één uit de instroomenquête (doorstromers instroom) en één uit de uitstroomenquête (doorstromers uitstroom).

In de tabel 5.8 is een weergave te zien van hoeveel mensen er in 2005 mobiel zijn geweest bij het Rijk. Naast degenen die een overstap tussen functies hebben gemaakt, zijn er ook veel werknemers die de arbeidsmarkt nieuw opkomen (bv. schoolverlaters of uitkeringsgerechtigden) of die de arbeidsmarkt verlaten (bv. door pensioen). Deze werknemers vallen in de tabel onder 'anders'. De totale instroom bij het Rijk was in 2005: 7.355 en de uitstroom: 10.267. De cijfers in de tabel zijn gebaseerd op de respons uit de steekproef.

**Tabel 5.8 Frequentie in- en door- en uitstromers bij het Rijk**

	Generalisatie naar populatie <sup>2</sup>		Steekproef	
Instromers	822	11,2%	602	12,8%
Doorstromers (instroom)	4261	57,9%	138	55,6%
Anders	2275	30,9%	342	31,6%
<b>Totaal</b>	<b>7357</b>	<b>100%</b>	<b>1082</b>	<b>100%</b>
Doorstromers (uitstroom)	614	6,0%	131	5,7%
Uitstromers	1928	18,8%	375	16,3%
Anders	7727	75,2%	1800	78,0%
<b>Totaal</b>	<b>10269</b>	<b>100%</b>	<b>2306</b>	<b>100%</b>

Uit de tabel blijkt dat vooral bij de uitstroom de groep anders zeer groot is. Van 1.800 werknemers uit de categorie anders blijken er in totaal 1.555 (67,4% van de totale uitstroom) natuurlijk te zijn afgevoerd door middel van vervroegd uittreden of pensioen. Hieruit blijkt dat het Rijk te maken heeft met vergrijzing. De overige zijn bijvoorbeeld arbeidsongeschikt geraakt of daarvan is de bestemming niet bekend. Bij de instromers blijkt dat van 342 werknemers uit de categorie anders er 81 (7,5%) net van school komen. Het Rijk haalt dus

<sup>2</sup> De cijfers in de steekproef zijn gegeneraliseerd naar de totale populatie van het Rijk. Hiervoor zijn de cijfers tweemaal gewogen, eerst naar het aantal werknemers bij instemmende werkgevers op basis van de door de salarisbeheerders verstrekte gegevens, vervolgens naar het totaal aantal werknemers bij het Rijk. Bron: Personeels- en mobiliteitsonderzoek, Overheidspersoneel 2006.

niet veel 'vers jong bloed' binnen. De overigen uit deze categorie waren of werkloos of is de herkomst onbekend.

Met deze data wordt nu aan de slag gegaan om meer zicht te krijgen op de gedragingen van de werknemers. Hierbij worden de in- en uitstromen in totaal gebruikt. Het onderscheid dat hierboven is gemaakt tussen in- door- en uitstroom zal meer in het volgende hoofdstuk worden gebruikt.

### 5.3.2 Overstappen van de werknemers qua werkgebied

Om nu het gedrag van de werknemers in beeld te brengen wordt er gebruik gemaakt van de vier stappen die Glebbeek onderscheidt bij het maken van een loopbaananalyse. Dit betekent dat er nu eerst wordt gekeken naar welke overstappen de werknemers maken (stap 1) en in welke richting deze stappen zijn (stap 2). De 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> stappen richten zich op loopbaanpaden en zullen daarom in de volgende paragraaf worden gebruikt.

De theorie over loopbanen en –paden zegt dat het maken van een overstap op een ander werkgebied betekent dat de werknemers veelal een stapje terug moeten doen in op de carrièreladder. Het alternatief loopbaanpad. Vanuit het individuele perspectief wordt ervan uitgegaan dat werknemers de loopbaan van de werknemers wordt bepaald door de individuele kenmerken. Dit betekent dat de werknemers veelal een stap hoger komen op de carrièreladder, wanneer zij goed hebben gepresteerd in hun vorige functie op dat werkgebied. Daarnaast mag ervan uit worden gegaan dat werknemers zelf veelal liever een stap omhoog gaan, dan een stap terug. Het nemen van een alternatief loopbaanpad, een overstap naar een ander werkgebied, betekent veelal een stap terug. Hierdoor wordt de volgende hypothese opgesteld:

H2: *Werknemers zullen bij een overstap van functie vooral kiezen voor een functie op hetzelfde werkgebied.*

Om te zien of deze hypothese juist is zijn zowel bij het totale instromende personeel als het totale uitstromende personeel de oude werkgebieden vergeleken met de nieuwe werkgebieden. Dit onderverdeeld in functies. Deze tabellen zijn te vinden in bijlage 4. Uit de tabellen blijkt dat er veel lege cellen zijn en veel cellen met maar een kleine vulling. Aangezien daar niet veel over te zeggen valt, is het wederom interessant om de grotere groepen eruit te lichten. Doordat het aantal respondenten in het bij het in- en uitstromend personeel lager is dan bij het zittend personeel, wordt hier 10 personen als het minimum beschouwd voor een grotere groep. In totaal blijken er 13 groepen over te blijven met minimaal 10 personen bij het instromend personeel en 9 groepen bij het uitstromend personeel. Hoe deze zijn verdeeld

is te zien in tabel 5.9 voor het instromend personeel en in tabel 5.10 voor het uitstromend personeel.

Deze tabellen geven alleen weer waar de grote groepen overstappers zich bevinden. Zoals te zien in de tabellen in bijlage 4 zijn er meer werknemers die een overstap hebben gemaakt. Deze worden buiten wege gelaten omdat de respons te klein is. Dit heeft wel tot gevolg dat de bovenstaande tabellen niet meer als representatief kunnen worden gezien voor het gehele Rijk. Echter het geeft wel een beeld over hoe het grote deel van de overstappen worden gemaakt.

**Tabel 5. 9 Grote groepen *instromend* personeel, vergelijking op werkgebied**

Oud werkterrein														
	Management	Secretarieel	Beleid				Uitvoering	Staf	Toezicht	Onderzoek	Overig			Tot.
Nieuw werkterrein	Mang.	EAC	EAC	JBF	Soc.	Anders	JBF	EAC	OOV	Soc.	JBF	Info	Anders	
EAC	1	<b>32</b>	<b>12</b>		1	2		<b>19</b>	1				1	69
JBF		4	3	<b>28</b>	1	2	<b>14</b>	1	1		<b>21</b>		1	76
OOV			2				1		<b>19</b>	1	1		3	27
Soc.	1	2			<b>11</b>	3		1		<b>19</b>				37
Info.	1			1				3				<b>11</b>	1	17
Mang.	<b>20</b>		1											21
Anders		4	3		3	<b>13</b>		1		1	1		<b>11</b>	37
<b>Totaal</b>	23	42	21	29	16	20	15	25	21	21	23	11	<b>17</b>	

**Tabel 5. 10 Grote groepen *uitstromend* personeel, vergelijking op werkgebied**

Nieuw werkterrein										
	Management	Secretarieel	Beleid			Uitvoering	Staf		Toezicht	Totaal
Oud werkterrein	Mang.	EAC	EAC	JBF	Soc.	JBF	EAC	Info	OOV	
EAC	2	<b>19</b>	<b>15</b>		1	2	<b>22</b>	1		62
JBF		1	2	<b>18</b>	3	<b>10</b>				34
Soc.					<b>11</b>				<b>10</b>	21
Info.							1	<b>11</b>		12
Mang.	<b>36</b>									36
<b>Totaal</b>	38	20	17	18	15	12	23	12	10	



Uit deze tabellen komt naar voren dat de grote groepen allen op de diagonale lijn zitten. Alle grote groepen maken een overstap in hun eigen werkgebied. Hiermee wordt de derde hypothese bekrachtigd. Zoals al eerder bleek in het vorige hoofdstuk uit de kruistabellen oefenen het merendeel van de werknemers werkzaamheden uit op het vakgebied dat zij hebben gestudeerd. Een verklaring voor het feit dat de meeste een functie op hetzelfde werkgebied volgen is daarom, doordat zij daar door middel van hun studie hierin hebben geïnvesteerd. Daarnaast hebben zij in hun oude functie waarschijnlijk naast geïnvesteerd ook gepresteerd op dit vakgebied, waardoor zij op dit gebied verder willen gaan. De individuele kenmerken zorgen er voor dat op een bepaalde functie terecht zijn gekomen. Het structurele perspectief vult deze verklaringen aan met de mogelijkheden die er zijn vanuit het Rijk. Uit de potentiële overstapmogelijkheden blijkt dat de werknemers veel kanten op kunnen. Ook voor een overstap naar een ander werkgebied zijn er vele mogelijkheden. Echter zoals al eerder bleek brengt dit veel investeringen met zich mee. En juist doordat er ook veel mogelijkheden zijn om binnen het werkgebied over te stappen zullen de meeste werknemers toch hiervoor kiezen.

### 5.3.3 Overstappen van de werknemers qua niveau

De 2<sup>e</sup> stap van de loopbaananalyse van Glebbeek richt zich op de positie van de werknemers in hun nieuwe functie. Uit het vorige is al gebleken dat de werknemers vooral in hun eigen werkgebied blijven in hun nieuwe functie. Hierdoor en aangezien de werknemers vooral willen groeien in hun loopbaan kan de volgende hypothese worden gesteld:

H3: *Bij de overstap naar een andere functie wordt de positie van de werknemer verbeterd*

In het PoMo-onderzoek is opgenomen hoe de nieuwe functie zich verhoudt tot de oude functie qua niveau. Hiermee kan de 4<sup>e</sup> hypothese worden getoetst.

In tabel 5.11 zijn hiervan de resultaten te vinden.

**Tabel 5. 11 Niveau nieuwe functie, instromend/uitstromend personeel**

Niveau nieuwe functie:	Instromend personeel		Uitstromend personeel	
	Frequentie	%	Frequentie	%
Beduidend lager	56	5,3%	25	4,9%
Lager	125	11,8%	47	9,2%
Vergelijkbaar	368	34,8%	194	37,8%
Hoger	289	27,3%	192	37,4%
Beduidend hoger	150	14,2%	55	10,7%
Niet van toepassing	69	6,5%		
Totaal	1057	100%	513	100%

Zowel bij het instromend personeel (17,1%) als bij het uitstromend personeel (14,0%) is te zien dat bij een deel de nieuwe functie een lager niveau heeft dan de vorige functie. Bij beiden blijkt dat het merendeel (41,5 % bij instromend en 48,1 % bij uitstromend) naar een hoger niveau gaat in hun nieuwe functie. Uit deze cijfers blijkt dus dat 'slechts' minder dan de meerderheid werkelijk zijn positie verbetert in zijn nieuwe functie. Hierbij moet wel rekening worden gehouden dat deze cijfers ook de overstappen naar een ander werkgebied bevatten en daarom een niveau terug kunnen betekenen.

Uit de cijfers blijkt echter dat minder dan de meerderheid in een hoger niveau terechtkomt in hun nieuwe functie. Hiermee wordt de 3<sup>e</sup> hypothese niet genoeg verdedigd en moet hij dus worden verworpen.

### Verschillende werkgebieden

Vanuit de theorie wordt verondersteld dat werknemers die naar een ander werkgebied stappen, een stap terug moeten doen qua niveau. Uit de vorige tabel bleek dat er inderdaad werknemers zijn die in hun nieuwe functie een lager niveau hebben. Dit kunnen daarom werknemers zijn die deze overstap op werkgebied hebben gemaakt. Daarvoor wordt de volgende hypothese onderzocht:

H4: *Werknemers die naar een ander werkgebied overstappen moeten een stap terug doen qua niveau*

Voor deze hypothese zijn de oude en nieuwe werkterreinen van de in- en uitstromers met elkaar gekruist en ingedeeld in de verschillende categorieën qua functieniveau. In tabel 5.11 zijn hiervan de resultaten te vinden voor de instroom bij het Rijk en in tabel 5.12 voor de uitstroom.

**Tabel 5.11 Functieniveau bij wel of niet hetzelfde werkterrein voor de instroom**

	Wel hetzelfde werkterrein		Niet hetzelfde werkterrein		Totaal	
Veel lager	14	3,3%	17	5,6%	31	4,3%
Lager	58	13,6%	35	11,6%	93	12,8%
Gelijk	182	42,8%	79	26,1%	261	35,9%
Hoger	123	28,9%	98	32,3%	221	30,4%
Veel hoger	48	11,3%	70	23,1%	118	16,2%
N.v.t	-	-	4	1,0%	4	0,5%
Totaal	425	100%	303	100%	728	100%

Deze gegevens zijn getoetst met de Chi-kwadraat om te zien of er een verband is tussen wel of niet hetzelfde werkterrein en het niveau van de nieuwe functie. Uit de toets bleek er inderdaad een sterk verband te zijn, aangezien de overschrijdingskans 0,000 is. In deze zin geldt voor de instroom dus inderdaad wanneer er naar een ander werkgebied wordt overgestapt de kans groot is dat het niveau van de nieuwe functie lager is. De hypothese kan voor de instromers daarom worden aangenomen.

**Tabel 5.12 Functieniveau bij wel of niet hetzelfde werkterrein voor de uitstroom**

	Wel hetzelfde werkterrein		Niet hetzelfde werkterrein		Totaal	
Veel lager	5	4,8%	20	5,0%	25	5,0%
Lager	8	7,6%	38	9,5%	46	9,2%
Gelijk	50	47,6%	139	35,0%	189	37,6%
Hoger	34	32,4%	154	38,8%	188	37,5%
Veel hoger	8	7,6%	46	11,6%	54	10,8%
Totaal	105	100%	397	100%	502	100%

Bij de uitstromers blijkt dat er geen significant verband is aangezien hier de overschrijdingskans hier 0,200 is. Bij de uitstromers is het wel of niet overstappen naar het zelfde werkgebied dus *niet* van invloed op het functieniveau. Dit is opvallend, doordat bij de instromers wel zo'n sterk verband was gevonden.

Om dit verschil te kunnen verklaren is het onderscheid tussen de in- door- en uitstromers erbij gehaald. Misschien is er namelijk een verschil tussen een overstap op de interne arbeidsmarkt (de doorstromers) en de externe arbeidsmarkt. In tabel 5.13 zijn de hiervan scores van de Chi-kwadraattoets te vinden.

**Tabel 5. 13 Overschrijdingskansen van de verschillende stromen over verband functieniveau en wel of niet hetzelfde werkterrein**

Instroom		Uitstroom	
Instromers	Doorstromers	Doorstromers	Uitstromers
0,000	0,461	0,519	0,340

Hieruit blijkt dat de enige groep waar er een significant verband is tussen het werkterrein en functieniveau de instromers zijn die van buiten het Rijk komen. Dit wil zeggen dat degenen die nieuw bij het Rijk willen komen en van werkgebied veranderen onderaan moeten beginnen.

