

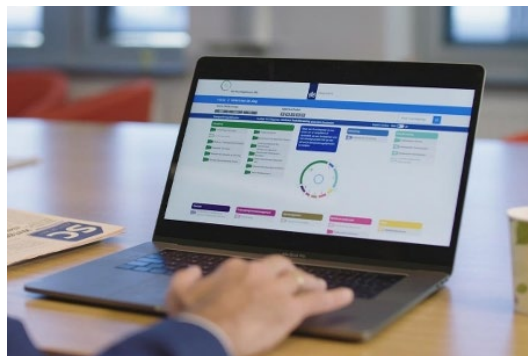


**Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk  
Personeel i.o.**

Rijkskantoor Beatrixpark  
Wilhelmina van Pruisenweg 52  
2595 AN Den Haag

Postbus 20011  
2500 EA Den Haag

# Eindrapport evaluatie Functiegebouw Rijk



Versie 1.0  
Datum: 2-4-2021  
Status: Definitief

Projectteam Evaluatie Functiegebouw Rijk:  
Joop Kruuk  
Anita Bhajan  
Willem Koevoets  
Wim van Oosterhout

## Inhoud

1.	Inleiding.....	3
2.	Achtergrond.....	4
2.1	Programma Compacte Rijksdienst (Kabinet Rutte I) .....	4
2.2	De ratio achter de bouw van het FGR.....	5
2.3	Bouwstenen FGR.....	6
2.4	Implementatie en ontwikkeling FGR 2012-2020 .....	7
3.	Aanpak van de evaluatie FGR.....	8
3.1	Scope .....	8
3.2	Doelen FGR en Governance .....	8
4.	Bevindingen uit de Evaluatie FGR .....	10
4.1.	Doelen.....	11
4.2.	Governance .....	12
4.3.	Gebruik en inhoud.....	12
4.4.	Conclusies op basis van de evaluatie .....	13
4.5.	Relatie met andere trajecten .....	14
5.	Belang van de nieuwe beleidsvisie FGR .....	16
	Bijlage 1: lijst van geïnterviewden .....	18
	Bijlage 2: Informatiebronnen .....	20

## 1. Inleiding

Het Functiegebouw Rijk (FGR) is gebaseerd op het Ministerraadbesluit van 20 november 2009 en is rijksbreed ingevoerd per 1 januari 2012. Tevens is afgesproken het FGR vijfjaarlijks te evalueren.

De evaluatie sluit aan bij de aanbevelingen uit de Beleidsdoorlichting kwaliteit rijksdienst die op 20 december 2019 aan de Tweede Kamer is gezonden.

Naar aanleiding van de uitkomsten van de evaluatie, ontwikkelingen binnen het Rijk en de actuele uitdagingen is besloten te komen tot een actualisatie van de beleidsvisie van het FGR.

Directeur Ambtenaar & Organisatie van het ministerie van BZK is opdrachtgever, de heer Joop Kruuk, programmadirecteur OCW is opdrachtnemer.

Een begeleidingscommissie bestaande uit vertegenwoordigers van uit de ICOP, ICBR en BZK/DGGO/A&O, ondersteunt de opdrachtgever en opdrachtnemer.

De ICOP en Standaardisatiecommissie FGR fungeren als klankbord.

De opzet van de evaluatie en voortgang is besproken in het vierhoeksoverleg met de bonden en de GOR Rijk.

Besluitvorming vindt plaats in de ICBR.

## 2. Achtergrond

### 2.1 Programma Compacte Rijksdienst (Kabinet Rutte I)

In het regeerakkoord Kabinet Rutte I, 2010 – 2012, was vanwege nieuwe taakstellingen en een veranderende rol van de rijksoverheid gekozen voor het toegroeien naar een compacte Rijksdienst. Dit moest onder andere gebeuren door: standaardisering bedrijfsvoering, vorming grote SSC's, bundeling van toezichtorganisaties en bundeling van grote uitvoeringsorganisaties. Tegelijkertijd werd er ook een uitstroom verwacht tussen 2011 en 2021 van 70% van de rijksambtenaren. Verwacht werd dat deze zaken zouden resulteren in omvangrijke reorganisatiebewegingen.

Daarnaast bleek uit onderzoek binnen de Rijksdienst dat er zeer veel gedetailleerde en inputgerichte functiebeschrijvingen waren wat onder andere een zeer kostbaar formatiebeheer met zich meebracht en de vergelijkbaarheid van functies binnen de Rijksdienst onvoldoende mogelijk maakte.

Om deze ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden is er voor gekozen te gaan sturen op het flexibeler maken van het personeelsbestand Rijksbreed. Dit betekende dat er is ingezet is op de volgende doelen:

1. Ontwikkelen (inter)departementaal loopbaanbeleid die de mobiliteit binnen en tussen departementen en naar buiten zal bevorderen, onder andere middels Rijksbrede loopbaanpaden en leerlijnen;
2. Deregulering, harmonisering en vereenvoudiging van het P-beleid en het daarbij behorende vereenvoudigen, transparanter en gebruikersvriendelijk maken van het P-instrumentarium.

Dit moest o.a. resulteren in Rijksbreed inzicht in het personeelsbestand, verhoging van de efficiency en bijdragen aan flexibelere inzet van personeel Rijksbreed.

