

# **Samenvatting interviews FGR**

Datum: Versie oktober 2020

# Inhoud

INLEIDING .....	2
1 DOELEN .....	3
2 GEBRUIK EN INHOUD .....	10
3 GOVERNANCE .....	14
4 FGR EN RECHTSPOSITIE .....	17
5 DE RELATIE FGR - FUWASYS .....	18
6 OVERIGE TRAJECTEN .....	19
7 TOEGEVOEGDE WAARDE EN SUCCESSEN FGR .....	20
8 WAT ZOU U ANDERS WILLEN ZIEN MET BETREKKING TOT HET FGR? .....	21
9 TENSLOTTE .....	22
10 BRONVERMELDING .....	23

## Inleiding

In de interviews is ingegaan op de doelen (hoofdstuk 1) van het FGR, het gebruik en inhoud (hoofdstuk 2) alsmede de governance (hoofdstuk 3).

Daarnaast is ook een aantal specifieke onderwerpen aan de orde gekomen zoals de rechtspositionele aspecten (hoofdstuk 4) van het FGR en de relatie met FUWASYS (hoofdstuk 5).

Eveneens is aandacht geschonken aan de relatie met andere lopende trajecten (hoofdstuk 6). Gevraagd is naar de successen en toegevoegde waarde (hoofdstuk 7) van het FGR, wat men anders zou willen (hoofdstuk 8) en tenslotte (hoofdstuk 9) wat geïnterviewden nog wilden meegeven in het kader van de evaluatie.

Aan het eind van het document is een bronvermelding opgenomen (hoofdstuk 10).

Bij het samenvatten is allereerst gekeken waar (grotendeels) gemeenschappelijke opvattingen over bestaan. Aanvullend worden uit de verslagen citaten gebruikt, dan wel geparafraseerd, als het om specifieke aspecten gaat die van belang worden geacht in het kader van de evaluatie. De inhoud van de interviews wordt in blauwe tekst weergegeven en omkaderd (in tabel) om de digitale toegankelijkheid te bevorderen.

## 1 Doelen

Vraag: Zijn er voor wat betreft de ontstaansgeschiedenis en implementatie nog zaken die van belang zijn om te vermelden ten behoeve van de evaluatie?

<b>Inhoud interviews</b>
Na een eerste aanzet door de toenmalige directeuren P&O van de departementen is het FGR gestart vanuit het programma van Roel Bekker, "Vernieuwing Rijksdienst". Uitgangspunt was de mogelijkheden voor samenwerking binnen en tussen de departementen te vergroten en het Rijk te zien als één werkgever.
De bonden vonden dat ze een formele positie moesten hebben ten aanzien van het FGR. Het overleg met betrekking tot de implementatie van het FGR is in augustus 2010 afgerond en heeft geleid tot enige aanpassingen binnen het FGR. Daarna is het FGR nauwelijks een onderwerp van bespreking meer geweest met de bonden. Voor de GORR is het hoofddoel van het FGR: bevordering van horizontale en verticale mobiliteit.
Het FGR is gebouwd en geïmplementeerd in tijden van (forse) taakstellingen binnen het Rijk.

### 1.1 Realisatie initiële doelen

Voor wat betreft de initiële doelen blijken er zes te kunnen worden aangewezen:

- Vereenvoudiging van het functielandschap binnen het Rijk;
- 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;
- Vergroten mobiliteit tussen departementen en bevorderen van (loopbaan)ontwikkeling van medewerkers;
- Sturen op resultaten.

Vraag: Zijn de initiële doelen wat u betreft gerealiseerd? Wat is wel en wat is niet gerealiseerd en kunt u daarvoor ook oorzaken aangeven?

Op een uitzondering na zijn de geïnterviewden bekend met de eerste vijf hiervoor genoemde initiële doelen; sturen op resultaat wordt minder als doel herkend.

Initiële doelen	Reactie geïnterviewden
<i>a) <u>De vereenvoudiging van het functielandschap is gerealiseerd</u>, mede omdat per functie de naam van de functiegroep (doopnaam) in P-Direkt moet worden geregistreerd.</i>	Voor de meeste departementen geldt dat men ook belang hecht aan het gebruik van een gemeenschappelijke taal binnen het Rijk. De GORR geeft aan dat dit doel gerealiseerd is maar vraagt zich af vanuit welke oriëntaties de inrichting en het gebruik van het FGR onderhevig is aan andere maatschappelijke opgaven, tijdsgebonden aspecten, veranderende culturen en bijbehorende skills en competenties bij de medewerkers. Terwijl die steeds sneller aan verandering onderhevig zijn.
<i>b) <u>Beter inzicht tussen de departementen en</u> c) <u>beter inzicht in aantallen fte's binnen de diverse functiefamilies/-groepen is</u></i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De functiegegevens uit P-direkt zijn wel gebruikt bij het uitvoeren van rijksbrede benchmarks, maar om als departement jezelf met anderen te kunnen vergelijken moet toestemming door de betreffende departementen worden gegeven;</li> </ul>