Binnen het Rijk zelf zijn de verbanden het zwakst. Kennelijk geldt dus wanneer je eenmaal binnen het Rijk werkt je makkelijk kan veranderen van werkterrein, zonder daarbij in niveau te dalen. Dit geeft aan dat het Rijk inderdaad gebruikt maakt van de interne arbeidsmarkt. Immers werknemers die binnen het Rijk werken kunnen makkelijker van functie veranderen dan werknemers die van buiten het Rijk komen. Dit zou dus betekenen dat de werknemers binnen het Rijk betere promotiekansen krijgen, waarmee het gebruik van de interne arbeidsmarkt wordt bevestigd.

### **Gedwongen en ongedwongen mobiliteit**

De Taakstelling zorgt voor een reorganisatie bij het Rijk. Dit kan tot gevolg hebben dat werknemers van functie *moeten* veranderen. Structurele effecten kunnen dus voor gedwongen mobiliteit zorgen. Gedwongen mobiliteit kan van invloed zijn op de kenmerken van de nieuwe functie. Doordat de werknemers moeten veranderen van baan zal het niveau van hun nieuwe functie niet vanzelfsprekend hoger zijn. Immers de werknemers zullen al blij zijn als zij een nieuwe baan kunnen vinden. Daarvoor kan voor de werknemers die gedwongen van functie zijn veranderd de volgende hypothese worden gesteld:

H5: *Wanneer werknemers gedwongen mobiel zijn zal het nieuwe functie niveau niet vanzelfsprekend hoger van niveau zijn*

Om deze hypothese te toetsen wordt de data van de in- en uitstromers bij het Rijk gebruikt. Bij beide vragenlijsten kon er voor een aantal redenen van vertrek worden aangegeven hoe belangrijk deze waren. Hierin zaten ook de redenen "dreiging om baan te verliezen door reorganisatie" en "dreiging om baan te verliezen om een andere reden". Om de gedwongen vertrekkende werknemers eruit te selecteren zijn daarom degenen die op één van deze vragen "belangrijk" of "heel belangrijk" hebben geantwoord eruit gefilterd.

Daarnaast kon bij de vragenlijst voor de uitstromende werknemers nog de hoofdreden van vertrek worden aangegeven. Hiertussen stonden de antwoorden "ik werd ontslagen" en "mijn tijdelijk contract liep af". Degenen die dit hebben geantwoord zijn ook gedwongen mobiel, waardoor deze bij de uitstromers er ook nog uit zijn gefilterd. Om daarbij dubbele tellingen van de uitstromers uit te sluiten is gekeken naar de hoofdreden van degenen die er al eerder waren uitgefilterd door hun antwoorden op de dreiging bij baanverlies. Deze blijken of zelf ontslag te hebben genomen of niet te hebben geantwoord op de vraag, waardoor er geen dubbele telling is.

Vervolgens is er gekeken naar het niveau van de nieuwe functie ten opzichte van de oude van deze werknemers. De resultaten hiervan zijn te vinden in tabel 5.14 t/m 5.16. Hierbij is voor de verschillende groepen getoetst in hoeverre er een verband is.

### Instromend personeel

Deze werknemers zijn dus van baan veranderd, doordat zij blijkbaar de dreiging voelden om hun baan te verliezen.

**Tabel 5. 14 Niveau nieuwe functie van de gedwongen instromende werknemers**

	Wel dreiging baanverlies		Geen dreiging baanverlies		Totaal	
	Veel lager	14	3,3%	17	5,6%	31
Lager	58	13,6%	35	11,6%	93	12,8%
Gelijk	182	42,8%	79	26,1%	261	35,9%
Hoger	123	28,9%	98	32,3%	221	30,3%
Veel hoger	48	11,3%	70	23,1%	118	16,2%
N.v.t.	-	-	4	1,3%	4	0,5%
Totaal	425	100%	303	100%	728	100%

Uit de Chi-kwadraattoets kwam een overschrijdingskans van 0,434. Hiermee is er dus geen significant verband en heeft de dreiging tot baanverlies geen invloed op niveau van de nieuwe functie. Hiermee kan de 5<sup>e</sup> hypothese voor de instromers worden verworpen.

### Uitstromend personeel

Deze eerste groep werknemers uit de uitstromers zijn vanwege dezelfde reden met hun baan gestopt als de instromers van hiervoor: vanwege de dreiging om hun baan te verliezen.

**Tabel 5. 15 Niveau nieuwe functie van de uitstromende werknemers met dreiging baanverlies**

	Wel dreiging baanverlies		Geen dreiging baanverlies		Totaal	
	Veel lager	7	2,6%	7	8,3%	14
Lager	19	6,9%	8	9,5%	27	7,5%
Gelijk	101	36,9%	28	33,3%	129	36,0%
Hoger	115	41,9%	33	39,3%	148	41,3%
Veel hoger	32	11,7%	8	9,5%	40	11,25
Totaal	274	100%	84	100%	358	100%

Ook wanneer deze cijfers worden getoetst met behulp van de Chi-kwadraat blijkt er met een overschrijdingskans van 0,155 geen significant verband te zijn. Dus ook voor deze groep instromers kan de hypothese worden verworpen.

De tweede groep uitstromers zijn degenen die zijn ontslagen of waarvan het tijdelijk contract was verlopen waardoor zij moesten veranderen van baan.

**Tabel 5. 16 Niveau nieuwe functie van de uitstromende werknemers die zijn ontslagen of waarvan het contract was afgelopen**

	Wel dreiging baanverlies		Geen dreiging baanverlies		Totaal	
Veel lager	17	4,1%	8	8,2%	25	4,9%
Lager	32	7,8%	14	14,3%	46	9,0%
Gelijk	148	36,0%	44	44,9%	192	37,7%
Hoger	170	41,4%	21	21,4%	191	37,5%
Veel hoger	44	10,7%	11	11,2%	55	10,8%
<b>Totaal</b>	<b>411</b>	<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>	<b>509</b>	<b>100%</b>

Uit de toets met deze data kwam een overschrijdingskans van 0,03. Dit betekent dat bij een betrouwbaarheid van 95% er *wel* een significant verband is tussen de werknemers die van functie zijn veranderd doordat ze zijn ontslagen of doordat het contract was afgelopen met het niveau van hun nieuwe functie. Voor hen geldt de hypothese dus wel.

Uit deze drie scores kan worden geconcludeerd dat wanneer er dreiging is tot baanverlies er geen verband is met het niveau van de nieuwe functie. Hierbij kan vervolgens de vraag worden gesteld of wanneer er dreiging is, dit wel tot gedwongen mobiliteit moet worden gerekend. Immers bij deze uitstromers was te zien dat veel van hen *zelf* ontslag hebben genomen. Hieruit blijkt dus wanneer de werknemers van te voren de dreiging voelen dat zij hun baan gaan verliezen, zij vast op zoeken kunnen naar een nieuwe baan en daarom niet qua niveau er op achteruit hoeven te gaan. Uiteindelijk zullen de meeste dan vrijwillig vertrekken. Hierdoor is het antwoord moeilijk of zij wel of niet gedwongen zijn. In elk geval blijkt er dus geen verband te zijn met het functieniveau.

Dit in tegenstelling tot degenen die ontslagen zijn of waarvan het contract niet is verlengt. Over hun gedwongenheid tot mobiliteit bestaat geen twijfel. Hier blijkt het wel van invloed te zijn op het functieniveau in hun nieuwe functie.

Voor degenen die een dreiging van baanverlies hebben kunnen dus beter het eigen hef in handen nemen om een betere andere functie te vinden. Dat zij deze stap naar een andere functie nemen, komt door de structurele effecten. Immers de omstandigheden in de organisatie zorgen ervoor dat zij deze dreiging voelen.

De andere groep uitstromers, die zijn ontslagen of waarvan het contract niet wordt verlengd kunnen tevens worden verklaard vanuit het structurele perspectief. Doordat zij niet meer in hun functie kunnen blijven moeten zij op zoek naar iets anders en in dat geval is het vinden van een nieuwe functie op hetzelfde niveau meer van belang dan naar een verbeterde positie.

Uit de verschillende toetsen die zijn gemaakt qua niveau en werkgebied van de werknemers blijkt dat er alleen een verband is tussen het werkgebied en niveau als het een 'nieuwe rijksambtenaar' is. Bij de vergelijkingen tussen het niveau en wel of niet gedwongen blijkt er alleen een significant verband te zijn wanneer de werknemers ontslagen zijn of wanneer hun contract niet wordt verlengd. Tot zo ver worden de eerste twee stappen van de loopbaananalyse besproken.

#### 5.4 Loopbaanpaden bij het Rijk

De 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> stap van Glebbeek zijn gericht op de loopbaanpaden. De samenhang van de overstappen van de werknemers en de patronen die hierin voorkomen. Om samenhang en patronen te vinden moeten werknemers worden gevolgd binnen hun loopbaan. De data van het PoMo-onderzoek levert informatie van één overstap, waardoor daarbij over een loopbaanpad niet valt te spreken. Hierdoor kan op basis van de data uit het PoMo-onderzoek geen inzicht worden gegeven over de loopbaanpaden van de werknemers binnen het Rijk. Uit de voorgaande hoofdstukken is wel gebleken dat het Rijk een zeer groot scala biedt van functies aan de werknemers op ook veel verschillende terreinen en onder verschillende werkgevers. Voor de meeste functies daarvan zijn van te voren wel loopbaanpaden bedacht. Zo geldt voor een beleidsmedewerker dat hij begint als een juniorbeleidsmedewerker, doorstroomt naar een (medior-) beleidsmedewerker en eindigt als seniorbeleidsmedewerker. Dit gebeurt op alle verschillende werkgebieden bij het Rijk. Of bijvoorbeeld kan een medewerker bij personeelszaken doorgroeien tot personeelfunctionaris tot P&O adviseur. Om voor al deze verschillende functies de loopbaanpaden uit te schrijven is daarom onbegonnen werk. Wel kan er een indicatie worden gegeven op welke manieren de loopbaanpaden voorkomen aan de hand van de verschillende functieketens die Glebbeek onderscheidt:

1. **Gesloten specifieke functieketens:** wanneer gesloten functieketens zich voordoen wordt er gebruik gemaakt van de interne arbeidsmarkt. Dit kan binnen de departementen zelf voorkomen, maar ook interdepartementaal. Doordat de interne arbeidsmarkt als geheel van Rijk wordt gezien, vallen de overstappen tussen de verschillende werkgevers van het Rijk onder dezelfde interne arbeidsmarkt. Voor een

beleidsmedewerker geldt bijvoorbeeld dat deze binnenkomt als juniorbeleidsmedewerker. Vervolgens kan deze doorgroeien via medior-beleidsmedewerker tot seniorbeleidsmedewerker. Echter om seniorbeleidsmedewerker te worden hoef je niet heel dit pad binnen dezelfde organisatie te volgen. Je kunt bijvoorbeeld bij het ministerie van Justitie beginnen als juniorbeleidsmedewerker, vervolgens beleidsmedewerker zijn bij het ministerie van Buitenlandse Zaken om te eindigen als seniorbeleidsmedewerker bij het ministerie van Financiën. Dit blijft binnen het Rijk, waardoor het een gesloten keten is. Deze ketens komen veel voor bij het Rijk. In het volgende hoofdstuk zal hier verder naar worden gekeken.

2. **Open specifieke functieketens:** ook deze komen voor binnen het Rijk. Bij de open functieketens worden hogere functie in het loopbaanpad opgevuld door medewerkers van buiten het Rijk. Het komt bijvoorbeeld regelmatig voor dat een werknemer vanuit een andere overheidsinstantie of de private sector binnen het Rijk komt op een seniorbeleidsfunctie. Deze functie heeft hij dan behaald door zijn werkervaring die hij buiten het Rijk heeft opgedaan. Doordat hij van buiten het Rijk komt is het een open functieketen.
3. **Generieke functieketens:** deze functies komen het meest voor bij het Rijk. Niet alle functies zijn even gemakkelijk te bereiken. Aan de ene functie zitten meer selectiecriteria dan aan de andere. Dit ligt aan het beleid van het Rijk en zal daardoor ook in het volgende hoofdstuk aan bod komen.

Eerder in dit hoofdstuk is gebleken dat het merendeel van de overstappen die in en naar het Rijk zijn gemaakt zich op hetzelfde werkgebied begeven. Ook al zijn deze gegevens gerelateerd aan één overstap, en vormen daardoor geen keten, kan er worden gezegd dat de meeste werknemers voor het grootste deel een geëigende loopbaanpad bewandelen. Gezien het feit dat zij in hun eigen werkcontext blijven.

Binnen het Rijk komen dus wel loopbaanpaden voor. In principe zijn voor de functies binnen het Rijk loopbaantrajecten gemaakt. Veelal worden deze gevolgd door de ambtenaren, maar het gebeurt ook dat werknemers besluiten een andere stap te maken en zo in een ander loopbaantraject terecht komen. Uit de overstappen blijkt wel dat dit alternatieve pad minder wordt belopen dan het geëigend loopbaanpad.



## 5.5 Conclusies

In dit hoofdstuk is gekeken naar de gedragingen van de werknemers binnen het Rijk. Hierbij is eerste gekeken naar wat er potentieel mogelijk is qua overstappen. Hieruit is gebleken de werknemers veel verschillende kanten opkan binnen het Rijk. Voor de lagere schalen zijn er goede mogelijkheden om hoger te groeien binnen de schaal en voor degenen in de hogere schalen zijn er de mogelijkheden om een nieuwe baan te zoeken in een andere functie of op een ander werkgebied.

Vervolgens is er gekeken naar het arbeidsmarktgedrag. Hier kwam naar voren dat de werknemers er vooral voor kiezen om een overstap te maken binnen hetzelfde werkgebied. Vanuit het individuele perspectief kan dit worden verklaard door de investeringen, werkzaamheden en opleidingen die de werknemers hebben gedaan op dat werkgebied. Qua niveau blijken de meeste hetzelfde of hoger te hebben in hun nieuwe functie. Toch zijn er ook een aantal werknemers die een stap terug gaan qua niveau in hun nieuwe functie, terwijl dit niet zou worden verwacht. Om verklaringen daarvoor te zoeken is eerst gekeken naar de werkgebieden. Immers zoals uit de theorie blijkt zullen degenen die een alternatief loopbaanpad bewandelen eerst een stap terug moeten doen. Uit de verschillende toetsen die hierbij zijn gemaakt blijkt er alleen een significant verband te zijn bij de instromers die nieuw op de arbeidsmarkt van het Rijk komen. Eenmaal werkzaam bij het Rijk hoeft een overstap naar een ander werkgebied niet te betekenen dat het niveau van de functie lager wordt. Deze conclusies betekenen dat de interne arbeidsmarkt van het Rijk inderdaad wordt gebruikt. Een andere verklaring voor het lagere functieniveau zou het verschil tussen vrijwillige en gedwongen mobiliteit kunnen zijn. Wanneer mensen van functie moeten veranderen zullen zij al blij zijn als dit minimaal hetzelfde niveau is als waar zij vandaan komen. Uit de verschillende de toetsen die hier zijn gedaan blijkt dat wanneer er dreiging van baanverlies is, de werknemers op tijd gaan zoeken naar een andere functie. Hierdoor nemen zij blijkbaar eerder zelf ontslag en hebben zij in hun nieuwe functie veelal minimaal hetzelfde functieniveau of hoger. Bij degenen die zijn ontslagen of waarbij het contract niet wordt verlengd is er wel een significant verband gevonden met het functieniveau. Voor de Taakstelling en de daarmee gedwongen mobiliteit is het voor de werknemers daarom het beste als zij dit van te voren al weten. Immers uit de cijfers blijkt dat wanneer er dreiging is tot baanverlies de werknemers zelf al op tijd op zoek gaan naar een nieuwe functie. Hierbij hoeven de werknemers niet te dalen qua functieniveau.