Hoewel het FGR onderdeel was en is van een set aan P&O-instrumenten en onder meer gekoppeld is aan het functiewaarderingssysteem (FUWASYS), de gesprekscyclus binnen het rijk, leer- en ontwikkelmogelijkheden en de competentietaal van het Rijk (Competentiegids Rijk), is het van belang te realiseren dat er diverse doelstellingen aan het FGR gekoppeld werden, te weten:

- Vereenvoudiging van het functielandschap binnen het Rijk, minder kosten voor beheer en onderhoud;
- Eén gemeenschappelijke taal waardoor vergelijkbaarheid tussen functies mogelijk is en flexibiliteit wordt bevorderd;
- Beter inzicht tussen de departementen met betrekking tot vergelijkbare functies;
- Bevorderen van het maken van afspraken met betrekking tot resultaat en gedrag;
- Bevorderen van de mogelijkheid voor medewerkers om zelf sturing te geven aan loopbaanontwikkeling;
- Beter inzicht in de aantallen fte's binnen de diverse functiefamilies/-groepen en daarmee mogelijkheden tot benchmarken tussen verschillende departementen;
- Hulpmiddel bij het inrichten van de organisatie.

## 2.2 De ratio achter de bouw van het FGR

Binnen de rijksdienst waren voorafgaand aan de invoering van het FGR ongeveer 25.000 maatwerk functiebeschrijvingen in gebruik die de stappen in de HR-cyclus (W&S, werk- en ontwikkelafspraken) faciliteerden.

Die ongeveer 25.000 maatwerk functiebeschrijvingen zijn met de komst van het FGR (1-1-2012) teruggebracht tot 250 FGR-functietyperingen (8 functiefamilies met daarbinnen 61 functiegroepen).

Het terugbrengen van 25.000 maatwerk functiebeschrijvingen naar 250 FGR-functietyperingen is gebeurd door de specifieke werkzaamheden niet langer in de functietypering op te nemen. De visie hierachter was dat werkzaamheden altijd fluctueerden en dus een plek hadden in het jaarplan. Dit betekent dat in het gebruik van FGR het gebruik van een jaarplan cruciaal is, want hier staan alle werkzaamheden in.

Dit heeft geleid tot FGR-functietyperingen op basis van generieke teksten die een duiding gaven van de aard en het niveau (gebaseerd op FUWASYS) van de betreffende werkzaamheden. Hierdoor kunnen grote aantallen functies vanwege vergelijkbare aard en niveau in een FGR-functietypering worden ondergebracht.

Om de herkenbaarheid binnen een organisatie te vergroten wordt naast de FGR-functietypering (ook wel als doopnaam aangeduid), gebruik gemaakt van een roepnaam.

Hoe ziet de ratio van het gebruik van FGR er in de HR-cyclus dan concreet uit:

### In Organisatie en Formatierapporten (O&F):

- Zonder uitgebreide functieomschrijvingen maar met korte functiebeelden; dit zijn korte omschrijvingen van functies (3-5 hoofdbestanddelen/werkzaamheden, de positie, het schaalniveau en verwijzing FGR)

### Bij Werving en Selectie (W&S):

- Gebruik doopnaam FGR (interdepartementale herkenbaarheid) en roepnaam (herkenbaarheid binnen eigen organisatie). Taken, vaardigheden resultaten en competenties op basis van O&F en jaarplan.

### In de gesprekscyclus (GCR) (in combinatie met jaarplannen):

- Resultaat afspraken;
- Afspraken voor ontwikkeling binnen de functie/ organisatie team;
- Afspraken voor ontwikkeling buiten de functie (mobiliteit).

### Bij managementinformatie:

- Met gebruik van de doopnaam FGR, nadeel is dat op basis hiervan, rijksbreed, slechts managementinformatie kan worden verkregen op een hoog abstractieniveau.
- Dit nadeel manifesteert zich met name bij de functiefamilies Uitvoering en Bedrijfsvoering.

Het gebruik van de later opgestelde kwaliteitsraamwerken Informatievoorziening (KWIV) en Inkoop (KWIK) bieden rijksbreed specifiekere informatie.

## 2.3 Bouwstenen FGR

# Bouwstenen Functiegebouw Rijk

### Families:

Lijnmanagement  
 Projectmanagement  
 Beleid  
 Advisering  
 Bedrijfsvoering  
 Kennis en onderzoek  
 Toezicht  
 Uitvoering

Per familie een beperkt aantal **functieprofielen**

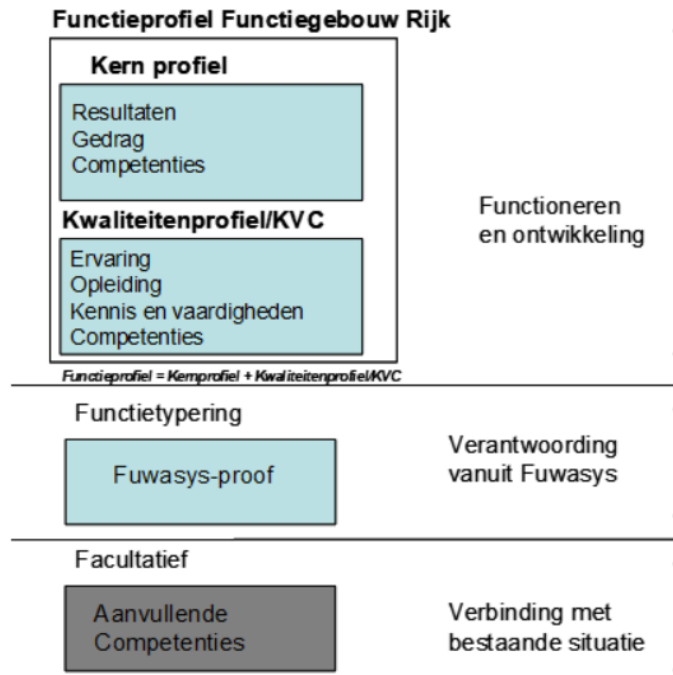
Functieprofiel bestaat uit:

#### A: kernprofiel:

doel van de functie  
 4 resultaatgebieden  
 beperkt aantal resultaatbeschrijvingen per resultaatgebied  
 gedragsindicatoren en competenties

#### B: kwaliteitenprofiel/KVC's:

Ervaring  
 Opleiding  
 Kennis en Vaardigheden  
 Competenties



- In **het kernprofiel** staan voorbeelden van resultaten/werkzaamheden en succesvol gedrag in vier categorieën (opdrachtgever, omgeving, bedrijfsvoering, vernieuwen & verbeteren) die door de leidinggevende en medewerker kunnen worden gehanteerd bij de formulering van concrete werk-/resultaat- en ontwikkelafspraken (training, coaching, opleiding, etc.).
- **Het kwaliteitenprofiel** geeft informatie over kennis, ervaring, opleidingen, certificaten, competenties. (NB. Voor IV en de Inkoopkolom zijn verbijzonderingen gemaakt in: het Kwaliteitsraamwerk IV (KWIV) en het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom (KWIK)). NB. Werk-, resultaat- en ontwikkelafspraken staan altijd in de context van het jaarplan van het organisatieonderdeel.
- De generieke FGR-**functietypering** in combinatie met de specifieke werk-/resultaatafspraken vormen de inhoud van de functie van en medewerker. Voorwaarde voor het goed functioneren van dit FGR-model is dus dat een leidinggevende een goed beeld moet hebben van: het eigen jaarplan, het O&F-rapport en van de werking van het FGR (kernprofiel, kwaliteitsprofiel (en indien relevant KWIV en/of KWIK) en functietypering. Dus het FGR is gebouwd om integraal te gebruiken met, in ieder geval, een jaarplan en een O&F.

## 2.4 Implementatie en ontwikkeling FGR 2012-2020

In 2012 is het Functiegebouw Rijk (FGR) gefaseerd geïmplementeerd bij alle departementen binnen de sector Rijk, met uitzondering van de Belastingdienst, op basis van een besluit van de MR van 20 november 2009.

In de afgelopen jaren is het aantal organisaties dat (onderdelen van) het FGR, dan wel de systematiek gebruikt of wil gebruiken, gestaag gegroeid. Denk daarbij aan de Rechtspraak (met uitzondering van de rechterlijke macht), Staatsbosbeheer, Defensie, Politie en VNG.

Niet alleen is het aantal organisaties dat in min of meerdere mate gebruik maakt van (de systematiek van) het FGR gegroeid, ook wordt het FGR gebruikt voor een waaier van doelen, die uitstijgen boven de initiële doelen.

In de jaren vanaf 2012 is het FGR regelmatig aangevuld of aangepast, zowel naar aanleiding van aspecten die bij de implementatie of het gebruik naar voren kwamen, alsmede naar aanleiding van het groot onderhoud van diverse functiefamilies. Deze wijzigingen zijn door DGOO voor advies voorgelegd aan een vertegenwoordiging van de departementen en de standaardisatiecommissie FGR. Deze – paritaire - commissie bestaat uit twee vertegenwoordigers namens de bonden en twee vertegenwoordigers namens de ICOP en een onafhankelijke voorzitter.

De domeinen Informatievoorziening en Inkoop hebben in afstemming met DGOO/A&O en in aanvulling op het FGR kwaliteitsraamwerken opgesteld, te weten: het Kwaliteitsraamwerk IV (KWIV) en het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom (KWIK).

In de afgelopen jaren is beleidsmatig specifiek gekeken naar het FGR in relatie tot:

- Het Strategisch Personeelsbeleid;
- Wendbaarheid en grenzeloos samenwerken;
- Het gebruik van leerlijnen en loopbaanstappen.

Meest recent is het FGR als instrument voor indeling en inschaling opgenomen in de CAO Rijk 2020 (§ 6.1) en heeft daardoor ook directe rechtspositionele werking.

## 3. Aanpak van de evaluatie FGR

### 3.1 Scope

De evaluatie heeft zich gericht op:

1. In hoeverre de vooraf gestelde doelen zijn bereikt;
2. Het gebruik van het FGR door medewerker, management en HR (organisatie);
3. De prioritering in de doelen voor de toekomst;
4. De governance rondom de besluitvorming van wijzigingen en dus de invloed van de departementen daarop;
5. De onderlinge afhankelijkheid met FUWASYS.

De evaluatie in stappen:

#### Stap 1. Informatie verzamelen

Er was sprake van een waaier aan doelen, waarbij het soms lastig was vast te stellen waar en wanneer die doelen waren vastgesteld. Stap 1 heeft geleid, met oog voor inhoud en gebruik van het FGR, in een voorstel tot herijking en prioritering van die doelen en bevat een aanzet tot de contouren voor de toekomstige governance.