Initiële doelen	Reactie geïnterviewden
<p><b>gerealiseerd</b>, maar daarbij zijn de volgende kanttekeningen te maken:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeling van functies in FGR vindt niet bij ieder departement (of zelfs binnen een departement) op dezelfde wijze plaats, zodat het beeld niet altijd zuiver is. Daarnaast: soms wordt er alleen op geld en niet op formatie gestuurd;</li> <li>• Bij de belastingdienst is het FGR niet (volledig) geïmplementeerd; het gevolg is dat een substantieel deel van de formatie binnen het Rijk niet kan worden meegenomen bij het verkrijgen van inzicht in de formatieopbouw op de verschillende organisatieniveaus;</li> <li>• Met het FGR zijn beleidsfuncties, projectleiding- en managementfuncties makkelijker te vergelijken en uit te wisselen. Voor een deel van het functiebestand werkt het dus wel goed maar bij functies die uitgaan van expertises en inhoud is het lastiger. Dat komt omdat in de uitvoering departementen meer vrijheid hebben genomen of gekregen om bepaalde keuzes te maken over de indeling van functies</li> </ul> <p>Ook hier geldt dat correcte registratie in P-Direkt van essentieel belang is bij het realiseren van genoemde twee doelstellingen.</p>
<p><u>d)</u> <i>Hulpmiddel bij het inrichten van de organisatie, gedeeltelijk gerealiseerd.</i></p>	<p>Het terugdringen van reorganisaties en O&amp;F-rapporten is voor een deel gerealiseerd. O&amp;F-rapporten zijn door het FGR minder complex geworden en meer inzichtelijk. Toch is ook hier een wisselend beeld te zien: bij het ene departement is het aantal reorganisaties en O&amp; -rapporten flink gedaald, bij anderen is er sprake van een revival van O&amp;F-rapporten.</p> <p>Diverse geïnterviewden gaven aan dat de koppeling van formatie aan bezetting in de basis leidt tot een heldere formatiehuishouding en als basis kan fungeren voor (her)inrichting en aanpassing van de organisatie.</p> <p>Toch bestaan er ook forse verschillen, niet alleen tussen maar ook binnen departementen. Soms wordt het FGR toegepast in de eerste fase van het inrichten van de organisatie, elders is het alleen het administratieve sluitstuk (registratie in P-Direkt).</p> <p>Bij het ene departement ziet men de grote voordelen van het FGR bij grote reorganisaties; bij het andere wordt aangegeven dat je bij grootse reorganisaties een probleem blijft houden met het neerzetten van de hekken om de organisatie vanwege de hele generieke profielen. Dat wordt nog complexer als je talentgericht gaat werken.</p> <p>Diverse geïnterviewden gaven aan dat zeker bij grotere reorganisaties zoals fusies of juist splitsingen, men het belang ziet van het FGR bij het schetsen van de contouren van de (nieuwe) organisatie.</p> <p>Het FGR als instrument ten behoeve van het (her)inrichten van de organisatie is bij veel managers onbekend; veelal wordt gewerkt vanuit een bestaande situatie. Vragen als: wat heb je nodig, wat wil je bereiken, etc. worden niet altijd gesteld. Daarmee wordt de stap naar het takenpakket en de bijbehorende formatie in termen van</p>