Als laatste is in dit hoofdstuk gekeken naar de loopbaanpaden binnen het Rijk. Deze blijken ook overal wel te zitten in het Rijk en in verschillende vormen voor te komen. Zowel gesloten, als open als generieke functieketens zijn aanwezig.

Hiermee is een beeld gevormd over hoe de werknemers zich gedragen op de arbeidsmarkt binnen en buiten het Rijk. In het volgende hoofdstuk zal naar de rol van de werkgever worden gekeken. Hier zal het onderscheid tussen binnen en buiten het Rijk meer aan bod komen. De werkgever is namelijk de regisseur van de zijn interne arbeidsmarkt. Hoe het Rijk het doet als rol van regisseur wordt in het volgende hoofdstuk dus onderzocht.

***“WIENS BROOD  
MEN EET,  
DIENS WOORD  
MEN SPREEKT”***

## 6. Invloed van de werkgever

### 6.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is gekeken naar hoe de werknemers zich gedragen binnen het Rijk en wat dit betekent voor het gebruik van de interne arbeidsmarkt. Hierin is vooral aan bod gekomen welke overstappen van functies zij hebben gemaakt en hoe de vorige functies zich verhouden ten opzichte van de oude functies.

Uit de theorie van de interne arbeidsmarkt kwam naar voren dat deze niet alleen voor de werknemers voordelen heeft. Ook voor de werkgever levert goed gebruik van de interne arbeidsmarkt voordelen op. Daarnaast is de werkgever verantwoordelijk voor de voorwaarden die er zijn op de interne arbeidsmarkt. Daarvoor wordt er in dit hoofdstuk vanaf de andere kant naar de interne arbeidsmarkt gekeken, namelijk wat is de invloed van de *werkgever*, het Rijk, op de overstappen van de werknemers. Is deze rol optimaal of kan het beter? Hiervoor wordt er in dit hoofdstuk eerst gekeken naar hoe de mobiliteit eruitziet bij het Rijk. Vervolgens worden de factoren functieniveau, salaris en dienstverband dieper uitgelicht om een beeld te kunnen vormen over hoe het Rijk inspeelt op de interne arbeidsmarkt. Aansluitend volgen de conclusies en wellicht enkele aanbevelingen. Hierbij wordt in dit hoofdstuk geredeneerd vanuit het structurele en selectieperspectief.

### 6.2 Mobiliteit bij het Rijk

Uit de theorie is gebleken dat het voor de Rijk meer baat dan kosten heeft om een goede interne markt te hebben. Er kleven immers meer voordelen aan een interne arbeidsmarkt voor de werkgever dan nadelen. Daarvoor is te verwachten dat de werkgever ook de nodige aandacht aan de interne arbeidsmarkt besteed. Vanuit het selectieperspectief bekeken zou men daarom denken dat de werkgever zijn HRM-beleid op goed gebruik van de interne arbeidsmarkt aanpast. Daarnaast wil het Rijk met betrekking tot de Taakstelling, de komende reorganisatie ook zoveel mogelijk intern oplossen. Dit betekent dat er gebruik moet worden gemaakt van de interne arbeidsmarkt.

Om te zien hoe of dit bij het Rijk het geval is wordt er wederom aan de slag gegaan met de data van de in- en uitstroom bij het Rijk. Met behulp van een vergelijking van de functies bij de in- door- en uitstroom kan er iets worden gezegd over het gebruik van de interne arbeidsmarkt. Wanneer namelijk bij de instroom blijkt dat degenen van buiten het Rijk op functies komen, waar werknemers van binnen het Rijk naar toe gaan, is de interne arbeidsmarkt niet optimaal. De nieuwe opgevulde functies hadden dan namelijk ook kunnen worden opgevuld door de ambtenaren die nu het Rijk verlaten.

### 6.2.1 De in- en uitstroom van de interne en externe arbeidsmarkt

Het Rijk heeft te maken met mobiliteit, werknemers veranderen van functies.

In het vorige hoofdstuk is al het onderscheid gemaakt tussen de instroom naar het Rijk toe, de doorstroom (interne arbeid) en de uitstroom, van het Rijk af. In dit hoofdstuk zullen deze drie stromen centraal staan. Op deze manier kan er telkens een vergelijking worden gemaakt tussen de interne en de externe arbeid bij het Rijk, zodat duidelijk wordt in hoeverre het Rijk gebruik maakt van de interne arbeidsmarkt.

Om te zien hoe de drie stromen eruit zien binnen het Rijk is er een vergelijking gemaakt op het werkgebied van de nieuwe functie. Een vergelijking op het nieuwe functietype in de nieuwe baan is niet mogelijk, doordat deze vraag niet is opgenomen in de uitstroomenquête. In tabel 6.1 zijn de resultaten van het werkgebied in de nieuwe functie te zien van de verschillende stromen.

De vergelijking tussen de in- en uitstromers externe arbeid is vooral interessant om naar te kijken, doordat deze aangeeft waar het nieuwe en het oude personeel naar toe gaat.

**Tabel 6.1 In- en uitstromers bij het Rijk en hun werkterrein in de nieuwe functie**

Werk terrein	Interne arbeid				Externe arbeid			
	Doorstromers (instroom)		Doorstromers (uitstroom)		Instromers		Uitstromers	
<b>Agr.</b>	6	4,4%	4	3,1%	31	5,2%	9	2,4%
<b>EAC</b>	22	16,3%	35	26,7%	94	15,8%	64	17,1%
<b>JBF</b>	39	28,9%	21	16,0%	89	15,0%	32	8,6%
<b>OOV</b>	8	5,9%	7	5,3%	93	15,6%	17	4,5%
<b>Peda.</b>	3	2,2%	3	2,3%	14	2,4%	28	7,5%
<b>Soc.</b>	11	8,1%	9	6,9%	63	10,6%	38	10,2%
<b>Verz.</b>	2	1,5%	1	0,8%	5	0,8%	10	2,7%
<b>Med.</b>	1	0,7%	3	2,3%	36	6,1%	19	5,1%
<b>Bouw</b>	-	-	1	0,8%	7	1,2%	14	3,7%
<b>Info.</b>	8	5,9%	8	6,1%	39	6,6%	22	5,9%
<b>Trans.</b>	-	-	2	1,5%	7	1,2%	6	1,6%
<b>Tech.</b>	-	-	1	0,8%	9	1,5%	5	1,3%
<b>Taal</b>	-	-	2	1,5%	0	0,0%	7	1,9%
<b>Mang</b>	12	8,9%	21	16,0%	26	4,4%	46	12,3%
<b>Anders</b>	23	17,0%	13	9,9%	72	12,1%	57	15,2%
<b>Totaal</b>	135	100%	131	100%	595	100%	374	100%

Uit de gegevens van de tabel komt naar voren dat de meeste van de percentages bij de externe arbeid van de in- en uitstroom bij het Rijk met elkaar overeenkomen. Dit betekent dat

het nieuwe werkterrein van de 'oude' Rijksambtenaren net zoveel voorkomt als het nieuwe werkterrein van de 'nieuwe' Rijksambtenaren. Blijkbaar komen de functies op het werkgebied waar de 'oude' Rijksambtenaren (uitstromers) naar toe gaan ongeveer net zoveel vrij als waar de 'nieuwe' Rijksambtenaren (instromers) naar toe gaan.

Daarnaast is te zien dat de meeste mobiliteit plaatsvindt op de economische, juridische/bestuurlijke, openbare orde/beveiliging en sociale werkterreinen. Zoals uit de vorige hoofdstukken is gebleken heeft het Rijk op deze werkterreinen ook de meeste functies. Vandaar dat ook grotere mobiliteit wel te verwachten was. Ook blijkt uit de tabel dat bij de externe arbeid de juridische/bestuurlijke en openbare orde/beveiliging werkterreinen een grotere instroom hebben dan uitstroom. Dit houdt in dat er blijkbaar in op deze werkterreinen of functies zijn bijgekomen of meer zijn vrijgekomen door bijvoorbeeld natuurlijke afvloeiing, waardoor de interne arbeid deze niet kon opvullen. In deze gevallen is het vanzelfsprekend dat er van buitenaf personeel wordt geworven. Bij de managementfuncties speelt het omgekeerde. Hier is het percentage bij de uitstroom hoger. Dit betekent dat er binnen het Rijk niet genoeg managementfuncties zijn om aan de vraag van het personeel te voldoen. Waarschijnlijk wilden deze ambtenaren hoger op komen te werken in managementfuncties, maar was daar binnen het Rijk geen mogelijkheid toe waardoor zij buiten het Rijk zijn gaan werken.

Bij de werkterreinen waarbij de percentages verschillen zijn de verklaringen te vinden binnen het structurele perspectief. Zoals al eerder is vermeld kan dit worden verklaard door de vacatures. Bijvoorbeeld bij de beleidsfuncties. Hier is misschien een grote leegloop door de vergrijzing. De ambtaren stoppen met hun functie door middel van natuurlijke afvloeiing. Hierdoor komen deze functies vrij. Aangezien het Rijk op dat moment minder personeel heeft moet er dus nieuw worden geworven buiten het Rijk.

Of er gebruik wordt gemaakt van de interne arbeidsmarkt van het Rijk is niet alleen te zien aan het nieuwe werkterrein van de in- en uitstromers. Immers er zijn meer factoren van invloed bij mobiliteit. Hiervoor wordt er in de volgende paragraaf dieper op de in- en uitstromen bij het Rijk ingegaan, zodat uiteindelijk meer kan worden gezegd over de werking van de interne arbeidsmarkt.

### **6.3 Functieniveau, salaris en dienstverband bij het Rijk**

Werknemers hebben verschillende motivaties om te veranderen van baan. Dit bleek al eerder uit het vorige hoofdstuk. Drie motieven hiervan kunnen zijn:

- Hoger functieniveau: werknemers willen op een hoger niveau gaan werken
- Salaris: werknemers willen meer gaan verdienen
- Dienstverband: werknemers willen graag een vast contract

Deze drie factoren zijn opgenomen in de vragenlijsten van het PoMo-onderzoek en kunnen inzicht geven over hoe wat de invloed van het Rijk is op het gedrag van de werknemers. Daardoor zullen zij hier achtereenvolgend worden besproken.

### 6.3.1 Het functieniveau

Het functieniveau is in het vorige hoofdstuk al aan bod gekomen. Hieruit bleek dat het merendeel van de werknemers qua niveau gelijk blijft bij hun nieuwe baan. Daarnaast is ook gebleken dat wanneer er van werkgebied wordt veranderd dit alleen gevolgen heeft voor het niveau voor de instromers naar het Rijk.

Voor het Rijk wordt er nu gekeken hoe de verandering in functieniveau is verdeeld over de verschillende stromen. Aangezien er vanuit mag worden gegaan dat werknemers over het algemeen qua niveau willen stijgen in hun functie, mag er worden aangenomen dat bij alle stromen dit naar voren zal komen. De hypothese hier luidt dan ook:

H6: *Bij alle stromen zal het functieniveau in hun nieuwe baan gelijk zijn of hoger.*

In tabel 6.2 is de verdeling te vinden.

**Tabel 6.2 Het functieniveau ten opzichte van van de oude functie**

	Interne arbeid				Externe arbeid				Totaal	
	Instroom intern		Uitstroom intern		Instroom extern		Uitstroom extern			
Veel lager	4	3,0%	4	3,1%	27	4,5%	21	5,6%	56	4,5%
Lager	12	8,9%	11	8,4%	80	13,4%	35	9,4%	138	11,1%
Gelijk	55	<b>40,7%</b>	60	<b>45,8%</b>	207	<b>34,8%</b>	132	<b>35,3%</b>	454	<b>36,8%</b>
Hoger	43	<b>31,9%</b>	47	<b>35,9%</b>	178	<b>29,9%</b>	141	<b>37,7%</b>	409	<b>33,1%</b>
Veel hoger	21	15,6%	9	6,9%	97	16,3%	45	12,0%	172	13,9%
N.v.t.	-	-	-	-	6	1,0%	-	-	6	0,5%
<b>Totaal</b>	135	100%	131	100%	595	100%	374	100%	1235	100%

Uit de tabellen komt naar voren dat bij alle stromen bij het merendeel het niveau inderdaad stijgt. Hiermee kan de hypothese worden aangenomen. Er blijkt ook geen significant verband te zijn tussen de externe arbeid en de interne arbeid. De scores zijn namelijk 0,407 tussen de twee groepen instromers en 0,152 tussen de twee groepen uitstromers. Hieruit blijkt dat het Rijk voor zijn eigen werknemers de mogelijkheid biedt om van functie te kunnen veranderen

waarin zij qua niveau kunnen groeien. Maar ook dat er weinig tot geen verschil is ten opzichte van de werknemers buiten het Rijk. Daarnaast zegt het niets over het niveau zelf, maar alleen over een stijging van het niveau.