#### Stap 2. Verwerken, analyseren, concluderen

In deze stap is geïnventariseerd welke aanpassingen gewenst waren ten aanzien van inhoud en gebruik, gerelateerd aan de herijking en prioritering van de doelen, alsmede welke aanpassing wenselijk was met betrekking tot de governance.

#### Stap 3. Advies mogelijke aanpassingen en implementatie daarvan

Deze stap voorziet (inmiddels) in een geactualiseerde beleidsvisie.

### 3.2 Doelen FGR en Governance

Stap 1 heeft geleid tot een voorstel tot herijking en prioritering van doelen en bevat een aanzet tot de contouren voor de toekomstige governance.

Door middel van interviews, waarbij naar verleden, heden als toekomst is gekeken, heeft beeldvorming plaats gevonden ten behoeve van herijking en prioritering van de doelen van het FGR, alsmede de contouren ten aanzien van de toekomstige governance. In aanvulling hierop is in stap 1 ook gesproken met een aantal lijnmanagers, HR-adviseurs, een vertegenwoordiging van de GOR Rijk en de Rechtspraak.

#### Voor wat betreft de doelen:

De doelen vloeiden voort uit de oorspronkelijke aanleiding, het besluit van de MR, alsmede bijgestelde of nieuwe doelen die in de loop van de tijd aan het FGR waren gekoppeld. Daarbij was sprake van zowel een organisatie (O) als een personeel (P) aspect, dan wel een combinatie daarvan (PenO). Een en ander heeft tot het volgende overzicht geleid:

1. Grenzeloos samenwerken en wendbaarheid (O);
2. Harmonisering, vereenvoudiging en transparantie van het functielandschap van het Rijk (O);
3. HR-informatie (O);



4. Hulpmiddel bij het inrichten van organisaties en het terugdringen van reorganisaties en de bijbehorende OenF-rapporten (O)
5. Terugdringen omvang inzet externe adviesbureaus (O);
6. Het FGR als indelingsinstrument voor (advisering van) de manager (P);
7. Bepalen van de uitwisselbaarheid van functies (P);
8. Het FGR als hulpmiddel bij de gesprekscyclus, zowel ten behoeve van resultaatsturing als ontwikkeling, inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerker (P);
9. FGR biedt inzicht in leer- en loopbaanontwikkeling (P);
10. FGR als basis voor werving en selectie (inclusief inhuur) (P);
11. FGR als instrument voor inschaling voor zowel medewerker, manager als organisatie (P en O).

Voor wat betreft de governance:

Het "Rapport rijksbreed onderzoek Functiegebouw Rijk van de RAD d.d. 18 november 2011", formuleert met betrekking tot de governance een aantal zorgpunten:

- hoe houden we de departementen in de toekomst allemaal op een lijn qua toepassing FGR?
- hoe regelen we de borging van het FGR in de toekomst?
- hoe is de koppeling geregeld tussen het FGR en de uniformiteit van het aanpalende P&O-instrumentarium?

Er is gekeken naar:

- De wijze waarop de stelselverantwoordelijkheid binnen DGGO is belegd;
- Waar en door wie besluiten worden genomen over aanpassingen FGR (dat was nu nog alleen DGGO);
- De rol van de huidige standaardisatiecommissie FGR;
- De rol van het Contactpersonenoverleg (CPO-FGR);
- De "eigen" ruimte om met betrekking tot het FGR af te wijken of aanvullingen toe te voegen;
- De positie van ICOP, ICBR, SGO, SOR en GOR.

## 4. Bevindingen uit de Evaluatie FGR

Ten aanzien van de data met betrekking tot het FGR is geconstateerd dat:

- Specifieke data over het FGR niet zijn geproduceerd. Wel zijn er overzichten gemaakt waarin de invulling van het FGR in de bezetting is opgenomen in aantallen per familie, functiegroep en functie;
- Er is geen systematisch onderzoek gedaan waaruit men zou kunnen afleiden wat de effecten van de invoering van het FGR zijn geweest op de ontwikkeling van mobiliteit, noch binnen, noch tussen de departementen;
- Het aantal bezoekers dat de website rechtstreeks weet te vinden, is gedaald van 55,5% naar 19,9%. Via Google wordt de website beter gevonden in 2020 t.o.v. 2019;
- Uit het ICTU-onderzoek van mei 2019 komt nog het volgende naar voren:
  - 9 van de 10 Rijksambtenaren heeft weleens van het FGR gehoord;
  - De bekendheid met het FGR is bij Rijksambtenaren werkzaam in Zuid-Holland groter;
  - Bekendheid met het FGR is relatief laag bij schaal 5 t/m 8 en hoog bij schaal 12 t/m 14;
  - Meer dan de helft van de Rijksambtenaren heeft de website van het FGR bezocht;
  - Rijksambtenaren missen vooral een goede zoekfunctie en een overzichtelijke structuur van de FGR-website.

Er is onvoldoende data beschikbaar om de werking van het FGR te kunnen toetsen.

Om een beter beeld te krijgen zover de werking en gebruik zijn ruim 40 interviews gehouden waarbij gesproken is met circa 60 personen, zie bijlage 1.

Daarnaast is de nodige bron informatie verzameld, zie bijlage 2.

Op basis van de aldus verkregen informatie is een analyse uitgevoerd en heeft bespreking plaatsgevonden in de Begeleidingscommissie evaluatie FGR (BC).