Initiële doelen	Reactie geïnterviewden
	<p>functies en schalen niet gezet. Het doel wordt makkelijker gerealiseerd als personeelsbeleid samen met organisatiebeleid oploopt.</p> <p>Bij het schetsen van de contouren wordt op veel plekken de expertise gemist om management en HRM te ondersteunen, adviseren en begeleiden. UBR heeft daarbij wel een rol, maar kent de situatie ter plekke niet altijd even goed.</p> <p>Men heeft moeite met de beperking van de handelingsvrijheid doordat departementen hun eigen identiteit naar voren willen brengen en hun eigen beleid willen uitvoeren. Voor organisatieontwikkeling heb je die detaillering niet nodig.</p> <p>Vanuit de bonden wordt aangegeven dat de verschillen tussen de departementen over de wijze waarop met het inrichten van de organisatie wordt omgegaan, vaak tot gevolg heeft dat met uitgebreide was-/wordt-lijsten en gedetailleerde O&amp;F-rapporten moet worden gewerkt. Bij organisatieveranderingen zou het feitelijke samenstel van werkzaamheden zwaarder moeten wegen dan het functieprofiel volgens de GORR.</p> <p>Het kan zinvol zijn om hierover tot goede en rijksbrede afspraken te komen. Aangezien het om complexe materie gaat, zou dit door een werkgroep moeten worden voorbereid.</p>
<p><i>e)</i> <u>Mobiliteit en (loopbaan)ontwikkeling</u>, <b>niet of nauwelijks gerealiseerd</b></p>	<p>De realisatie van dit doel is bij de meeste departementen (zeer) beperkt. Sturing hierop ontbreekt veelal. Gedrag en cultuur bij individuele managers en medewerkers spelen hierbij een rol. Samenwerken is niet vanzelfsprekend en er lijkt een crisis nodig om de schotten die er zijn te doorbreken.</p> <p>Het FGR is best lastig als je het gebruikt voor je eigen mobiliteit. De loopbaanpaden en leerlijnen die aan het FGR zijn gekoppeld kennen een beperking omdat ze gekoppeld zijn aan het generieke karakter van het FGR en lijken zich eerder te focussen op stappen in de loonschaal behorend bij een functiegroep.</p> <p>De FGR-website biedt zeker (goede) faciliteiten om inzicht te krijgen in de mogelijkheden ten aanzien van (loopbaan)ontwikkeling. Maar de FGR-website is lastig te vinden en vereist ook een zekere handigheid of directe ondersteuning, zowel ten aanzien van de leerlijnen, als loopbaanpaden, als de kwaliteitenprofielen.</p> <p>Een verbetering zou kunnen zijn het ontwikkelen van een matrix voor loopbaanperspectieven vanuit het FGR en de Kwaliteitsraamwerken IV (KWIV) en Inkoopkolom (KWIK) (op vakgebieden ingedeeld).</p> <p>Het FGR is hulpmiddel; mobiliteit en (loopbaan)ontwikkelingen zijn geen rechtstreeks gevolg van het FGR.</p> <p>Mobiliteit wordt bemoeilijkt door het feit dat departementen ook verschillend omgaan met inschaling (zelfde werk anders betaald).</p>
<p><i>f)</i> <u>Sturen op resultaat</u>, <b>niet gerealiseerd</b></p>	<p>In de interviews wordt aangegeven dat het formuleren van resultaatafspraken al dan niet op basis van het FGR lastig wordt gevonden.</p> <p>Oorzaak van het ontbreken van resultaatafspraken is dat managers het makkelijker vinden om de gesprekscyclus op de oude manier te houden en in algemene termen werkafspraken te maken in plaats</p>

Initiële doelen	Reactie geïnterviewden
	<p>van concrete resultaatafspraken. De relatie tussen werkzaamheden en inschaling wordt dan onvoldoende bewaakt.</p> <p>In een enkel geval zijn interne kwaliteitskaders geformuleerd, die als handvat dienen voor het maken van werk- en ontwikkelafspraken.</p> <p>De gesprekscyclus wordt onvoldoende gebruikt als het gaat om het maken van werk- en resultaatafspraken.</p> <p>De wijze waarop binnen het Rijk wordt gewerkt leidt veelal tot sturen op throughput (taken) in plaats van op output (resultaten).</p>