### 6.3.2 Het brutoloon

Bij het functieniveau is naar voren gekomen dat er geen verschil is tussen de interne arbeid en de externe arbeid. Dit was echter van te voren wel te verwachten. Bij het brutoloon van de werknemers wordt verwacht dat er wel verschillen zullen zijn tussen de verschillende stromen. Er mag worden verwacht dat de meeste werknemers meer willen gaan verdienen in hun nieuwe functie. Het verschil wordt verwacht in de hoogte van het salaris. Bij gebruik van de interne arbeidsmarkt zullen daar de volgende hypothesen uit voortkomen:

H7: *De uitstromers zullen naar verhouding het meest verdienen*

H8: *De instromers zullen naar verhouding het minst verdienen*

H9: *De doorstromers zullen tussen de andere stromen in liggen qua salaris.*

Er wordt vanuit gegaan dat er gebruik wordt gemaakt van de interne arbeidsmarkt. Toch komen er werknemers binnen en gaan er werknemers weg. Hiervoor moet een verklaring zijn. Één hiervan kan het salaris zijn. Voor de werknemers die weggaan wordt daardoor verwacht dat het salaris het hoogst zal zijn. Voor deze kan het betekenen dat het Rijk niet in staat is om te bieden wat zij willen hebben. Hierdoor zullen zij buiten het Rijk op zoek gaan naar een organisatie die dit wel kunnen bieden. Voor de instromers naar het Rijk toe wordt verwacht dat zij het minst zullen verdienen. Dit doordat zij nieuw zijn en daardoor veelal onder in de schaal zullen moeten beginnen. De rijksambtenaren die van functie veranderen binnen het Rijk (doorstromers) hebben zich al in hun vorige functie opgeklommen binnen hun schaal. Immers één van de voordelen van de interne arbeidsmarkt is dat het beloningssysteem hetzelfde blijft. Tabel 6.3 geeft een weergave over de brutolonen van de stromen



Tabel 6.3 Oude en nieuwe brutoloon van de in- en uitstromers bij het Rijk

	Interne arbeid				Externe arbeid			
	Doorstroom (intern)		Doorstroom (extern)		Instroom		Uitstroom	
< €1.250	2	1,5%	3	2,3%	31	5,2%	32	8,6%
€1.250 -€1.500	3	2,2%	7	5,3%	66	11,1%	19	5,1%
€1.501 - €1.750	5	3,7%	4	3,1%	62	10,5%	20	5,4%
€1.751 - €2.000	5	3,7%	5	3,8%	63	10,6%	22	5,9%
€2.001 – €2.500	25	<b>18,5%</b>	20	<b>15,3%</b>	150	<b>25,3%</b>	51	<b>13,7%</b>
€2.501 – €3.000	19	<b>14,1%</b>	16	12,2%	67	11,3%	51	<b>13,7%</b>
€3.001 – €3.500	21	<b>15,6%</b>	19	<b>14,5%</b>	49	8,3%	38	10,2%
€3.501 – €4.000	17	12,6%	9	6,9%	34	5,7%	28	7,5%
€4.001 – €4.500	12	8,9%	8	6,1%	27	4,6%	28	7,5%
€4.501 - €5.000	8	5,9%	13	9,9%	13	2,2%	22	5,9%
> €5.000	15	11,1%	26	<b>19,8%</b>	17	2,9%	51	13,7%
onbekend	3	2,2%	1	0,8%	14	2,4%	10	2,7%
Tot aal	135	100%	131	100%	593	100%	372	100%

Uit de tabel blijkt dat de verschillen qua inkomsten niet zo groot zijn als van te voren werd verwacht, aangezien de grootste percentages in dezelfde groep zitten. Toch is er wel verschil te zien qua inkomen. Bij de instromers is te zien dat de inkomens zoals verwacht ten opzichte van de rest lager zijn. Ongeveer een kwart heeft wel een inkomen tussen de €2.001 en €2.500, wat ook een groot deel van de andere stromen verdienen. Echter bij de instromers is te zien dat onder dit inkomen nog ongeveer eenderde zit. Terwijl bij de andere stromen het merendeel nog boven dit inkomen zit. Ook uit de Chi-kwadraattoets blijkt er een significant verband is, aangezien de overschrijdingskans 0,000 is. Het maakt qua salaris dus wel uit of je wel of niet vanuit het Rijk komt. Hiermee kan H8 worden aangenomen en kan er verondersteld worden dat er gebruik wordt gemaakt van de interne arbeidsmarkt.

Tussen de doorstromers en de uitstromers is echter minder goed een verschil te zien. De meeste grootverdieners zitten zelfs binnen het Rijk, terwijl van de voren werd verwacht dat

deze vooral naar buiten het Rijk zijn gegaan. De spreiding bij de uitstromers blijkt ook groter te zijn dan de rest. Na het uitvoeren van de Chi-kwadraattoets blijkt dan ook dat er geen significant verband is (overschrijdingskans = 0,143). Voor de uitstroom maakt het qua salaris in eerste instantie dus niet veel uit of je wel of niet naar het Rijk toe gaat. Om niet gelijk hypothesen 7 en 9 te verwerpen wordt daarom het verschil in brutoloon erbij gehaald. Misschien verdienen de uitstromers in eerste instantie niet veel meer dan de werknemers binnen het Rijk, maar hebben zij wel een grotere loonstijging gekregen. Een loonstijging die het Rijk op de niet kon bieden. In tabel 6.4 zijn daarom de verschillen in brutoloon te zien tussen de oude en nieuwe functie.

**Tabel 6.4 Verschil in brutoloon t.o.v. oude functie**

	Doorstroom (instroom)		Doorstroom (uitstroom)		Instroom		Uitstroom	
+ >400	15	11,1%	19	<b>14,5%</b>	112	<b>19,3%</b>	67	<b>18,2%</b>
+ 201 - 400	24	<b>17,8%</b>	25	<b>19,1%</b>	97	<b>16,7%</b>	50	<b>13,6%</b>
+ 101 - 200	24	<b>17,8%</b>	23	<b>17,6%</b>	67	11,5%	28	7,6%
+ 51 - 100	11	8,1%	7	5,3%	40	6,9%	33	8,9%
+ 0 - 50	2	1,5%	5	3,8%	19	3,3%	17	4,6%
Gelijk	41	<b>30,4%</b>	45	<b>34,4%</b>	107	<b>18,4%</b>	86	<b>23,3%</b>
- 0 - 50	2	1,5%	1	0,8%	8	1,4%	7	1,9%
- 51 - 100	3	2,2%	-	-	15	2,6%	13	3,5%
- 101 - 200	4	3,0%	2	1,5%	35	6,0%	15	4,1%
- 201 - 400	7	5,2%	2	1,5%	42	7,2%	21	5,7%
- >400	2	1,5%	2	1,5%	39	6,7%	32	8,7%
<b>Totaal</b>	135	100 %	131	100%	581	100%	369	100%

Bij de verschillen in het loon blijkt dat bij de doorstromers ongeveer eenderde hetzelfde blijft verdienen en het merendeel in loon stijgt. Vergeleken met de in- en uitstromers zijn de verschillen niet heel groot. Ook op bij de externe arbeid verdienen de meeste werknemers meer in hun nieuwe baan. Wel is te zien dat de spreiding bij de externe arbeid groter is dan bij de interne arbeid. Bijna een kwart van de werknemers die naar buiten het Rijk vertrekken gaat minder verdienen dan dat zij bij het Rijk deden. Ook uit de Chi-kwadraattoetsen bleek er geen verband tussen de doorstroom (uitstroom) en uitstroom te zijn (overschrijdingskans = 0,216).

Hiermee vervallen de hypothesen 9 en 11 als nog.

Gekeken vanuit het structurele perspectief betekent dit dat de mogelijkheden qua vacatures op het werkgebied en salaris er wel zijn voor het Rijk om de uitstromers binnen het Rijk te houden. Vanuit het selectieperspectief bekeken houdt dit in dat Rijk er kennelijk toch niet genoeg aan doet om deze werknemers te houden. In die zin zou het Rijk hier meer op kunnen aansturen. Ze zou bijvoorbeeld de werknemers die van functie willen veranderen de

mogelijkheden om dit binnen het Rijk te doen meer kunnen voorleggen. Of hun betere promotiekansen bieden ten opzichte van de anderen. Zodat de werknemers eerder geneigd zijn om binnen het Rijk een nieuwe functie te zoeken en er gebruik wordt gemaakt van de (voordelen van de) interne arbeidsmarkt

### 6.3.3 Het dienstverband

Uit de theorie van de interne arbeidsmarkt blijkt dat het voor het Rijk voordelig is haar werknemers intern van functie te laten verwisselen, vanwege de screeningsvoordelen. De werknemers zijn al bekend en vertrouwd bij de werkgever. Hierdoor zullen de werknemers eerder een vast contract krijgen aangeboden als zij binnen het Rijk een nieuwe functie zoeken dan buiten het Rijk. Voor het Rijk scheelt dit tevens transitiekosten. Om nu te zien hoe of dit werkelijk binnen het Rijk gebeurt wordt er gekeken naar het dienstverband van de werknemers in de verschillende stromen. Vanuit de theorie van de interne arbeidsmarkt wordt de volgende hypothese verondersteld:

H11: *Werknemers die binnen het Rijk (doorstromers) van functie veranderen zullen vanwege de screeningsvoordelen eerder een vast contract krijgen aangeboden dan de werknemers die van buiten het Rijk komen of naar buiten het Rijk toegaan.*

In tabel 6.5 is de data over de dienstverbanden van de verschillende stromen te vinden. Hierin zijn zowel de oude als de nieuwe dienstverbanden te vinden.

Tabel 6.5 Oude en nieuwe dienstverband van de in- en uitstromers bij het Rijk

	Interne arbeid								Externe arbeid							
	Doorstroom (instroom)				Doorstroom (uitstroom)				Instroom				Uitstroom			
	Oud		Nieuw		Oud		Nieuw		Oud		Nieuw		Oud		Nieuw	
Vast	94	68,1%	98	72,6%	105	80,2%	113	86,3%	381	63,6%	145	24,4%	285	76,2%	180	48%
Tijdelijk met uitzicht op vast	8	5,8%	25	18,5%	10	7,6%	10	7,6%	85	14,2%	359	60,3%	39	10,4%	148	39,5%
Tijdelijk zonder uitzicht op vast	34	24,6%	10	7,4%	14	10,7%	8	6,1%	102	17,0%	83	13,9%	47	12,6%	36	9,6%
Overig	2	1,4%	2	1,5%	2	1,5%	-	-	31	5,2%	8	1,4%	3	0,8%	11	2,9%
Tot aal	138	100%	135	100%	131	100%	131	100%	599	100%	595	100%	374	100%	375	100%

Uit de tabel komt naar voren dat bij de interne arbeid het percentage van het aantal werknemers dat een vast contract heeft licht omhoog is gegaan bij de nieuwe functies. Bij de vorige functies is te zien dat bij de interne arbeid nog ongeveer een kwart geen uitzicht had op een vast contract. Bij de nieuwe functies is dit nog maar 7,4%.

Bij de instromers is te zien dat het merendeel een vast contract had, maar in hun nieuwe functie bij het Rijk moet beginnen met een tijdelijk contract. Daarbij heeft het merendeel wel uitzicht op een vast contract. Kennelijk biedt het Rijk zo goede voorwaarden voor de nieuwe werknemers, aangezien zij dit uitzicht hebben. Maar wil het Rijk toch eerst een tijdje 'kennis maken' met de nieuwe werknemers voordat ze gelijk een vast contract krijgen aangeboden. Bij de ambtenaren die het Rijk gaan verlaten is te zien dat ook hier de meesten een vast contract achterlaten. Bijna de helft van hen heeft meteen een vast contract bij hun nieuwe functie en 39,5% heeft hier uitzicht op. Vergeleken met de instromers bieden de organisaties buiten het Rijk meer werkzekerheid voor zijn 'nieuwkomers' dan het Rijk.

Uit de Chi-kwadraattoetsen blijkt tevens dat er tussen zowel de instroom en de doorstroom (instroom) als de uitstroom en de doorstroom (uitstroom) een volledig significant verband is (overschrijdingskans = 0,000). Hieruit blijkt dat de werknemers die intern van baan veranderen meer werkzekerheid krijgen aangeboden dan de externe stromen. Hiermee wordt de hypothese bevestigd. Er kan hier dus worden verondersteld dat het Rijk op dit punt gebruik maakt van de interne arbeidsmarkt.

## 6.4 Conclusies

Om te zien hoe het Rijk omgaat met de interne arbeidsmarkt zijn de verschillende stromen in, vanaf en naar het Rijk toe vergeleken met elkaar op functieniveau, salaris en dienstverband. Bij het functieniveau is gebleken dat er weinig verschil is tussen de verschillende stromen. Zoals verwacht hebben bij alle stromen het merendeel minimaal een gelijk niveau in hun nieuwe functie.

Bij de inkomens is er wel een significant verband gevonden tussen de nieuwe rijksambtenaren en de overige stromen. Deze verdienen in verhouding iets minder. Een verschil tussen de werknemers die intern een nieuwe baan vinden en de rijksverlaters is gebleken dat er weinig verschil tussen zit. Van te voren werd verwacht dat de werknemers die het Rijk verlaten in verhouding meer zouden verdienen. Dit blijkt echter niet het geval.

Bij het dienstverband bleek de van te voren gestelde hypothese wel juist. Er blijkt een sterk significant verband tussen zowel de instromers met de doorstromers (instroom) als de uitstromers met de doorstromers (uitstroom). Werknemers die mobiel zijn op binnen het Rijk krijgen vaker direct een vast contract dan de degenen die mobiel zijn in de externe stromen. Op dit punt wordt er dus gebruik gemaakt van de interne arbeidsmarkt.

Uit deze conclusies mag worden aangenomen dat het Rijk in eerste instantie wel gebruikmaakt van de voordelen van de interne arbeidsmarkt. Het Rijk biedt veel nieuwe vaste contracten aan werknemers die intern van functie veranderen. Vanwege de vaste contracten mag worden aangenomen dat dit goed functionerende werknemers zijn en hierdoor dus niet het Rijk verlaten.

Echter optimaal gebruik wordt er niet van de interne arbeidsmarkt gemaakt. Bij de overstappen op het werkgebied is gebleken dat veel van de uitstromers naar buiten het Rijk worden opgevangen door nieuwe rijksambtenaren. Wellicht als het Rijk meer zijn mogelijkheden voor zou leggen aan de werknemers dat deze overstappen intern kunnen worden gemaakt. Ook uit de vergelijking met de salarissen is gebleken dat de uitstromers niet per se veel meer gaan verdienen. Hierdoor zou het Rijk goed personeel kunnen laten gaan, terwijl dit misschien niet nodig hoeft te zijn. Echter dit kan niet met zekerheid worden gezegd doordat salaris niet als enige motivatie geldt voor het veranderen van functie. Andere factoren zijn niet opgenomen in deze analyse, waardoor hierover geen uitspraak kan worden gedaan.

Al met al komt het er op neer dat het Rijk meer informatie zou moeten bijhouden over de verschillende functies die zij heeft. En daarmee ook duidelijke informatie. Momenteel zijn er zeer veel verschillende functies en zeer veel verschillende functiebenamingen. Hierdoor is het voor de werknemers onoverzichtelijk om te zien welke kansen zij heeft op binnen het Rijk. Uit de voorgaande hoofdstukken is gebleken dat die kansen er wel zijn. Hierdoor moet het Rijk

meer inzicht bieden. Bijvoorbeeld door de verschillende functies onder te verdelen in maar een beperkt aantal categorieën en daarmee ook een beperkt aantal functieprofielen. Nieuwe eenduidige functiebenamingen zouden ook een helderder beeld kunnen vormen naar de werknemers toe. Zo kan de werknemer beter zien wat zijn loopbaanmogelijkheden zijn en hierdoor eerder de functieovergang binnen het Rijk zelf maken. Op deze manier komen de voordelen van de interne arbeidsmarkt zowel voor de werknemer als de werkgever ten goede.