### **Algemeen Beeld**

In 2012 is in het voorwoord van het handboek FGR het volgende opgenomen:

Het Functiegebouw Rijk (FGR) is een rijksbreed P&O-instrument dat managers en medewerkers helpt om op moderne en professionele wijze richting te geven aan werken bij de rijksoverheid. Bijvoorbeeld door met het FGR de juiste afspraken met medewerkers te maken over resultaat, ontwikkeling en mobiliteit.

Voor wat betreft de kennis en het gebruik van het FGR is er bij de departementen sprake van duidelijke verschillen.

Het belang van een gezamenlijke taal binnen het Rijk wordt door vrijwel iedereen onderschreven.

In de rapportage van de Auditdienst uit 2011 zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- De website FGR beter vindbaar maken;
- Het management betrekken o.a. door in cursussen aandacht te besteden aan het FGR;

- Het monitoren van de voortgang van het implementatietraject FGR per departement.

Bij de implementatie van het FGR zijn hier de nodige inspanningen op verricht, echter de structurele aandacht hiervoor ontbreekt. De website is nog steeds lastig te vinden via het Rijksportaal. In managementcursussen of introductiecursussen wordt niet of nauwelijks aandacht besteed aan het FGR. Bovendien zijn nog niet alle departementen volledig aangesloten op het FGR en zijn er ook verschillen in de toepassing.

Mede door het hierboven geschetste beeld is de intentie zoals verwoord in het voorwoord van het handboek FGR, niet in volledige mate gerealiseerd.

#### 4.1. Doelen

Het FGR zou niet als het instrument gebruikt moeten worden voor alle doelen (11) zoals die in paragraaf 3.2 zijn opgenomen; primair zou moeten worden gekeken naar de initiële doelen. Op basis van de verkregen informatie zijn 6 initiële doelen aan te wijzen.

Initiële doelen en de realisatie hiervan:

- **Vereenvoudiging van het functielandschap binnen het Rijk**

Het gemeenschappelijke beeld is dat dit doel zeker is gerealiseerd. Aangetekend wordt dat de Belastingdienst het FGR niet (volledig) heeft geïmplementeerd.

- **Beter inzicht tussen de departementen met betrekking tot vergelijkbare functies**

Het FGR heeft gezorgd voor een beter inzicht, echter de functiebenamingen zijn erg algemeen waardoor men veel onder de functies kan vatten. Aandachtspunt is dat het kunnen delen van kennis en data over de departementen heen als ingewikkeld wordt ervaren.

- **Beter inzicht in de aantallen fte's binnen de diverse functiefamilies/-groepen**

Theoretisch gezien is dit doel wel gerealiseerd. Departementen delen soms functies in buiten de definities om of werken met geblokkeerde- of boven- formatie, waardoor het inzicht in de aantallen wordt vertroebeld.

- **Hulpmiddel bij het inrichten van organisaties**

Dit doel is over het algemeen wel gerealiseerd. Het FGR helpt bij reorganisaties om overzicht te geven van de formatie. Het instrument wordt gedeeltelijk toegepast bij capaciteitsplannen en O&F-rapporten. Andere departementen geven aan dat bij het inrichten van een organisatie niet wordt gedacht in functiefamilies en -groepen. Uiteindelijk wordt de inrichting van de organisatie wel vastgelegd binnen de definities van het FGR zodat medewerkers in functies ingedeeld en ingeschaald kunnen worden.

- **Bevorderen loopbaanontwikkeling en mobiliteit**

Het FGR bevordert niet zelfstandig de loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Het FGR kan handvatten geven, samenhang met andere instrumenten is daarbij noodzakelijk. Ten aanzien van mobiliteit is nog opgemerkt dat departementen niet uniform indelen en inschalen, waardoor er verschillen in beloning ontstaan binnen gelijke functies.

- **Maken van resultaatafspraken**

Dit doel wordt vrijwel nergens gerealiseerd op basis van het FGR. Het wordt als lastig ervaren om concrete resultaatafspraken te formuleren. Ook wordt aangegeven dat op veel plekken binnen het Rijk de personeelsgesprekken niet of nauwelijks heldere werkafspraken bevatten (en evenmin afspraken bevatten ten aanzien van loopbaanontwikkeling).

## 4.2. Governance

Voor wat betreft de governance is vastgesteld dat die in formele zin alleen geregeld is via BZK en de Standaardisatiecommissie FGR.

Wijzigingen van het Functiegebouw Rijk worden steeds voorgelegd aan de Standaardisatiecommissie Functiegebouw Rijk, waarin de vakbonden met twee leden zijn vertegenwoordigd (cao rijk 2020, paragraaf 27.5).

ICOP, ICBR en SGO zijn niet opgenomen in de formele governance, maar kunnen wel worden geraadpleegd.

Op enig moment is het Gebruikersoverleg FGR (GO) opgeheven. Op initiatief van UBR is het Contactpersonenoverleg (CPO) FGR opgestart, echter zonder mandaat. Dit heeft over het algemeen geleid tot minder formele betrokkenheid van de departementen.

Vakbonden en medezeggenschap (GOR Rijk) hebben een positie op basis van de cao (rechtspositie) en de WOR, maar het FGR is in de afgelopen jaren in de periodieke overleggen niet of nauwelijks aan de orde gekomen, zodat er een forse achterstand is als het gaat om de kennis van en betrokkenheid bij het FGR.