## 1.2 De overige doelen (realisatie wisselend)

Initiële doelen	Reactie geïnterviewden
<p><u>Grenzeloos samenwerken en wendbaarheid</u></p>	<p>Uit de interviews komt naar voren dat men dit meer een kwestie van cultuur en gedrag vindt. Tevens wordt opgemerkt dat gedurende de coronacrisis oude belemmeringen wegvielen; bijgevolg was ook sprake van minder administratieve last (bijvoorbeeld in het kader van detacheringen).</p> <p>Het FGR is wel bruikbaar als het gaat om het beantwoorden van de vraag wie in termen van kwaliteiten, vaardigheden, gedrag en niveau nodig zijn om tot een gewenst resultaat te kunnen komen. Ook is gewezen op de mogelijkheid (binnen de eigen organisatie) een O&amp;F-rapport te gebruiken dat is gebaseerd op de brede profielen van het FGR waarbij de volledige schaalrange die aan een functieprofiel is gekoppeld kan worden ingezet, zodat flexibele(r) inzet zonder reorganisatie kan worden gerealiseerd.</p> <p>Vanuit de bonden is aangegeven dat er forse verschillen bestaan tussen departementen als het gaat om organiseren en reorganiseren. De bonden pleiten voor rijksbrede afspraken die de procedures rond organiseren en reorganiseren eenvoudiger maar ook transparanter.</p> <p>Een aantal geïnterviewden geeft aan dat in het kader van flexibiliteit en wendbaarheid steeds meer gekeken wordt naar talentmanagement en rollen. Daarbij staat niet de organisatie centraal maar de kennis en competenties van de medewerker. De vraag: hoe kan je het FGR hiervoor gebruiken en waar hindert het FGR, is een vraag die relevant is om te beantwoorden.</p>
<p><u>HR-informatie</u></p>	<p>Op basis van het FGR kan de nodige HR-informatie worden verkregen. Met betrekking tot de vraag of die informatie volledig is, wordt verwezen naar de verschillen waarop departementen indelen en het feit dat de belastingdienst het FGR niet (volledig) heeft geïmplementeerd.</p> <p>De HR-informatie lijkt nu het best bruikbaar bij een hoog aggregatieniveau, denk daarbij bijvoorbeeld aan SPP's en MPP's.</p> <p>Ga na welke HR-informatie op basis van het FGR kan worden verkregen. Het voordeel is dat over de grenzen van de departementen kan worden heen gekeken.</p>

Initiële doelen	Reactie geïnterviewden
<p><u>Terugdringen omvang inzet externe adviesbureaus</u></p>	<p>Het terugdringen van de inzet van externe bureaus is gerealiseerd als het gaat om organisatieadviezen en adviezen met betrekking tot inschaling. UBR heeft voor een deel die werkzaamheden overgenomen.</p> <p>Daar waar het FGR gebruikt wordt als hulpmiddel voor het inrichten van de organisatie is de inzet van externe bureaus bij grotere reorganisaties verminderd. Daar waar het FGR niet als zodanig kon worden gebruikt (bijvoorbeeld RSO) is het inschakelen van een extern bureau wel noodzakelijk gebleken.</p>
<p><u>FGR als indelings- en inschalingsinstrument</u></p>	<p>Eerder is opgemerkt dat departementen ten aanzien van de indeling verschillende keuzes maken.</p> <p>Uit de interviews blijkt dat het FGR bij diverse departementen al als inschalingsinstrument werd gebruikt, ook al voordat het een en ander per 1 januari 2020 in de cao was opgenomen.</p> <p>Hoewel het FGR binnen een functiegroep, via de functietyperingen, het onderscheid per schaal markeert, blijkt in de praktijk expertise nodig om de inschaling aan de hand van het FGR te kunnen vaststellen.</p> <p>Over het algemeen wordt het opnemen van het FGR in de cao als instrument voor indeling en inschaling positief beoordeeld; wel wordt gewezen op de relatie met FUWASYS.</p>

Vraag: In 2016 is een rapport uitgekomen over de aanhoudende opdrachtenstroom van functie-indelingen en waarderingen. Vraag: is er een vermindering van opdrachten aan de orde?

<b>Uit de interviews komt een divers beeld naar voren</b>
<p>Het aantal geschillen met betrekking tot functiewaardering is gedaald van ruim 100 in 2016 en 2017, naar circa 20 in 2018 en 2019. Een verband met het FGR wordt verondersteld, maar kan niet worden aangetoond.</p> <p>Bij UBR komen er minder aanvragen binnen.</p> <p>Dat beeld wordt niet door alle departementen gedeeld.</p> <p>Gewezen wordt op het feit dat indeling en inschaling conform FGR in de cao is opgenomen. Op basis daarvan wordt een toename van opdrachten niet uitgesloten. Ook is men benieuwd hoe de Geschillencommissie gaat toetsen, nu FUWASYS mogelijk niet langer het enige toetsingskader is.</p> <p><u>Bepalen uitwisselbaarheid van functies</u></p> <p>Het FGR wordt door vrijwel alle geïnterviewden als te grofmazig beschouwd om zonder meer te kunnen dienen voor het bepalen van de uitwisselbaarheid van functies.</p> <p>Ook ten aanzien van het functiebegrip is het FGR niet bepalend.</p> <p>Het FGR in combinatie met concrete en actuele werkafspraken kan mogelijk wel een basis vormen ten aanzien van het samenstel van werkzaamheden en dus het functiebegrip.</p> <p>Voor wat betreft de uitwisselbaarheid kan het bereik van de reorganisatie een rol spelen.</p>



## Uit de interviews komt een divers beeld naar voren

### Basis voor werving en selectie

De meeste geïnterviewden wijzen op het hoge abstractie karakter van het FGR.