***“HET EINDE  
KROONT  
HET WERK”***

## 7. Conclusies

### 7.1 Conclusies

In dit onderzoek heeft de interne arbeidsmarkt van het Rijk centraal gestaan. Naar aanleiding van het regeerakkoord van februari 2007 en de daarin opgenomen Taakstelling is het Rijk momenteel volop bezig met het creëren van een flexibelere overheid. Functies veranderen en rijksambtenaren komen en (moeten) gaan. Hierbij wordt geprobeerd de veranderingen die er gaan ontstaan in eerste instantie intern op te lossen. Het Rijk wil dus vooral gebruik maken van de interne arbeidsmarkt. Het doel van dit onderzoek is daarom te kijken in hoeverre de interne arbeidsmarkt van het Rijk momenteel wordt gebruikt. Daarbij stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

*In hoeverre maakt het Rijk gebruik van de interne arbeidsmarkt bekeken vanuit het werknemers- en werkgeversperspectief?*

Deze probleemstelling is uitgewerkt aan de hand van een aantal deelvragen die achtereenvolgend in de verschillende hoofdstukken zijn geprobeerd te beantwoorden.

#### **De interne arbeidsmarkt**

In het tweede hoofdstuk is het theoretisch oogpunt van dit onderzoek weergegeven. Hierin stond in het begin de eerste deelvraag centraal:

*1. Wat houdt een interne arbeidsmarkt in?*

Vanuit de theorie is deze definitie over de interne arbeidsmarkt naar voren gekomen: *'de bestuurlijke eenheid waarin allocatie van arbeid wordt gestuurd door middel van regels en procedures die beogen personen met bedrijfsspecifieke kwalificaties aan de organisatie te binden'* Groeneveld (2002:39). Aan het gebruik van de interne arbeidsmarkt kleven de nodige voor- en nadelen.

In het derde hoofdstuk bleek vervolgens dat Rijk uit verschillende werkgevers bestaat. Dit zou invloed kunnen hebben op de interne arbeidsmarkt van het Rijk. Om dit onderzoeken zijn de voor- en nadelen van een interne arbeidsmarkt toegepast op het Rijk. Hieruit bleek dat deze in grote mate overeenkomen, waardoor ook voor het rijk kan worden gesteld dat er één interne arbeidsmarkt is. Uiteindelijk bleken de volgende voordelen van toepassing bij het Rijk te zijn:

1. Lagere transactiekosten door kortere inwerktijd.
2. Bedrijfsspecifieke kennis blijft in belangrijke mate behouden.



3. Screeningsvoordelen: de werknemers zijn al bekend
4. Meer mogelijkheden voor interne groei, hogere motivatie en commitment van de werknemers.

En deze nadelen kleven er aan de interne arbeidsmarkt bij het Rijk:

4. Werknemers kunnen zich gepasseerd voelen, en daardoor motivatie en commitment verliezen, wanneer promotiekansen worden opgevuld door externe medewerkers tot het Rijk.
5. Voor de ambtenaar dat een eenmaal opgebouwd imago ten nadele kan zijn van zijn capaciteiten.
6. Daarnaast kan de ambtenaar zijn kansen op de externe arbeidsmarkt uit het oog verliezen, doordat deze alleen naar de kansen op de interne arbeidsmarkt kijkt.

Doordat de voordelen van de interne arbeidsmarkt meer opleveren dan de nadelen aanrichten is goed gebruik van de interne arbeidsmarkt gewenst. Vooral voor het Rijk als werkgever kleeft er aan goed gebruik van de interne arbeidsmarkt bijna geen nadelen. Immers de nadelen zijn vooral van toepassing op de werknemers.

### **De functies binnen het Rijk**

In hoofdstuk 3, bij de beschrijving van het onderzoeksdomein, en in hoofdstuk 4 is geprobeerd een antwoord te geven op de 2<sup>e</sup> deelvraag:

*2. Hoe ziet het huidige functielandschap van het Rijk eruit?*

In hoofdstuk 3 is naar voren gekomen dat het Rijk is onderverdeeld in 12 departementen (defensie telt niet mee) en de Hoge Colleges van Staat. Zij vormen de werkgevers bij het Rijk. Onder iedere werkgever zijn de functies in te delen in vier categorieën:

1. Kennis, advies & beleid
2. Staf & ondersteuning
3. Uitvoering
4. Inspectie en toezicht

Deze vier functiecategorieën komen bij alle werkgevers voor. De mate waarin (vooral uitvoering en inspectie/toezicht) zij voorkomen verschilt per departement. De uitvoerende functies bleek de grootste categorie te zijn met 95.9000 fte. Hieronder vallen bijvoorbeeld de Belastingdienst en DJI.

In hoofdstuk 4 is verder ingegaan op de verschillende functies en de verschillende kenmerken die de ambtenaren in de functiegroepen bezitten. Hierbij is gebruik gemaakt van de data uit

het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek dat jaarlijks door het ministerie van BZK wordt gehouden onder het personeel. Hier zijn de volgende variabelen uitgehaald:

1. Functieomschrijvingen
2. Omschrijvingen werkzaamheden
3. Opleidingsniveau
4. Opleidingsrichting
5. Schaal
6. Werkgever

Door gebruik van deze variabelen kan er een goed beeld worden gegeven over hoe de interne arbeidsmarkt eruit ziet. Na het maken van verschillende frequentie en kruistabellen kwamen de volgende conclusies naar voren over de kenmerken van de verschillende functiegroepen binnen het Rijk:

Bij de *managers* is gebleken dat de ambtenaren in de hoge te schalen zitten qua inkomen. De kenmerken van de managers komen verder weinig overeen qua opleidingsniveau en –richting. Hierdoor zijn de managementgroepen heterogeen van aard te zijn.

Bij de *secretariële functies* is naar voren gekomen dat deze groepen wel voornamelijk dezelfde opleidingen hebben genoten. Allen zitten vooral in de lagere schalen en zijn over het algemeen economisch geschoold.

De *beleidsfuncties* vallen vooral in de schalen 11 t/m 13 en op het economische werkgebied. Ook hier is naar voren gekomen dat de ambtenaren over dezelfde soort kenmerken beschikken. Hoger opgeleid en economische richtingen.

Bij de *uitvoerende functies* zijn vele grote groepen te gevonden. Per groep is gebleken dat de ambtenaren ongeveer dezelfde opleidingen hadden. Deze kwamen overeen met de schaal en het werkgebied waarin de functies zich bevinden. Zo heeft de groep ambtenaren in schaal 7 op het economische gebied vooral mavo of middelbaar beroepsonderwijs gevolgd in de economische richting. En zijn de groep ambtenaren in schaal 10 op het juridische/bestuurlijke gebied vooral hoger opgeleid in rechten of bestuurskunde.

Ook bij de *staffuncties* zijn vele grote groepen ambtenaren naar voren gekomen. Hier is geconcludeerd dat de ambtenaren op de economische en juridische/ bestuurlijke werkgebieden wel heterogeen waren en bij het werkgebied informatica/automatisering niet.

Bij de *toezichtfuncties* waren naast op het economische en juridische/bestuurlijke werkgebied ook op het gebied van openbare orde en veiligheid grote groepen ambtenaren te vinden. Ook hier is gebleken dat de ambtenaren over dezelfde kenmerken bezitten.

Als laatste is er nog één grote homogene groep *onderzoekers* naar voren gekomen.

Er is dus gebleken dat het Rijk over een zeer divers aanbod van functies beschikt. Hiervan zijn de grootste groepen functies te vinden op het economische en juridische/bestuurlijke werkgebied. Op deze werkgebieden is tevens gebleken dat de ambtenaren die deze functies bekleden veelal over dezelfde opleidingachtergronden beschikken.

### Rijksambtenaren op de interne arbeidsmarkt

In hoofdstuk 5 stonden de werknemers bij het Rijk centraal, de rijksambtenaren. Hierbij is geprobeerd een antwoord te geven op de volgende deelvraag:

3. *Hoe gedragen de Rijksambtenaren zich op de interne arbeidsmarkt?*

Om te zien hoe de ambtenaren gebruik maken van de interne arbeidsmarkt is eerst ingegaan op de loopbanen. *'Het levenslange proces van zoel activiteiten als ervaringen van mensen zoals die zich voordoen tijdens iemands werkleven'*(Hall, 1976). Daarbij is geredeneerd vanuit het individualistische en structuralistische perspectief. Om de structurele kenmerken te bepalen is eerst gekeken naar wat er op basis van de data uit het PoMo-onderzoek mogelijk is qua overstappen. Hierbij zijn vier verschillende overstappen onderscheiden:

1. **Verticaal**: één schaal omhoog
- Horizontaal**:
  2. **Gelijk**: soortgelijke functie
  3. **Ander functietype**
  4. **Ander werkgebied**

Hieruit is gebleken de werknemers veel verschillende kanten opkunnen binnen het Rijk. Voor de lagere schalen zijn er goede mogelijkheden om hoger te groeien binnen de schaal en voor degenen in de hogere schalen zijn er de mogelijkheden om een nieuwe baan te zoeken in een andere functie of op een ander werkgebied.

Vervolgens is er gekeken naar het arbeidsmarktgedrag. Hierbij is gebruik gemaakt van de data van de verschillende stromen er zijn bij het Rijk:

1. Doorstromers: mobiliteit binnen het Rijk  
= interne arbeid
2. Instromers: mobiliteit naar het Rijk
3. Uitstromers: mobiliteit vanuit het Rijk  
= externe arbeid

Uit het arbeidsmarktgedrag is gebleken dat werknemers vooral binnen hun eigen werkgebied overstappen en qua functieniveau gelijk blijven of stijgen. Voor degenen die niet in functieniveau stegen is gekeken of dit komt doordat zij van werkgebied zijn veranderd, en dus een alternatief loopbaanpad hebben genomen, of dat het komt doordat zij gedwongen van

functie moesten veranderen. Bij het eerste is gebleken dat er alleen een significant verband was tussen een lager functieniveau en een overstap naar ander werkgebied bij de instromers die nieuw op de arbeidsmarkt van het Rijk komen.

Bij de gedwongen mobiliteit bleek er alleen een significant verband te zijn bij de uitstromers die zijn ontslagen of waarvan het contract niet werd verlengd. Bij zowel de instromers als de uitstromers die dreiging hadden tot baanverlies bleek er geen significant verband te zijn met het functieniveau.

Als laatste is in dit hoofdstuk gekeken naar de loopbaanpaden binnen het Rijk. Deze blijken ook overal wel te zitten in het Rijk en in verschillende vormen voor te komen. Zowel gesloten, als open als generieke functieketens zijn aanwezig.

Uiteindelijk kon uit de gedragingen van de werknemers worden geconcludeerd dat de interne arbeidsmarkt wel wordt gebruikt binnen het Rijk. Dit blijkt vooral uit de analyse van het functieniveau, waar de stromen onderling zijn vergeleken. Hieruit is gebleken dat werknemers die van buiten het Rijk komen een lager functieniveau hebben in een nieuwe functie dan de werknemers binnen het Rijk. Dit betekent dus dat de werknemers binnen het Rijk betere kansen hebben op een hoger functieniveau dan werknemers van buitenaf.

### **Invloed van het Rijk**

Na te hebben gekeken hoe de werknemers zich gedragen op de interne arbeidsmarkt, is in hoofdstuk 6 naar de invloed van het Rijk gekeken op overstappen van de werknemers. Hierbij stond de laatste deelvraag centraal:

*4. Wat is de invloed van de werkgever, het Rijk, op de overstappen van de werknemers?*

Hierbij vormden de verschillende stromen die in hoofdstuk 5 al naar voren kwamen het uitgangspunt. Deze stromen zijn met elkaar vergeleken op het gebied van functieniveau, salaris en dienstverband. Bij het functieniveau bleek weinig verschil, alle stromen gaan minimaal omhoog. Bij het salaris bleek er een significant verband te zijn met de instromers. Deze verdienen zoals verwacht minder. Onverwacht was dat de uitstroom niet veel verschilt met de doorstroom. Doordat deze het Rijk verlaten zou verwacht worden dat de externe markt een beter aanbod heeft dan het Rijk en dus een hoger salaris. Hier bleek echter geen significant verband, waardoor kan worden afgevraagd of het Rijk de werknemers inderdaad wel gebruik maakt van de interne arbeidsmarkt en de eigen werknemers promotievoordelen geeft. Het aantal vaste contracten in de nieuwe functies bleek zoals verwacht (vanwege de

screeningsvoordelen) hoger te liggen bij de interne arbeid: ook hier bleek er een significant verband te zijn.

Al met al blijkt dat het Rijk wel gebruikt maakt van haar interne arbeidsmarkt en daarmee de voordelen. Echter het zou beter kunnen wanneer er meer overzicht is voor de werknemers over de verschillende functies. Daarvoor zullen meer bestanden en informatie over de verschillende functies moeten worden bijgehouden en moet er meer eenheid komen tussen de departementen over de functies, -benamingen en profielen. En doordat vooral de screeningsvoordelen veel profijt kunnen hebben voor het Rijk zal dit meer bekend moeten worden gemaakt bij de verschillende werkgevers bij het Rijk.

## 7.2 Discussie

In dit onderzoek is onderzocht in hoeverre de interne arbeidsmarkt van het Rijk wordt gebruikt. Dit met het oogpunt op de Taakstelling en de daarmee volgende reorganisatie. De interne arbeidsmarkt is onderzocht met gebruik van vragenlijsten die al eerder binnen het Rijk zijn afgenomen. Dit heeft tot gevolg dat de representativiteit van dit onderzoek in twijfel kan worden genomen. Het feit dat de data waarop dit onderzoek is gebaseerd gering en voor het merendeel subjectief is, maakt dat de uitkomsten van het onderzoek niet zeer sterk zijn. Toch geeft het misschien wel een eerste indruk over hoe de functies binnen het Rijk verdeeld zitten. Aan het begin van dit onderzoek was dat namelijk zeer onduidelijk bij het Rijk. Daarnaast snijdt het onderzoek punten aan, zoals het dienstverband en het functieniveau bij de instromers, wat wijst op veel gebruik van de interne arbeidsmarkt. Deze punten zouden bijvoorbeeld voor vervolgonderzoek verder en nauwkeuriger kunnen worden onderzocht. Op deze manier kan er meer duidelijkheid komen over het gebruik van de interne arbeidsmarkt van het Rijk.