## 4.3. Gebruik en inhoud

Voor wat betreft gebruik en inhoud is een zestal knelpunten geformuleerd:

1. Wat is hét doel van het FGR?
2. Verschillende implementaties bij de departementen.
3. Generieke versus specifieke behoeften.
4. Integraliteit met andere P-instrumenten
5. Rechtspositionele status van het FGR.
6. Toepassing en de onbekendheid van het instrument.

Knelpunt 5 is minder actueel nu het FGR is opgenomen in de cao rijk 2020 als instrument voor indeling en inschaling.

Voor wat betreft de inhoud leent de opbouw van het FGR zich minder voor het werken met rollen en met ontwikkelen van en inzet op talenten, die beperking wordt overigens niet overal ervaren.

#### 4.4. Conclusies op basis van de evaluatie

##### Resultaten

De resultaten van de evaluatie zijn, grofweg, te onderscheiden in vier categorieën.

##### A. Succesvol

- Eén gezamenlijke taal binnen het Rijk;
- Vereenvoudiging van het functielandschap binnen het Rijk

##### B. Gedeeltelijk succesvol

- Beter inzicht tussen de departementen m.b.t. vergelijkbare functies;
- Beter inzicht in de aantallen fte's binnen de functiefamilies-/groepen;
- Hulpmiddel bij het inrichten van organisaties.

##### C. Niet of nauwelijks succesvol

- Bevorderen loopbaanontwikkeling en mobiliteit;
- Maken van resultaatafspraken;
- Gebruik van het FGR in de Gesprekscyclus Rijk.

##### D. Aandachtspunten

- FGR bij grote delen van doelgroep onbekend;
- Communicatie en vindbaarheid informatie onvoldoende;
- Onvoldoende herkenbaar voor wat betreft eigen functie;
- FGR heeft zich teveel ontwikkeld als een expert-instrument;
- Sluit onvoldoende aan bij andere P&O-instrumenten en actuele ontwikkelingen, zoals talentgericht werken (TGW);
- Governance;
- Cultuur en gedrag sluiten onvoldoende aan bij een deel van de (oorspronkelijke) ambities die gekoppeld zijn aan het FGR;

##### Algemeen

- I. Het FGR heeft binnen de Rijksoverheid gezorgd voor vereenvoudiging van het functielandschap en beter inzicht mogelijk gemaakt tussen de departementen met betrekking tot vergelijkbare functies.
- II. Die vereenvoudiging is bereikt doordat er gekozen is voor meer abstractere formuleringen die niet altijd als herkenbaar en bruikbaar worden ervaren.
- III. Het FGR wordt gebruikt bij het inrichten van organisaties, maar lang niet overal op dezelfde wijze.

- IV. Het FGR is niet het enige HR-instrument, maar biedt wel een basis ten behoeve van andere instrumenten.
- V. De wijze waarop indeling en inschaling plaatsvindt kent tussen (maar ook binnen) departementen verschillen, die verschillen hebben gevolgen voor de vergelijkbaarheid, maar mogelijk ook voor de mobiliteit, tussen departementen. Het FGR wordt nog te veel als een expertinstrument gezien.

### **Samenvattend**

- Het FGR levert een gemeenschappelijke taal op waardoor je binnen de Rijksoverheid kan communiceren binnen en tussen de verschillende organisaties;
- Het potentieel van het FGR wordt niet volledig benut, het kan dienen als fundament/taal voor andere personeelsinstrumenten;
- De samenhang met andere instrumenten zoals loopbaanpaden, p-gesprekken en werving en selectie is onvoldoende gerealiseerd;
- Het FGR wordt gezien als een expertinstrument, een beter en breder gebruik stelt eisen aan de helderheid ten aanzien van de doelen, taal, communicatie en ondersteuning bij het gebruik.

### **Doelen**

Om tot herijking en prioritering van de doelen te kunnen komen, is het van belang vast te stellen waarvoor en door wie het FGR in de toekomst gebruik gaat worden.

Op de website FGR (<https://www.functiegebouwrjksoverheid.nl>) wordt in een korte video toegelicht waarvoor en door wie het FGR gebruikt kan worden:

- Het FGR is het instrument die de verbinding tussen medewerkers en organisatie verzorgt;
- Het FGR levert bouwstenen voor de ontwikkeling van de organisatie en de medewerker;
- Het FGR is er voor de organisatie, (lijn)manager en medewerker.

Aanbevolen is de doelen waarvoor het FGR wordt gebruikt te beperken tot de volgende 4 doelen:

- Beter inzicht tussen de departementen met betrekking tot vergelijkbare functies;
- Beter inzicht in de aantallen fte's binnen de diverse functiefamilies/-groepen;
- Hulpmiddel bij het inrichten van organisaties;
- Bevorderen loopbaanontwikkeling en mobiliteit (tussen departementen).

## **4.5. Relatie met andere trajecten**

Het bewaken van die relatie is van belang, maar dient van uit het perspectief van de evaluatie zich met name te richten op het bieden van ondersteuning ten behoeve van die andere trajecten en te voorkomen dat het FGR ongewenste beperkingen met zich meebrengt.