Waar intern nog wel (enige) herkenbaarheid mogelijk is, ontbreekt die zodra extern moet worden geworven. De kwaliteitsraamwerken IV en Inkoop bieden hiervoor betere handvatten.

Enkele geïnterviewden geven aan elementen (veelal de competenties) uit het FGR te gebruiken bij werving en selectie.

## 1.3 Doelen algemeen

De doelen die worden genoemd naast de initiële doelen omvatten alles waar je het FGR voor kan gebruiken, maar het gaat veelal om afgeleide doelen en er is een gebrek aan focus op welke doelen het belangrijkste zijn.

### Inhoud interviews

- Bij de departementen is de verinnerlijking van het instrument niet helemaal gelukt omdat het ontstaan en de implementatie technisch is aangevlogen. Daardoor is het FGR niet voor iedereen herkenbaar en bruikbaar.
- Managers en medewerkers zouden meer moeten denken en handelen vanuit het FGR. Dat kunnen ze zien als de bouwstenen voor de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers. Vanuit dit uitgangspunt zou je meerdere van de genoemde doelen kunnen realiseren.
- Hoewel niet in de volle omvang, is harmonisatie, vereenvoudiging en transparantie door middel van het FGR verbeterd. De neiging tot het benadrukken van de eigenheid oefent daarbij een tegenkracht uit, waarbij het de vraag is of die eigenheid er (altijd) daadwerkelijk is.
- Nut en noodzaak van het FGR helder maken en draagvlak er voor vinden, bevordert het gebruik van het FGR.
- Kijk ten aanzien van de doelen ook naar duurzame inzetbaarheid en inclusie, met betrekking tot dat laatste is het taalgebruik van belang.
- Bewaak de samenhang met de kwaliteitsraamwerken, maar maak die geen onderdeel van het FGR.
- De doelen zijn valide maar de vraag is of je het allemaal binnen een FGR wilt stoppen c.q. of je alle doelen m.b.t. het FGR kunt realiseren (1000-dingen doekje).
- Diverse HR-professionals geven aan dat het FGR, mits het als ondersteunend instrument kan worden gebruikt, veel potentie heeft (het is een raceauto, waarmee nu maar 100 km/u mee wordt gereden).
- Het FGR kan dienen als taal/fundament voor de andere personeelsinstrumenten (zie ook de studie in opdracht van het A&O-fonds van Joost v.d. Stoep).
- Het gebruik van roepnamen (soms ook doopnamen genoemd) had/heeft tot doel de herkenbaarheid te vergroten; in een enkel geval zijn roepnamen leidend en is de relatie met het FGR feitelijk verloren gegaan.

### Opmerking van de medezeggenschap:

De GORR geeft aan dat het voor medewerkers niet gemakkelijk is je te verplaatsen in de functiefamilies van het FGR. Daarnaast zijn er steeds meer signalen over de toenemende afstand tussen de functiebeschrijving en de feitelijke werkzaamheden. Gevolg is dat doelstellingen ten aanzien van loopbaanontwikkelingen en mobiliteit niet worden gerealiseerd. Dat laatste heeft een negatief effect op het imago van het Rijk als werkgever.

## 1.4 Doelen prioritering

### Inhoud interviews

Prioritering wordt door alle geïnterviewden noodzakelijk geacht. Het FGR als **het** instrument voor alle doelen wordt als onhaalbaar, maar ook als onwenselijk beschouwd. Het geeft wel aan hoe de relatie met andere instrumenten vorm gegeven zou kunnen worden.

De meeste geïnterviewden geven aan dat het goed zou zijn nog eens helder te maken welke oorspronkelijke doelen van het FGR er waren en aan te geven op welke wijze het FGR kan bijdragen die doelen te realiseren.

Omdat het FGR wel een gemeenschappelijke taal kan bieden in relatie tot andere instrumenten is het van belang het een en ander te plaatsen in het licht van de huidige en toekomstige uitdagingen.

Voor de toekomst zullen we ons nog wendbaarder en flexibeler moeten opstellen. Eén taal is de basis voor de wendbaarheid en flexibiliteit. We moeten niet vervallen in details en blijven bouwen aan het FGR om meer herkenbaarheid te krijgen, maar terugkeren naar waar het FGR ooit voor bedoeld was. Prioriteren waar het instrument oorspronkelijk voor bedoeld was conform de vier doelen zoals hierboven beschreven.