***“ALLEMANS WERK  
IS  
NIEMANDS WERK”***

## Literatuur

- Adam, H. & B. Lassing. (2006a). *Loopbaanpaden voor BIDOC medewerkers*. Stichting A+O fonds Rijk. Matchcare BV, Nieuwegein
- Adam, H. & B. Lassing. (2006b). *Loopbaanpaden voor P&S medewerkers*. Stichting A+O fonds Rijk. Matchcare BV, Nieuwegein
- Baker, T. L. (1999). *Doing social research*. Third edition. McGraw-Hill Book Co, Singapore
- Boer, P. den & B. Hövels. (2005). *Loopbaanpaden voor medewerkers in veiligheidsfuncties binnen de collectieve sector*. Stichting A+O fonds Rijk. Matchcare BV, Nieuwegein
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., van Twist, M.J.W. & U. Rosenthal. (2001). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie. 7 februari 2007
- DiPrete, T. A. (1989). *The bureaucratic Labor Market. The case of the federal civil service*. Plenum Press, New York
- Gasperz, J.B.R. (1993). *De keuze voor de interne arbeidsmarkt. Een verkennende studie vanuit de optiek van het personeelsmanagement*. Nijenrode University Press, Breukelen
- Glebbeek, A.C. (1993) *Perspectieven op loopbaanpaden*. Van Gorcum, Assen
- Groeneveld, S. (2002). *Loopbanen onder de loep. Allocatie en promotiekansen van werknemers van een organisatie in verandering*. Van Gorcum, Assen
- Hakim, C. (1982). *Secondary analysis in social research*. Allen and Unwin, London
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organisations*. Pacifis Palisades, Goodyear
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. (2006a). *Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006*

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. (2006b). *Resultaten Personeels- en mobiliteitsonderzoek*.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties. (2007). *Salarisniveaus Overheidspersoneel 2007*

Nagelkerke, A.G. & W.F. de Nijs. (2001). *Regels rond arbeid*. Wolters-Noordhoff bv, Groningen

Parre, P. van der. (1996). *Zonder arbeid geen grenzen*. Eburon, Delft

Robson, C. (2005). *Real world research*. Second edition. Blackwell Publishing, Oxford UK

Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Koninklijke Van Gorcum, Assen

Rosenbaum, J.E. (1990). *Structural models of organizational careers: a critical review and new directions*. Cambridge University Press, Cambridge

Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008. Sdu Uitgevers, 's-Gravenhage 2007

Van Dale Groot woordenboek hedendaags Nederlands

Vocht, A. de. (2002). *Basishandboek SPSS 10 voor windows 98/ME/2000*. Bijleveld Press, utrecht

Kuijken, W., Annink, Bekker, Buijink, Demmink, Gerritse, De Heer, Holtslag, kalden, Van Maanen, Ruys, Van der Steenhoven en Van der Vlist. (2007). *De verkokering van het Rijk*. SGO-rapport, bijlage van het coalitierapport 2006-2010

### Websites:

- Bzk-intranet
- [www.werkenbijhetrijk.nl](http://www.werkenbijhetrijk.nl)
- [www.werkenbijdeoverheid.nl](http://www.werkenbijdeoverheid.nl)
- [www.minaz.nl](http://www.minaz.nl)
- [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)
- [www.minbuza.nl](http://www.minbuza.nl)
- [www.minez.nl](http://www.minez.nl)
- [www.minfin.nl](http://www.minfin.nl)
- [www.minjus.nl](http://www.minjus.nl)
- [www.minInv.nl](http://www.minInv.nl)
- [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl)
- [www.minszw.nl](http://www.minszw.nl)
- [www.minvenw.nl](http://www.minvenw.nl)
- [www.minvws.nl](http://www.minvws.nl)
- [www.minvrom.nl](http://www.minvrom.nl)



## Bijlage 1: Variabelen functie

### (Legenda tabellen)

#### Variabele 1: omschrijving Functie:

1. Management – leidinggevend
2. Secretariaat – secretariaat
3. Beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling, -advies
4. Beleidsuitvoering - algemene uitvoering
5. Middelen functie - ondersteunend (ook: bedrijfsvoering bij Rijk)
6. Toezicht – inspectie
7. Onderzoek
8. Overig

#### Variabele 2: omschrijving Werk:

1. Agr. = Agrarisch, landbouwkundig, milieukundig
2. EAC = Economisch, administratief, commercieel
3. JBF = Juridisch, bestuurlijk, fiscaal
4. OOV = Openbare orde en veiligheid, beveiliging
5. Peda = Onderwijs, opleiding, pedagogisch
6. Soc. = Sociaal (wetenschappelijk), maatschappelijk werk, P&O
7. Verz. = Persoonlijke verzorging en dienstverlening
8. Med. = Medisch, paramedisch, gezondheidszorg
9. Bouw = Bouw, weg- en waterbouw
10. Info. = Informatica, automatisering
11. Trans. = Transport en logistiek
12. Tech. = Techniek, exact (wis- en natuurkundig)
13. Taal = Taal en cultuur
14. Mang = Management, leidinggevende
15. Anders

#### Variabele 3: opleidingsniveau:

1. Basisonderwijs, lagere school
2. Lager beroepsonderwijs (lbo, lts, vbo, lto, lhno, leao, vmbo)
3. Mavo, vmbo-theorie, ivo, mulo, ten hoogste 3 jaar havo/hbs/v
4. Havo, vwo, mms, hbs, atheneum, gymnasium
5. Middelbaar beroepsonderwijs (mbo, mts (voor 1968 uts), polit)
6. Hoger beroepsonderwijs (hbo, hbo-bachelor, hts (voor 1968 mt))
7. Kandidaatsexamen, wo-bachelor, mo B (1e graads)
8. Universitaire opleiding, KIM, KMA (master, drs., ir., mr.)
9. Universitaire opleiding: gepromoveerd (dr.)
10. Anders

#### Variabele 4: Opleidingsrichting:

1. Economisch, administratief, commercieel
2. Rechten, bestuurskunde
3. Openbare orde en veiligheid, beveiliging
4. Lerarenopleiding, onderwijskunde
5. Sociale richtingen, maatschappelijk werk, welzijn
6. Persoonlijke verzorging, voeding, horeca
7. Agrarisch, natuur en milieu
8. Bouwkunde, weg- en waterbouw
9. Informatica, ICT, automatisering
10. Transport, vervoer en logistiek
11. Techniek, wis- en natuurwetenschappen
12. Medisch, paramedisch, gezondheidszorg
13. Letteren, kunst en cultuur
14. Anders

#### Variabele 5: Schalen

Schalen 1 t/m 19

#### Variabele 6: Werkgever

1. Algemene Zaken
2. Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
3. Buitenlandse Zaken
4. Economische Zaken
5. Belastingdienst
6. Financiën (excl. Belastingdienst)
7. Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
8. Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)
9. Justitie (excl. DJI en IND)
10. Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
11. Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
12. Sociale Zaken en Werkgelegenheid
13. Rijkswaterstaat
14. Verkeer en Waterstaat (excl. Rijkswaterstaat)
15. Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
16. Volksgezondheid, Welzijn en Sport
17. Hoog College van Staat (zoals de Eerste Kamer, Tweede Kamer)
18. Anders

## Bijlage 2: Frequentietabellen

### Frequentietabel 1. Omschrijving Functies

	Frequentie	%	Valide %	Cumulatief %
Valide 1	39	,9	,9	,9
2	208	4,6	4,6	5,5
3	741	16,5	16,5	22,0
4	500	11,1	11,1	33,2
5	850	18,9	18,9	52,1
6	997	22,1	22,2	74,3
7	45	1,0	1,0	75,3
8	991	22,0	22,1	97,4
9	81	1,8	1,8	99,2
10	36	,8	,8	100,0
Totaal	4488	99,7	100,0	
Missing 8888888	6	,1		
9999999	8	,2		
Totaal	14	,3		
Total	4502	100,0		

Omschrijving Functies:

1. Management – leidinggevend
2. Secretarieel – secretariaat
3. Beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling, -advisering
4. Beleidsuitvoering - algemene uitvoering
5. Middelen functie - ondersteunend (ook: bedrijfsvoering bij Rijk)
6. Toezicht – inspectie
7. Onderzoek
8. Overig

### Frequentietabel 2. Omschrijving Werkzaamheden

Omschrijving Werkzaamheden:

1. Agrarisch, landbouwkundig, milieukundig

	Frequentie	%	Valide %	Cumulatief %
Valid 1	147	3,3	3,3	3,3
2	947	21,0	21,2	24,5
3	881	19,6	19,7	44,3
4	363	8,1	8,1	52,4
5	99	2,2	2,2	54,6
6	227	5,0	5,1	59,7
7	76	1,7	1,7	61,4
8	90	2,0	2,0	63,4
9	132	2,9	3,0	66,4
10	320	7,1	7,2	73,6
11	86	1,9	1,9	75,5
12	79	1,8	1,8	77,3
13	28	,6	,6	77,9
14	414	9,2	9,3	87,2
15	573	12,7	12,8	100,0
Totaal	4462	99,1	100,0	
Missing 8888888	24	,5		
9999999	16	,4		
Totaal	40	,9		
Total	4502	100,0		

2. Economisch, administratief, commercieel
3. Juridisch, bestuurlijk, fiscaal
4. Openbare orde en veiligheid, beveiliging
5. Onderwijs, opleiding, pedagogisch
6. Sociaal (wetenschappelijk), maatschappelijk werk, P&O
7. Persoonlijke verzorging en dienstverlening
8. Medisch, paramedisch, gezondheidszorg
9. Bouw, weg- en waterbouw
10. Informatica, automatisering
11. Transport en logistiek
12. Techniek, exact (wis- en natuurkundig)
13. Taal en cultuur
14. Management, leidinggevende
15. Anders

### Frequentietabel 3. Opleidingsniveau

Opleidingsniveau:

1. Basisonderwijs, lagere school
2. Lager beroepsonderwijs (lbo, lts, vbo, lto, lhno, leao, vmbo)
3. Mavo, vmbo-theorie, ivo, mulo, ten hoogste 3 jaar havo/hbs/v
4. Havo, vwo, mms, hbs, atheneum, gymnasium
5. Middelbaar beroepsonderwijs (mbo, mts (voor 1968 uts), polit)
6. Hoger beroepsonderwijs (hbo, hbo-bachelor, hts (voor 1968 mt)
7. Kandidaatsexamen, wo-bachelor, mo B (1e graads)
8. Universitaire opleiding, KIM, KMA (master, drs., ir., mr., a
9. Universitaire opleiding: gepromoveerd (dr.)
10. Anders

#### Frequentietabel 4. Opleidingsrichting

Opleidingsrichting:

		Frequentie	%	Valide %	Cumulatief %
Valide	1	758	16,8	24,0	24,0
	2	519	11,5	16,5	40,5
	3	73	1,6	2,3	42,8
	4	87	1,9	2,8	45,6
	5	417	9,3	13,2	58,8
	6	42	,9	1,3	60,2
	7	194	4,3	6,2	66,3
	8	165	3,7	5,2	71,5
	9	129	2,9	4,1	75,6
	10	52	1,2	1,6	77,3
	11	251	5,6	8,0	85,2
	12	118	2,6	3,7	89,0
	13	108	2,4	3,4	92,4
	14	239	5,3	7,6	100,0
	Totaal	3152	70,0	100,0	
Missing	8888888	589	13,1		
	9999999	761	16,9		
	Totaal	1350	30,0		
Totaal		4502	100,0		

1. Economisch, administratief, commercieel
2. Rechten, bestuurskunde
3. Openbare orde en veiligheid, beveiliging
4. Lerarenopleiding, onderwijskunde
5. Sociale richtingen, maatschappelijk werk, welzijn
6. Persoonlijke verzorging, voeding, horeca
7. Agrarisch, natuur en milieu
8. Bouwkunde, weg- en waterbouw
9. Informatica, ICT, automatisering
10. Transport, vervoer en logistiek
11. Techniek, wis- en natuurwetenschappen
12. Medisch, paramedisch, gezondheidszorg
13. Letteren, kunst en cultuur
14. Anders

#### Frequentietabel 5. Schalen

		Frequentie	%	Valide %	Cumulatief %
Valide	1	2	,0	,0	,0
	2	4	,1	,1	,1
	3	43	1,0	1,0	1,1
	4	110	2,4	2,6	3,7
	5	280	6,2	6,5	10,3
	6	345	7,7	8,1	18,3
	7	631	14,0	14,7	33,1
	8	393	8,7	9,2	42,2
	9	586	13,0	13,7	55,9
	10	423	9,4	9,9	65,8
	11	553	12,3	12,9	78,7
	12	351	7,8	8,2	86,9
	13	263	5,8	6,1	93,1

	14	174	3,9	4,1	97,1
	15	71	1,6	1,7	98,8
	16	25	,6	,6	99,4
	17	20	,4	,5	99,9
	18	4	,1	,1	100,0
	19	2	,0	,0	100,0
	Totaal	4280	95,1	100,0	
Missing	8888888	40	,9		
	System	182	4,0		
	Totaal	222	4,9		
Totaal		4502	100,0		

## Frequentietabel 6. Werkgever

Werkgever:

		Frequentie	%	Valide %	Cumulatief %
Valide	1	12	,3	,3	,3
	2	88	2,0	2,0	2,2
	3	119	2,6	2,7	4,9
	4	117	2,6	2,6	7,5
	5	1260	28,0	28,1	35,6
	6	101	2,2	2,3	37,9
	7	571	12,7	12,7	50,6
	8	104	2,3	2,3	52,9
	9	705	15,7	15,7	68,6
	10	279	6,2	6,2	74,9
	11	118	2,6	2,6	77,5
	12	115	2,6	2,6	80,1
	13	345	7,7	7,7	87,8
	14	115	2,6	2,6	90,3
	15	172	3,8	3,8	94,2
	16	144	3,2	3,2	97,4
	17	52	1,2	1,2	98,5
	18	66	1,5	1,5	100,0
	Totaal	4483	99,6	100,0	
Missing	8888888	11	,2		
	System	8	,2		
	Totaal	19	,4		
	Totaal	4502	100,0		

1. Algemene Zaken
2. Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
3. Buitenlandse Zaken
4. Economische Zaken
5. Belastingdienst
6. Financiën (excl. Belastingdienst)
7. Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
8. Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)
9. Justitie (excl. DJI en IND)
10. Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
11. Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
12. Sociale Zaken en Werkgelegenheid
13. Rijkswaterstaat
14. Verkeer en Waterstaat (excl. Rijkswaterstaat)
15. Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
16. Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Ilege van Staat (zoals de Eerste Kamer, Tweede Kamer)

18. Anders

## Bijlage 3: Kruistabellen

### Kruistabel 1. Omschrijving functie \* Omschrijving werkzaamheden

		Werkzaamheden															Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1
Functie	1	4	30	25	12	3	11	2	5	21	31	7	2	0	345	9	507
	2	1	157	71	2	1	6	1	0	2	1	0	0	0	2	32	276
	3	49	71	154	28	12	52	2	9	24	57	16	8	5	14	85	586
	4	37	132	213	84	24	44	20	17	31	57	7	12	7	12	66	763
	5	2	350	101	30	9	34	25	12	11	108	14	14	3	24	106	843
	6	41	75	184	158	27	14	8	10	21	7	25	12	0	10	76	668
	7	9	18	41	5	5	33	0	13	7	7	1	24	1	3	37	204
	8	3	107	84	36	18	33	16	21	14	48	15	4	11	3	155	568
Totaal		146	940	873	355	99	227	74	87	131	316	85	76	27	413	566	4415