### **Trajecten met een relatie tot het FGR:**

1. *Wendbaarheid en grenzeloos samenwerken*
2. *Loopbaanpaden en leerlijnen, competentietaal rijk*
3. *Talentgericht Werken*
4. *SPP 2020 -2025*
5. *Waarderingsgrondslagen en FUWASYS*
6. *Werk aan Uitvoering*
7. *Referentiekader FGR ten behoeve van Medezeggenschap*

## 8. Implementatie FGR Belastingdienst

*Knelpunten bij indeling en inschaling in FGR:*

- *Rijks Schoonmaak Organisatie (RSO);*
- *Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (Participatiewet);*
- *Deel van de medewerkers op de buitenposten van BZ;*

*Sommige specialisten (o.a. psychiaters).*

## 5. Belang van de nieuwe beleidsvisie FGR

In augustus 2020 is de voorlopige opbrengst van de stappen 1 en 2 voorgelegd aan de Begeleidingscommissie (BC) FGR.

In oktober is een tussenrapportage evaluatie FGR opgesteld en daarna voorgelegd aan ICOP en ICBR. De tussenrapportage is besproken in het contactpersonenoverleg (CPO)FGR en het vierhoeksoverleg met GOR Rijk en vakbonden.

Geconstateerd is dat de ratio achter het FGR zoals beschreven bij 2.2. wel herkend wordt door specialisten, maar niet of nauwelijks door de gebruikers van het FGR. Ook de omstandigheden ten tijde van de bouw en implementatie van het FGR zijn inmiddels veranderd.

De conclusies en bevindingen uit de evaluatie tonen aan dat de in de loop van de tijd het FGR het imago heeft gekregen van een "1000-dingen" doekje, maar ook van een expert-instrument.

Per saldo levert de evaluatie de nodige vragen op, waaronder:

1. Wat is er nodig om herkenbaarheid en gebruik van het FGR te verbeteren?
2. Hoe verhoudt het FGR zich ten opzichte van andere (HR/Sturings)-instrumenten?
3. Hoe kan het FGR bij het inrichten van organisaties eenduidiger en optimaler benut worden?
4. Hoe kan de toegankelijkheid van het FGR worden vergroot?
5. Hoe kan indeling en inschaling eenduidiger plaatsvinden?

Daarnaast was helder dat de omstandigheden en de doelstellingen die actueel waren tijdens de bouw en implementatie van het FGR, inmiddels, deels, zijn achterhaald of niet zonder meer te realiseren zijn door het FGR als het centrale instrument aan te merken.

Na bespreking in de Begeleidingscommissie FGR in november is door de directeur A&O/BZK een akkoord gegeven op de nadere invulling van stap 3 en op de aanpassing van de oorspronkelijke planning.

Waar stap 3 van de evaluatie oorspronkelijk voorzag in het doen van aanbevelingen, met de nadruk op prioritering van de doelen en aanpassing van de governance, is gekozen de evaluatie af te sluiten en aansluitend de beleidsvisie FGR te actualiseren.

Daarbij zal de focus van de geactualiseerde beleidsvisie komen te liggen op vier van de zes initiële doelen van het FGR:

- Beter inzicht tussen de departementen met betrekking tot vergelijkbare functies;
- Beter inzicht in de aantallen fte's binnen de diverse functiefamilies/-groepen;
- Hulpmiddel bij het inrichten van organisaties;
- Bevorderen loopbaanontwikkeling en mobiliteit (tussen departementen).

Het FGR dient daarnaast, zoals in de CAO Rijk 2020 is vastgelegd, gebruikt te worden als instrument voor de indeling en inschaling.

Het projectteam (PT) evaluatie FGR heeft de opdracht gekregen het proces te leiden en bij dat proces vertegenwoordigers uit diverse geledingen te betrekken, zodat het draagvlak voor de beleidsvisie FGR zo groot mogelijk is.

Bij de actualisatie zal gebruik zal worden gemaakt van de bevindingen, conclusies en voorstellen zoals opgenomen in de tussenrapportage van oktober 2020, waarbij de Begeleidingscommissie de volgende accenten van groot belang vindt:



- Neem het FGR als vertrekpunt met de focus op de vier gekozen doelen;
- Houd het FGR eenvoudig en transparant ook met het oog op het bereiken van de andere doelen;
- Zorg voor heldere aansluiting van het FGR bij andere HR-instrumenten, beschrijf die relatie en bewaak daarbij de aansluiting met SPB 2020-2025;
- Formuleer ten aanzien van de governance voorstellen die zo goed mogelijk aansluiten bij de verantwoordelijkheden ten aanzien van het beheer, gebruik en aanpassingen van het FGR;
- Zorg voor goede communicatie.

De actualisatie van de beleidsvisie is, na een voorbereiding in december 2020, gestart met een kick-off op 13 januari 2021. Het Projectteam (PT) Evaluatie FGR is per 1 januari 2021 uitgebreid met een 4-tal leden afkomstig van de departementen en UBR/OI en wordt aangeduid als Projectteam FGR.