Belangrijk is de HR-informatie, de uitwisselbaarheid van functies (mobiliteit) en het FGR als hulpmiddel in de gesprekscyclus

### Prioritering volgens medezeggenschap:

Voor de medezeggenschap is de volgende prioritering relevant:

1. Duurzame inzetbaarheid versterken
2. Meer mogelijkheden tot doorgroei in de eigen loopbaanontwikkeling
3. Het gemakkelijker maken om naar een andere functie over te stappen, zowel binnen het departement als naar een ander departement.
4. Harde diploma-eisen afschaffen en meer inhoud geven aan de verkregen vaardigheden/competenties en Erkenning Verworven Competenties (EVC's) inzetten ten behoeve van de loopbaanontwikkeling.
5. Minder personele gevolgen bij reorganisaties door verder flexibiliseren van FGR.
6. Meer balans binnen de sector Rijk, ook door noodzakelijke diversiteit en dus ook in mobiliteitskansen.
7. Verwerking van de inzichten uit de Ministeriële Commissie Uitvoering (MCU) t.a.v. de nu wel en ander te ontwikkelen en te hanteren waarderingssuitgangspunten en – grondslagen. Sommige functies in Inspectie en Uitvoering, vaak met steeds meer risico's, politieke lading, gesprekspartners op hoog niveau, complexiteit, lijken ondergewaardeerd t.o.v. vergelijkbare functies in andere delen van de Rijksoverheid. Dat veroorzaakt concurrentie binnen het Rijk maar ook met andere overheden en de markt. Concurrentie binnen het Rijk zou 'not done' moeten zijn. We zijn 1 Rijk.
8. Herpositionering van het FGR t.o.v. de maatschappij, markt en arbeidsmarktbeleid, ook om de concurrentiepositie van het Rijk duurzaam herkenbaar en uitvoerbaar te versterken<sup>1</sup>.

## 2 Gebruik en inhoud

### 2.1 Aandachts- en knelpunten

#### Inhoud interviews

In de doelenmatrix, opgesteld in maart 2019, 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.

Uit de interviews komt naar voren dat vrijwel iedereen deze knelpunten (h)erkent, met dien verstande dat knelpunt 5 minder actueel is nu het FGR is opgenomen in de cao rijk 2020 als instrument voor indeling en inschaling.

Het generieke karakter van het FGR is zowel een voordeel als een nadeel. Het voordeel zit in de realisatie van een aantal van de initiële doelen; het nadeel is dat de herkenbaarheid op de werkvloer (veel) minder is.

Het FGR wordt (net als FUWASYS) regelmatig als een expertsysteem aangemerkt. (Optimaal) gebruik van het FGR vereist in dat geval deskundige ondersteuning. Die deskundigheid is volgens de meeste geïnterviewden dun gezaaid.

Een aantal geïnterviewden geeft aan dat beter zou moeten worden gecommuniceerd over het FGR, maar dat eerst keuzes nodig zijn over het doel van het FGR.

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

In de interviews worden diverse noties meegegeven:

- Herkenbaarheid en eenvoud zouden eigenlijk de pijlers moeten zijn op basis waarvan je verder kijkt;
- Het generieke karakter zou ook kunnen bijdragen aan flexibiliteit want binnen een functie kunnen al naar gelang de noodzaak ook andere taken worden opgepakt;
- Om zowel HR-adviseurs, managers en medewerkers meer vertrouwd te maken met het FGR, zijn naast herkenbaarheid en eenvoud, ook het taalgebruik en de relatie met loopbaanstappen en leerlijnen van belang;
- Bij het taalgebruik zou ook aandacht moeten zijn voor duurzame inzetbaarheid en inclusie;
- Het management opleiden hoe je het instrument kan toepassen, of een goede HR-afdeling hebben die het management daarop wijst;
- Een functiegroep geeft één beschrijving voor meerdere schaalniveaus en hanteert daarvoor ook dezelfde competenties. Dit is bij een brede schalenrange niet goed bruikbaar;
- Medewerkers moeten ook kijken naar hun mobiliteit. Dit zou in hun mindset moeten zitten;
- Loopbaanpaden zouden wat meer verbreed kunnen worden in het FGR waarbij aansluiting gezocht kan worden met externe functiegebouwen;
- Er kan veel verbeterd worden als dit professioneel wordt opgepakt zoals bijvoorbeeld bij de kwaliteitsraamwerken;
- Leg meer nadruk op het ondersteunend karakter van het FGR, in plaats van het FGR op alle aspecten als dwingend kader te hanteren.