### Kruistabel 2. Omschrijving functie \* Opleidingsrichting

		Opleidingsrichting														Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1
Functie	1	88	100	10	6	53	1	24	33	23	2	40	9	16	30	435
	2	75	34	0	6	10	3	1	0	1	1	2	4	3	14	154
	3	90	132	4	13	59	2	50	32	18	9	43	15	30	31	528
	4	105	74	16	16	97	3	43	33	27	4	39	19	25	21	522
	5	179	48	9	15	56	13	13	22	39	10	37	17	14	42	514
	6	110	58	27	19	38	11	43	24	4	18	41	14	3	30	440
	7	21	16	2	3	38	0	13	8	3	1	31	16	4	10	166
	8	83	51	3	9	64	8	7	12	12	7	14	20	13	56	359
Totaal		751	513	71	87	415	41	194	164	127	52	247	114	108	234	3118

### Kruistabel 3. Omschrijving functie \* Opleidingsniveau

		Opleidingsniveau										Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1
Functie	1	1	14	35	32	48	136	9	209	21	2	507
	2	2	16	72	47	71	42	1	21	1	5	278
	3	0	1	23	37	27	147	13	315	20	6	589
	4	3	28	127	103	145	194	9	149	3	2	763
	5	7	55	191	119	230	157	3	74	2	4	842
	6	9	43	133	74	161	134	3	98	8	4	667
	7	0	7	22	15	23	73	3	38	22	2	205
	8	15	35	120	67	134	103	4	81	3	9	571
Totaal		37	199	723	494	839	986	45	985	80	34	4422

Kruistabel 4. Werkgever \* Omschrijving Functie

		Functie								Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	1
Werk gever	1	1	4	1	3	1	0	1	1	12
	2	6	5	35	8	19	4	1	7	85
	3	32	12	26	12	27	4	0	6	119
	4	11	11	32	21	14	15	5	6	115
	5	106	40	88	275	249	268	50	168	1244
	6	22	4	17	13	17	11	3	13	100
	7	58	19	32	135	93	107	3	112	559
	8	13	4	12	35	28	1	4	7	104
	9	60	117	71	82	150	30	47	135	692
	10	31	11	46	41	55	67	14	14	279
	11	13	8	27	13	18	26	3	8	116
	12	18	5	26	10	18	31	3	4	115
	13	60	9	69	61	55	36	14	36	340
	14	13	3	33	8	15	25	7	9	113
	15	30	10	30	29	31	17	11	12	170
	16	21	7	30	6	28	14	27	11	144
	17	5	7	3	3	12	2	4	14	50
	18	6	2	10	8	13	11	8	8	66
Totaal		506	278	588	763	843	669	205	571	4423

Kruistabel 5. Omschrijving Werkzaamheden \* Opleidingsrichting

		Opleidingsrichting														Tot- aal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Werk	1	5	1	2	3	2	3	<b>103</b>	0	0	1	12	1	1	3	137
	2	<b>399</b>	21	2	6	26	10	6	5	5	5	17	10	11	15	538
	3	134	<b>331</b>	5	19	31	1	13	10	0	4	11	5	18	17	599
	4	29	19	<b>44</b>	2	<b>49</b>	7	7	2	2	6	22	6	2	13	210
	5	5	6	1	<b>25</b>	<b>30</b>	1	0	1	0	0	4	4	3	4	84
	6	16	6	0	4	<b>162</b>	2	2	2	0	0	1	2	2	13	212
	7	3	0	3	1	<b>14</b>	<b>9</b>	1	3	0	1	2	1	0	7	45
	8	1	0	0	0	9	0	0	0	0	0	2	<b>68</b>	2	1	83
	9	2	2	0	1	2	0	8	<b>89</b>	1	3	6	0	3	3	120
	10	31	14	1	9	5	0	14	3	<b>107</b>	0	22	4	8	14	232
	11	6	1	3	1	0	0	3	8	0	<b>25</b>	6	0	1	5	59
	12	2	0	0	1	0	0	2	2	0	0	<b>60</b>	1	0	1	69
	13	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>16</b>	4	22
	14	68	89	5	8	45	2	20	18	10	1	40	8	17	23	354
	15	53	27	6	7	40	7	15	22	3	6	46	8	24	113	377
Totaal		756	517	72	87	415	42	194	165	128	52	251	118	108	236	3141



Kruistabel 6. Omschrijving Werkzaamheden \* Opleidingsniveau

		Opleidingsniveau										Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1
Werk	1	0	1	5	5	32	49	2	46	6	1	147
	2	5	48	254	140	255	136	6	84	6	12	946
	3	1	5	142	132	110	164	10	303	6	7	880
	4	6	46	95	42	107	38	1	25	0	1	361
	5	0	2	8	7	24	29	3	23	3	0	99
	6	0	3	9	4	34	124	5	43	4	1	227
	7	2	15	20	5	21	8	0	3	0	0	74
	8	0	1	3	2	10	24	1	38	9	2	90
	9	1	11	6	2	35	38	1	35	3	0	132
	10	1	6	38	49	52	106	4	59	2	3	320
	11	6	17	13	4	16	16	0	11	1	1	85
	12	3	3	1	3	17	29	0	12	11	0	79
	13	1	0	1	3	3	6	0	13	1	0	28
	14	1	8	27	30	31	105	6	186	18	2	414
	15	11	39	108	67	101	118	5	107	11	5	572
Totaal		38	205	730	495	848	990	44	988	81	35	4454

Kruistabel 7. Werkgever \* Omschrijving Werkzaamheden

		Omschrijving werkzaamheden															Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1
Werkgever	1	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	6	12
	2	0	17	12	19	0	6	0	0	1	8	1	2	0	8	14	88
	3	1	41	13	2	0	4	0	1	0	4	2	0	0	21	29	118
	4	2	46	15	2	1	3	0	1	0	9	0	6	0	12	19	116
	5	2	355	425	56	6	21	21	1	2	155	8	3	4	77	116	1252
	6	3	36	23	3	0	1	2	0	1	2	5	0	1	13	11	101
	7	1	50	11	184	43	69	27	44	4	13	8	3	3	49	57	566
	8	0	24	43	2	0	3	1	0	0	8	1	0	1	11	10	104
	9	1	155	218	59	12	72	11	9	2	35	4	8	2	52	61	701
	10	91	46	21	5	1	8	3	3	2	20	5	7	0	28	39	279
	11	0	24	3	1	31	3	1	0	2	12	0	1	12	11	16	117
	12	0	22	29	9	0	3	1	0	0	8	0	3	1	16	23	115
	13	22	37	14	4	0	8	3	0	95	10	25	21	0	47	56	342
	14	1	10	10	7	1	4	0	0	4	8	22	6	0	11	30	114
	15	17	42	16	1	0	8	0	0	19	14	0	6	0	22	27	172
	16	5	21	6	1	0	8	2	28	0	6	4	11	0	24	28	144
	17	0	11	13	2	0	2	3	0	0	4	0	0	2	5	10	52
	18	1	7	9	6	4	2	0	3	0	4	0	2	1	6	21	66
Totaal		147	947	881	363	99	227	75	90	132	320	85	79	28	413	573	4459

**Kruistabel 8. Werkgever \* Opleidingsniveau**

		Opleidingsniveau										Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1
Werk gever	1	0	0	3	3	0	2	0	3	0	1	12
	2	1	2	12	7	10	19	2	33	2	0	88
	3	2	0	11	15	13	17	0	54	3	3	118
	4	0	1	3	11	16	35	2	44	5	0	117
	5	9	63	353	230	214	228	5	140	1	14	1257
	6	1	4	20	8	20	13	1	30	2	2	101
	7	4	45	96	39	196	127	6	49	1	6	569
	8	1	2	18	10	16	26	3	28	0	0	104
	9	6	39	107	77	145	166	7	143	7	7	704
	10	2	8	23	22	66	84	1	67	6	0	279
	11	1	2	13	11	12	22	3	49	4	1	118
	12	1	3	6	13	15	29	2	44	2	0	115
	13	4	22	20	7	72	106	4	96	12	1	344
	14	1	5	6	11	7	36	0	43	6	0	115
	15	1	2	23	18	18	37	5	65	3	0	172
	16	2	4	8	6	12	32	1	58	21	0	144
	17	0	2	7	7	5	7	2	19	3	0	52
	18	2	2	8	4	13	9	1	23	3	1	66
Totaal		38	206	737	499	850	995	45	988	81	36	4475

**Kruistabel 9. Werkgever \* Opleidingrichting**

		Opleidingrichting														Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1
Werk gever	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	6
	2	11	23	3	1	9	0	0	1	3	1	5	0	3	7	67
	3	30	26	0	0	6	1	1	1	4	1	2	1	11	5	89
	4	41	14	1	3	4	0	4	1	6	1	17	1	4	5	102
	5	286	131	13	19	27	11	10	12	58	5	24	8	5	41	650
	6	30	20	0	0	2	1	4	1	2	2	1	0	1	6	70
	7	52	9	30	15	167	9	5	11	7	5	18	48	6	40	422
	8	11	18	2	2	15	0	0	2	5	2	1	0	13	4	75
	9	110	147	10	14	105	7	0	7	9	4	24	14	14	39	504
	10	35	10	3	3	5	8	107	4	4	2	22	6	4	18	231
	11	19	10	1	16	5	0	1	3	3	0	7	1	17	8	91
	12	20	22	3	0	17	0	1	2	4	0	11	3	3	8	94
	13	34	22	1	6	13	0	28	96	7	21	57	0	3	20	308
	14	14	10	3	2	5	0	8	5	6	7	20	0	8	8	96
	15	28	18	2	2	13	0	18	19	5	0	12	0	6	7	130
	16	14	13	0	2	14	2	6	0	2	1	27	34	5	7	127
	17	9	17	1	0	2	3	0	0	1	0	0	0	2	3	38
	18	11	8	0	2	7	0	1	0	3	0	3	2	2	12	51
Totaal		758	518	73	87	417	42	194	165	129	52	251	118	108	239	3151

Kruistabel 10. Opleidingsniveau \* opleidingsrichting

Opleidingsniveau		Opleidingrichting														Totaal
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
2		47	0	16	0	4	13	4	21	2	13	24	0	0	35	179
5		318	29	44	7	106	22	44	49	35	20	58	29	3	72	836
6		220	91	11	62	197	5	59	51	67	13	77	35	19	83	990
7		7	16	0	4	9	0	2	1	2	0	1	1	1	1	45
8		145	369	1	14	97	2	73	42	19	4	64	40	78	41	989
9		7	10	0	0	2	0	10	1	2	2	25	11	7	4	81
10		14	4	1	0	2	0	2	0	2	0	2	2	0	3	32
Totaal		758	519	73	87	417	42	194	165	129	52	251	118	108	239	3152

Kruistabel 11. Omschrijving functie \* omschrijving werkzaamheden ingedeeld in schalen

Schaal			Werkzaamheden															Totaal
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Functie	5				0											1	1
		6				1											0	1
	Totaal				1													1
2	Functie	4				0		1									0	1
		5				1		1									0	2
	8				0		0										1	1
Totaal				1		2												1
3	Functie	1		0		0			1				0				0	1
		2		3		0			0			0		0			0	3
	4		2		1			2				0					0	5
	5		0		0			3				1					4	8
	6		0		3			1				0					0	4
	8		6		3			2				0					6	17
Totaal			11		7		9				1					10	38	
4	Functie	2		3	0	0		0	0			0	0				0	3
		4		2	0	6		0	1			1	0				0	10
	5			11	1	6		0	3			6	0				1	28
	6		0	0	31			1	0			0	0				2	34
	7		0	0	0			0	0			1	1				2	4
8		3	1	7			0	2			5	0				8	26	
Totaal			19	2	50		1	6			13	1				13	105	
5	Functie	2	0	35	3	0	1	1	0		1	1	0	0	0	0	7	49
		4	0	9	5	12	0	0	1		0	0	2	1	0	0	2	32
	5	2	46	6	3	1	0	3		1	0	3	1	0	0	12	78	
	6	0	1	5	25	0	0	0		2	0	2	0	0	0	6	41	
	7	0	0	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1
8	0	25	6	5	3	0	3		1	0	5	0	1	1	25	75		
Totaal		2	116	26	45	5	1	7		5	1	12	2	1	1	52	276	
6	Functie	1	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	6
		2	1	55	8	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	14	82
	3	0	1	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	4	1	7	0	12	1	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	3	28

		5	0	55	7	3	2	4	7	1	0	2	1	3	0	0	21	106
		6	1	1	1	33	0	3	2	0	6	0	2	1	0	1	3	54
		7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4
		8	0	20	5	7	0	2	3	0	0	1	4	2	1	0	9	54
	Totaal		3	141	22	58	4	13	16	2	7	3	8	6	1	1	54	339
7	Functie	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5	1	10
		2	0	35	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	8	48
		3	0	2	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	8
		4	0	35	32	27	8	8	7	4	0	0	0	0	0	0	9	130
		5	0	91	26	6	2	12	6	4	2	8	1	2	1	1	23	185
		6	9	11	22	36	2	1	3	0	7	0	7	0	0	0	15	113
		7	0	3	3	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	2	13
		8	1	28	8	10	3	9	3	8	2	3	0	1	1	0	38	115
	Totaal		10	206	94	81	17	33	19	18	15	12	8	3	3	6	97	622
8	Functie	1	0	2	0	4	0	0	0	0	1	1	1	0	0	12	1	22
		2	0	10	10	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	22
		3	2	5	2	0	2	3	0	0	0	2	0	1	0	0	3	20
		4	9	12	10	7	5	12	3	4	4	4	0	1	0	0	4	75
		5	0	34	9	3	1	2	2	4	4	30	1	4	0	0	8	102
		6	16	2	7	11	6	2	2	0	3	1	5	3	0	1	14	73
		7	0	1	1	0	3	1	0	3	0	1	0	6	0	0	4	20
		8	1	5	4	2	5	4	1	3	2	5	0	0	1	1	17	51
	Totaal		28	71	43	27	22	25	8	14	14	44	7	15	1	14	52	385
9	Functie	1	0	4	2	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	29	1	40
		2	0	5	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	16
		3	3	9	4	1	0	3	0	0	1	5	0	0	0	0	6	32
		4	6	23	49	4	7	17	2	1	7	11	2	3	4	1	15	152
		5	0	39	20	2	0	7	0	1	3	20	1	0	0	4	13	110
		6	6	24	50	6	4	1	0	0	1	0	4	2	0	0	7	105
		7	2	7	14	2	2	23	0	1	1	2	0	5	0	0	8	67
		8	0	6	9	2	3	6	0	2	2	9	0	0	2	0	15	56
	Totaal		17	117	158	19	16	58	2	5	15	48	7	10	6	35	65	578
10	Functie	1	0	4	1	0	1	2	1	1	2	3	2	0	0	26	1	44
		2	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30
		3	6	5	12	3	0	15	0	0	6	7	0	0	2	4	10	70
		4	6	7	29	3	1	2	0	2	8	19	0	3	1	2	12	95
		5	0	20	11	0	2	2	1	1	1	20	0	1	2	6	8	75
		6	3	6	8	4	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	5	30
		7	3	1	4	1	0	1	0	3	0	1	0	3	1	0	5	23
		8	1	1	22	0	0	5	0	0	3	14	0	1	1	0	7	55
	Totaal		19	44	117	11	4	27	2	7	20	65	3	10	7	38	48	422
11	Functie	1	0	4	2	1	1	2		0	4	7	0	0	0	51	1	73
		2	0	0	7	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	8
		3	9	11	36	9	1	11		2	8	22	7	3	2	2	19	142
		4	9	22	50	1	1	0		0	5	11	1	1	1	1	8	111
		5	0	15	9	1	1	3		0	0	13	0	2	0	4	7	55
		6	3	16	41	2	0	3		3	1	4	1	2	0	0	9	85
		7	2	2	15	1	0	1		1	3	1	0	4	0	1	7	38
		8	0	2	13	0	1	2		1	1	14	0	0	1	0	4	39