## Bijlage 1: lijst van geïnterviewden

- W. van Alen
- F. Alwin
- I. v.d. Baars
- H. Beentjes
- F. Bierkens
- A. Blom
- C. Blijleven
- R. Borns
- M. v.d. Broek
- J. Burger
- R. Buijs
- J. Bijsterbosch
- N. Coorens
- W. Dikker Hupkes
- J.W. van Dijk
- A. van Engelenburg
- S. Faverey
- S. Feenstra
- A. le Fèvre
- H. Gardenier
- H. van Gelder
- R. Gelderblom
- S. Gerrits
- S. Griendt
- M. de Groot
- C. Guijt
- T. Guijt
- E. Hartstra
- M. Heitman
- I. Hoens
- J. Hut
- H. Jonkhart
- D. Keen
- G. de Koe
- V. Kool
- H. Kruidenier
- A. van Leeuwen
- J. Lievense
- M. Linde
- A. Norville
- M. Ouwehand
- B. Platenburg
- M. van der Ploeg
- A. van Ravestein
- B. Schnoor
- M. Teeuwen

- T. van Tiel
- J. van Toor
- J. Vernee
- E. Viergever
- O. Welling
- M. Westgeest
- P. Wolms
- T. Zuiderwijk
- Afvaardiging GOR-Rijk

## Bijlage 2: Informatiebronnen

Gecatalogiseerde Bron informatie Functie Gebouw Rijk (op alfabetische volgorde)

### **CABF**

- Jaarverslagen 2016 tot en met 2018

### **CAO**

- 200708 CAO-FGR-FUWASYS

### **CPO**

- Verslag CPO FGR 29 november

### **Doelenmatrix**

- 190312 Doelenmatrix FGR-intro
- Actuele doelen FGR
- Doelenmatrix FGR, maart 2019
- Hand-outs Doelenmatrix FGR en koppeling met SPB 2025

### **Gebruik FGR**

- 1. Rapportage FGR tot november 2011
- 2. Rapportage FGR tot januari 2012
- 3. Rapportage FGR januari en februari 2012
- 4. Rapportage FGR maart en april 2012
- 5. Rapportage FGR september en oktober 2012
- Overzichten en rapporten gebruik FGR
- Vragen i.h.k.v. de evaluatie FGR
- Overzichten en rapporten gebruik FGR
- Notitie mutaties FGR vanaf aanvang 2-7-2020

### **Gerelateerde projecten/trajecten**

- Bijlage 2a Onderzoeksresultaten Modernisering Functiegebouw Rijk 2019\_Voor BZK
- Bijlage 2b rapport Modernisering Functiegebouw Rijk\_voor BZK
- Plan van aanpak actualisering Competentietaal Rijk 20200623
- 200708 CAO-FGR-FUWASYS
- Eindrapport Werk aan Uitvoering v 0.95

### **Handboek 2012**

- Handboek FGR; webversie

## Interviews

- Interview Joop Kruuk – Het Functiegebouw Rijk. Heden, verleden en toekomst.

### Lijst met geïnterviewden:

- Definitief verslag M. Westgeest
- Definitief verslag E. Viergever
- Definitief verslag H. Jonkhart
- Definitief verslag I. Hoens
- Definitief verslag A. Blom en S. Feenstra
- Definitief verslag B. Platenburg
- Definitief verslag H. Kruidenier
- Definitief verslag I. vd Baars
- Definitief verslag W. Dikker Hupkes
- Definitief verslag J. Burger
- Definitief verslag M. de Groot
- Definitief verslag M. vd Broek en F. Bierkens
- Definitief verslag O. Welling
- Definitief verslag P. Wulms
- Definitief verslag E. Hartstra
- Definitief verslag B. Schnoor
- Definitief verslag J. Hut
- Definitief verslag F. Bierkens
- Definitief verslag D. Keen & H. Gardenier
- Definitief verslag H. Beentjes en D. Keen
- Definitief verslag V. Kool
- Definitief verslag R. Gelderblom
- Definitief verslag H. van Gelder
- Definitief verslag M. Linde en M. van der Ploeg
- Definitief verslag M. Ouwehand
- Definitief verslag J.W. van Dijk en A. van Engelenburg
- Definitief verslag M. Teeuwen en S.Gerrits
- Definitief verslag A. Norville
- Definitief verslag N. Coorens en T. Zuiderwijk
- Definitief verslag A. le Fèvre en A. van Leeuwen
- Definitief verslag J. Bijsterbosch en C. Blijleven
- Definitief verslag S. Griendt en R. Borns
- Definitief verslag C. Guijt
- Definitief verslag R. Buijs en J. van Toor
- Definitief verslag T. van Tiel
- Definitief verslag S. Faverey
- Definitief verslag F. Alwin
- Definitief verslag J. Lievense en T. Guijt
- Definitief verslag J. Vernee
- Definitief verslag G. de Koe
- Definitief verslag M. Heitman
- Definitief verslag W. van Alen

- Definitief verslag A. van Ravenstein

### **Leerlijnen**

- Bijlage 2 Verkenning leerlijnen en loopbaanstappen, excl. 5.1
- Verkenning leerlijnen en loopbaanstappen, excl. 5.1

### **Mail**

- Antwoord Terugkoppeling ICBR
- RE Plan van aanpak Evaluatie FGR in ICBR

### **Ministeriële verantwoordelijkheid**

- 200616 Ongevraagd advies over de ministeriële verantwoordelijkheid
- 200616 volledig 200616 Ongevraagd advies over de ministeriële verantwoordelijkheid

### **Plan van aanpak evaluatie FGR**

- PvA Evaluatie FGR-versie 0.99\_PT

### **RAD**

- docplayer.nl docview 5332700785 .pdf
- Bijlage 3 RAD 32700785

### **Standaard commissie FGR**

- 200211 Notitie evaluatie FGR
- 200213 Notitie evaluatie FGR

### **WAU**

- 20200623 Eindrapport Werk aan Uitvoering v0.95 DEF
- Aanbiedingsbrief eindrapport Werk aan Uitvoering versie 9.0 – juni 2020

### **Wendbaarheid**

- Annotatie uitleg SG20200128 overzicht richting INOR rzw