## 2.2 Oorzaken knelpunten

Oorzaken	Inhoud interviews
Als rode draden komt uit de interviews naar voren:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn te veel doelstellingen aan het FGR gekoppeld;</li> <li>• De kennis ten aanzien van het FGR is op veel plekken beperkt of zelfs afwezig;</li> <li>• Het profiel van leidinggevenden sluit lang niet altijd aan op de praktijk, daar waar het gaat om (veronderstelde) de HR-vaardigheden;</li> <li>• Het FGR is te veel een expertise instrument (geworden);</li> <li>• Het FGR is onvoldoende toegerust op de uitdagingen van nu;</li> <li>• Het ontbreken van een geactualiseerde beleidsvisie;</li> <li>• Er is, anders dan bij de implementatie, minder bereidheid om te kijken vanuit het perspectief van het Rijk als één werkgever;</li> <li>• De driehoek: organisatie-manager-medewerker, wordt wel verondersteld, maar functioneert niet of althans onvoldoende;</li> <li>• De website van het FGR wordt nauwelijks gebruikt ter voorbereiding op de gesprekscyclus en voor loopbaanpaden. Bieden van inzicht ten aanzien van loopbaanpaden binnen dezelfde functiegroep lijkt kansrijker dat inzicht in loopbaanpaden tussen de verschillende functiegroepen</li> </ul>
Minder vaak wordt genoemd:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschil in hoe het FGR gebruikt kan worden teruggevoerd op de (aanpak van de) implementatie van het FGR: waar er gedegen en diep is geïmplementeerd en vooral gecommuniceerd, wordt het FGR ook breder gebruikt;</li> <li>• Individuen binnen organisaties of onderdelen van departementen hebben veel invloed gehad op het gebruik van het FGR door de manier van implementeren en hun enthousiasme en invloed;</li> <li>• Niet alle functies zijn in het FGR opgenomen. Naast de RSO en medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt (participatiewet), wordt ook een deel van het Buza-personeel genoemd. Al deze werkzaamheden worden niet vertaald in FGR-termen en ook niet of althans onvoldoende meegenomen in afspraken met betrekking tot de loopbaanontwikkeling;</li> <li>• Enkele onderdelen van een departement zouden al werken met een eigen functiegebouw.</li> </ul>

## 2.3 Aanbevelingen om deze punten op te lossen

Aanbeveling om punten op te lossen	Inhoud interviews
Als rode draden komen uit de interviews naar voren:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koppel niet te veel doelstellingen (rechtstreeks) aan het FGR, maar beschrijf de relatie met andere instrumenten;</li> <li>• Geef duidelijk aan wat de verwachtingen zijn;</li> <li>• Kijk naar vereenvoudiging van het FGR;</li> <li>• Kijk naar de aansluiting tussen het abstracte karakter van het FGR en de specifieke behoeften binnen het rijk (kwaliteitsraamwerken);</li> <li>• Kijk naar het inpassen van de behoeften om in rollen en talenten te denken en te werken;</li> </ul>

Aanbeveling om punten op te lossen	Inhoud interviews
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werk de loopbaanpaden meer uit; meer toepassen op logische loopbaanstappen met genoten opleidingen sluit beter aan bij de beleving van medewerkers;</li> <li>• Draag zorg voor betere communicatie over en met betrekking tot het FGR;</li> <li>• Zorg dat de website direct kan worden benaderd vanuit rijksportaal ;</li> <li>• Gebruik van de website zou kunnen worden verbeterd als er op voorhand gekozen kan worden uit welke hoedanigheid de website wordt gebruikt (algemeen, HR-ondersteuning, manager, medewerker) en de informatie beter wordt toegesneden op de specifieke doelgroep;</li> <li>• Ga na hoe het FGR beter kan worden gebruikt door HR-adviseurs, managers en medewerkers; denk daarbij ook aan gerichte opleidingen/workshops/tutorials;</li> <li>• Denk na over de rol van HR-adviseurs bij de ondersteuning van het gebruik van het FGR nu managers en medewerkers het FGR maar af en toe gebruiken;</li> <li>• Zorg per departement voor minimaal 1 deskundige op het gebied van FGR/FUWASYS en zorg voor daarbij voor een gerichte opleiding van uit het rijk en denk daarbij aan certificering;</li> <li>• Kennisdeling moet ook belangrijker zijn in het werk, dat moet beklijven;</li> <li>• Vergroot het draagvlak, betrek het CPO en de ICOP beter bij de ontwikkelingen van het FGR dan nu het geval is.</li> </ul>
Door enkele geïnterviewden wordt genoemd:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De rol van BZK, daar waar het gaat om integratie van de diverse HR-instrumenten;</li> <li>• Invulling eigenaarschap van het FGR en toezicht op het gebruik;</li> <li>• Gebrek aan cyclische actualisatie;</li> <li>• Actualiseer het FGR cyclisch, investeer daarbij ook in menskracht</li> </ul>