	Totaal		23	72	173	16	5	22		7	22	72	9	12	4	59	55	551
<b>12</b>	<b>Functie</b>	<b>1</b>	1	0	1	0	0	1	0	0	3	5	1	1	0	<b>53</b>	0	66
		<b>2</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		<b>3</b>	18	17	<b>46</b>	5	5	10	2	3	4	11	2	3	0	1	22	149
		<b>4</b>	3	1	6	2	1	0	0	3	3	9	0	1	0	5	7	41
		<b>5</b>	0	9	0	0	0	1	0	0	0	7	0	0	0	2	4	23
		<b>6</b>	0	2	7	1	2	0	0	3	1	0	1	2	0	1	5	25
		<b>7</b>	1	2	1	1	0	2	0	1	0	1	0	4	0	1	2	16
		<b>8</b>	0	1	6	0	0	1	1	3	2	2	0	0	2	1	10	29
	Totaal		23	32	68	9	8	15	3	13	13	35	4	11	2	64	50	350
<b>13</b>	<b>Functie</b>	<b>1</b>	1	3	3	0	0	2		0	8	10	0	1	0	<b>33</b>	0	61
		<b>3</b>	9	17	<b>31</b>	4	2	5		2	3	5	7	0	0	4	15	104
		<b>4</b>	2	2	6	0	0	2		0	3	1	0	1	1	2	4	24
		<b>5</b>	0	7	4	0	0	0		0	0	2	0	0	0	4	1	18
		<b>6</b>	3	2	16	1	6	1		0	0	0	0	0	0	1	3	33
		<b>7</b>	1	0	1	0	0	2		0	1	1	0	0	0	1	2	9
		<b>8</b>	0	0	2	0	1	0		3	1	0	0	0	1	0	3	11
	Totaal		16	31	63	5	9	12		5	16	19	7	2	2	45	28	260
<b>14</b>	<b>Functie</b>	<b>1</b>	1	4	7	0	0	2		0	0	2	2			<b>63</b>	1	82
		<b>3</b>	0	4	14	4	0	1		1	1	1	0			2	4	32
		<b>4</b>	0	2	11	0	0	0		0	0	0	1			0	0	14
		<b>5</b>	0	0	0	1	0	1		0	0	1	0			2	0	5
		<b>6</b>	0	6	12	1	6	0		3	0	1	0			3	4	36
		<b>7</b>	0	1	0	0	0	0		0	0	0	0			0	1	2
		<b>8</b>	0	0	1	0	0	1		0	0	0	0			0	1	3
	Totaal		1	17	45	6	6	5		4	1	5	3			70	11	174
<b>15</b>	<b>Functie</b>	<b>1</b>	0	3	5	0	0	1				2				<b>37</b>	0	48
		<b>3</b>	1	0	5	1	0	0				1				0	3	11
		<b>4</b>	0	0	1	0	0	0				0				0	0	1
		<b>5</b>	0	0	0	0	0	0				0				1	0	1
		<b>6</b>	0	0	0	0	1	1				0				1	1	4
		<b>7</b>	0	0	0	0	0	1				0				0	0	1
		<b>8</b>	0	0	1	0	0	2				0				0	1	4
	Totaal		1	3	12	1	1	5				3				39	5	70
<b>16</b>	<b>Functie</b>	<b>1</b>	1	2	2					2						15		22
		<b>3</b>	0	0	0					1						0		1
		<b>4</b>	0	0	1					0						0		1
		<b>6</b>	0	0	0					1						0		1
	Totaal		19	1	2	3					4						15	
<b>17</b>	<b>Functie</b>	<b>1</b>		1	0	1				0						13	1	16
		<b>3</b>		0	0	0				0						0	1	1
		<b>6</b>		0	0	0				0						1	0	1
		<b>7</b>		0	0	0				1						0	0	1
		<b>8</b>		0	1	0				0						0	0	1
	Totaal			1	1	1				1						14	2	20
<b>18</b>	<b>Functie</b>	<b>1</b>								0						2	1	3
		<b>7</b>								1						0	0	1
	Totaal									1						2	1	4
<b>19</b>	<b>Functie</b>	<b>1</b>														2		2
	Totaal															2		2

## Bijlage 4: In- en uitstroom Rijk

### Instroom

Tabel 1. Instroom Management

	Oud werkterrein										
	Management										Totaal
Nieuw werkterrein	Agr.	EAD	JBF	Soc.	Bouw	Info.	Tech	Mang.	Anders		
Agr.	1										1
EAC		2				1		1			4
JBF			1								1
OOV											
Peda.				1							1
Soc.				3				1			4
Verz.											
Med.											
Bouw					1						1
Info.						5		1			6
Trans.											
Tech.							1				1
Mang.	1	3	1	1	1	1	1	20	2		31
Anders									5		5
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>7</b>		<b>55</b>

Tabel 2. Instroom Secretarieel

	Oud werkterrein											
	Secretarieel											Totaal
Nieuw werkterrein	Agr.	EAC	JBF	Soc	Verz	Med	Info	Trans	Tech.	Mang.	anders	
Agr.		2										2
EAC		32		4			1	1	1	1	3	43
JBF		4	3								3	10
OOV												
Peda.												
Soc.		2									1	3
Verz.					1							1
Med.	1					1						2
Bouw												
Info.												
Trans.												
Tech.												
Mang.												
Anders		4	1							1	6	12
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>73</b>

Tabel 3. Instroom Beleid

Oud werkterrein																	
Beleid															Tot.		
Nieuw werkte rrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Info	Trans	Tech.	Taal	Mang.	anders			
Agr.	3	1													2	6	
EAC		12														2	14
JBF		3	28	1	1	1	1							1	2	38	
OOV		2		1		1				2						6	
Peda.					1									1		2	
Soc.						11									3	14	
Verz.																	
Med.						1		4						1		6	
Bouw												1		1		2	
Info.			1						5							6	
Trans.												1				1	
Tech.			1											1		2	
Mang.		1												2		3	
Anders		3				3		1	1		2	1	1	13		25	
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>125</b>		

Tabel 4. Instroom Uitvoering

Oud werkterrein																
Uitvoering															Tot.	
Nieuw werkte rrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Bouw	Info	Trans	Taal	Mang.	anders		
Agr.	9						1					1			11	
EAC		8		1								1			10	
JBF	2	3	14				1					1		4	25	
OOV	1	1	1	4		1	2	1			1		1	2	15	
Peda.					3										2	5
Soc.		1				5		1					1	2	10	
Verz.								1							1	
Med.							1	6					1		8	
Bouw									2						2	
Info.					1					7		1			9	
Trans.											1				1	
Tech.																
Mang.								1							1	
Anders		6			1									2	9	
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>107</b>	

Tabel 5. Instroom Staf

	Oud werkterrein													
	Staf												Totaal	
Nieuw werkterrein	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Info	Trans	Tech.	Mang.	anders		
Agr.	1							1					1	3
EAC	19	1					2				2		2	26
JBF	1	5	1				1						4	12
OOV				1			1						1	3
Peda.						1								1
Soc.	1				3								3	7
Verz.	1					1								2
Med.							1							1
Bouw														
Info.	3							9						12
Trans.			1						1					2
Tech.										1				1
Mang.											2			2
Anders	1	1				2							5	9
<b>Totaal</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>81</b>	

Tabel 6. Instroom Toezicht

	Oud werkterrein															
	Toezicht														Tot.	
Nieuw werkterrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Bouw	Info	Trans	Tech.	Mang.	anders		
Agr.	5	3										1			1	10
EAC		6		1								1				8
JBF		2		1		2				1					2	8
OOV	2	6	2	19	1	2	1	2	5		7	2			17	66
Peda.					1	1									1	3
Soc.	1														1	2
Verz.																
Med.		1						5							1	7
Bouw																
Info.										1						1
Trans.											1					1
Tech.												1				1
Mang.													1			1
Anders		1										1	1		9	12
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>120</b>	



Tabel 7. Instroom Onderzoek

	Oud werkterrein														
	Onderzoek														Totaal
Nieuw werkterrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Trans	Tech.	Taal	Mang.	anders		
Agr.	1													1	
EAC		2									1			3	
JBF		1	1	1								1	1	5	
OOV		1		1	1								1	4	
Peda.						1							1	2	
Soc.			1		4	<b>19</b>	2	1				2	1	30	
Verz.							1							1	
Med.								7						7	
Bouw															
Info.															
Trans.									1					1	
Tech.		1								2				3	
Mang.															
Anders		3	1		1	1						1	5	12	
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>69</b>	

Tabel 8. Instroom Overig

	Oud werkterrein														
	Overig														Totaal
Nieuw werkterrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Bouw	Info	Trans	Tech.	anders		
Agr.	1													1	
EAC		9											1	10	
JBF	1	2	<b>21</b>		1								1	26	
OOV			1	3				1					3	8	
Peda.				1	2									3	
Soc.					2		1							3	
Verz.				1									1	2	
Med.						1	1	3					1	6	
Bouw									2					2	
Info.		1								<b>11</b>			1	13	
Trans.											1			1	
Tech.												1		1	
Mang.															
Anders		2	1		1	2					2		<b>11</b>	19	
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>95</b>	

## Uitstroom

Tabel 9. Uitstroom Management

	Nieuw werkterrein												
	Management												Totaal
Oud werkterrein	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Med	Bouw	Info	Tech.	Taal	Mang.	anders	
Agr.				1									1
EAC	5										2		7
JBF		3											3
OOV			3										3
Peda.				1									1
Soc.					2						1		3
Verz.													
Med.						1							1
Bouw							1				1		2
Info.								1			1	1	3
Trans.												1	1
Tech.									1				1
Taal										1			1
Mang.	7	3	1	1			1	1			36	2	52
Anders				1							1		2
<b>Totaal</b>	12	6	4	4	2	1	2	2	1	1	42	4	81

Tabel 10. Uitstroom Secretarieel

	Nieuw werkterrein									
	Secretarieel									Totaal
Oud werkterrein	EAC	JBF	Peda	Soc	Verz	Med	Trans	andere		
Agr.						1			1	
EAC	19			1	1			1	23	
JBF	1	2	1						4	
OOV										
Peda.					1				1	
Soc.										
Verz.										
Med.										
Bouw										
Info.										
Trans.										
Tech.										
Taal										
Mang.										
Anders						1			4	
<b>Totaal</b>	20	2	2	1	1	2	1	3	33	
								4		

Tabel 11. Uitstroom Beleid

Nieuw werkterrein																
Beleid																Tot.
Oud werkterrein	Agr	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Bouw	Info	Trans	Tech.	taal	Mang.	anders	
Agr.	1					1								3	2	7
EAC		15				1							1	1	2	20
JBF		2	18	2	1	3						1		2	3	32
OOV	1			3				1			1					6
Peda.					2									1		3
Soc.				1		11								1		13
Verz.					1		1									2
Med.								2								2
Bouw								1	3					1		5
Info.										3						3
Trans.	1													1		2
Tech.									1							1
Taal													1			1
Mang.														1		1
Anders		1						1					1	3	9	15
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>113</b>

Tabel 12. Uitstroom Uitvoering

Nieuw werkterrein																
Uitvoering																Tot.
Oud werkterrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Bouw	Info	Trans	Taal	Mang.	anders		
Agr.	2								1					1		4
EAC		8	2				1			1						12
JBF			10		1	1		2							2	16
OOV				1		2										3
Peda.					5											5
Soc.		1				3									2	6
Verz.																
Med.								1								1
Bouw	1								3							4
Info.					1					3						4
Trans.																
Tech.		1														1
Taal						1						1				2
Mang.																
Anders					1						1				5	7
<b>Totaal</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>66</b>

Tabel 13. Uitstroom Staf

	Nieuw werkterrein														
															Totaal
Oud werkterrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Info	Trans	Tech.	Taal	anders		
Agr.		1													1
EAC		22		1			1		1	1				2	28
JBF			4			1		1						1	7
OOV		1				1	1			1					4
Peda.															
Soc.	1					6		1							8
Verz.							1								1
Med.								2							2
Bouw															
Info.		1				2			11					1	15
Trans.															
Tech.												1			1
Taal					1										1
Mang.															
Anders									1	1			1	6	9
<b>Totaal</b>	1	25	4	1	1	10	3	4	13	3	1	1	10		77

Tabel 14. Uitstroom Toezicht

	Nieuw werkterrein														
	Toezicht														Totaal
Oud werkterrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Bouw	Info	Trans	Mang.	anders		
Agr.	4	1											1	1	7
EAC		5	1		1									2	9
JBF			3										1		4
OOV		1	1	10	2	3					2	1	2		22
Peda.					2								1		3
Soc.						1	1								2
Verz.															
Med.												2			2
Bouw									4						4
Info.										1					1
Trans.															
Tech.															
Taal															
Mang.								1					1	1	3
Anders	1		1	1			1							7	11
<b>Totaal</b>	5	7	6	11	5	4	2	1	4	1	2	7	13		68

Tabel 15. Uitstroom Onderzoek

	Nieuw werkterrein													
														Totaal
Oud werkterrein	Agr.	EAC	JBF	OOV	Peda	Soc	Verz	Med	Tech.	Taal	Mang.	anders		
Agr.	1												1	2
EAC		1												1
JBF						1								1
OOV												1	1	2
Peda.														
Soc.			1		1	1	1							4
Verz.														
Med.					1				2					3
Bouw														
Info.														
Trans.														
Tech.				1	1				1	2				5
Taal						1					2			3
Mang.														
Anders		1			1									2
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>23</b>

Tabel 16 Uitstroom Overig

	Nieuw werkterrein														
	Overig														Totaal
Oud werkterrein	EAC	JBF	Peda	Soc	Verz	Med	Bouw	Info	Trans	Tech.	Taal	Mang.	anders		
Agr.															
EAC	3				1			1						2	7
JBF	1	6													7
OOV										1				1	2
Peda.			3	1		1			1						6
Soc.				3									1	1	5
Verz.														1	1
Med.						1									1
Bouw							1								1
Info.	1							5							6
Trans.															
Tech.															
Taal											1			1	2
Mang.															
Anders	1			1	1								1	5	9
<b>Totaal</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>47</b>