## 2.4 FGR en bedrijfsvoering

Inhoud interviews
<p>Het FGR is een van de instrumenten binnen het totaal van de bedrijfsvoering, maar niet het instrument dat alles binnen de bedrijfsvoering aan elkaar verbindt.</p> <p>Het FGR is wel een brug tussen de organisatie en het personeel, maar heeft (in ieder geval op dit moment) een sterkere rol binnen de organisatieontwikkeling dan binnen de personeelsontwikkeling.</p>

## 2.5 Is het FGR nu een "O-" of een "P-" instrument?

"O-" of een "P-" instrument	Inhoud interviews
Uit de interviews komen de volgende rode draden naar voren:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt voornamelijk ingezet als O-instrument, aan die kant is ook het meeste bereikt via het FGR;</li> <li>• Is echter zowel een O- als P- instrument, maar gebruik als P-instrument vereist meer gebruik door managers en medewerkers;</li> <li>• O en P niet los van elkaar zien; organisatiebeleid en personeelsbeleid grijpen in elkaar; het een is ondersteunend aan het ander;</li> <li>• Duidelijke koppelvlakken met loopbaanontwikkeling en flexibeler inzet.</li> </ul>

"O-" of een "P-" instrument	Inhoud interviews
Een aantal geïnterviewden merkt op:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de ICOP is de O-kant onvoldoende belegd;</li> <li>• O en P hebben veelal hun eigen perspectief en kijken niet gezamenlijk naar uitdagingen;</li> <li>• In een enkel geval wordt aangegeven dat het FGR het beste kan worden gezien als een P-instrument omdat de medewerker dat als uitgangspunt zou moeten nemen.</li> </ul>

## 2.6 Kwaliteitsraamwerken zoals het KWIK en KWIV i.r.t. het FGR

Inhoud interviews
<p>In de interviews wordt genoemd dat de kwaliteitsraamwerken voortvloeien uit de behoefte eigenheid te willen toevoegen, maar wel vanuit een rijksbreed perspectief.</p> <p>In de interviews wordt een aantal noties genoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je zou kunnen kijken of de kwaliteitsraamwerken enkele van de knelpunten van het FGR oplossen;</li> <li>• KWIV (62 "rollen") is erg uitgebreid en gedetailleerd, bij de implementatie brengt dit ontzettend veel werk met zich mee;</li> <li>• KWIK (10 "rollen") is beter hanteerbaar;</li> <li>• FGR is de basis, kwaliteitsraamwerken zijn aanvullend en geen onderdeel van het FGR; voor je het weet neemt het aantal formele functieprofielen weer enorm toe;</li> <li>• Wees kritisch op het ontwikkelen van (een groot aantal) kwaliteitsraamwerken, voor je het weet spreekt iedere vakgroep zijn eigen dialect;</li> <li>• Invoeren rollen in P-Direkt wordt door verschillende geïnterviewden als onwenselijk beschouwd;</li> <li>• Binnen de beleidskernen wordt de behoefte aan een kwaliteitsraamwerk niet of minder gevoeld; de functiefamilies Beleid en Advisering dekken de "lading".</li> </ul>

### 3 Governance

#### 3.1 Algemeen

##### Inhoud interviews

Vrijwel zonder uitzondering komt uit de interviews naar voren dat de governance (te) beperkt is ingericht.

Er zijn drie aspecten waarover vrijwel alle geïnterviewden het eens zijn:

1. Bepaal eerst wat het Rijk in de toekomst met het FGR wil, stel pas daarna de toekomstige governance vast;
2. Beschrijf de governance helder met de bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden, houdt het simpel en overzichtelijk;
3. Kijk naar een tussenstap met het oog op het verkrijgen van draagvlak voor de uitkomsten van de evaluatie.

Ten aanzien van de contouren:

- Bij het vaststellen van de toekomstige governance moet goed gekeken worden naar de rollen van ICOP, ICBR en mogelijk SGO;
- Informeer de bonden en GOR met betrekking tot belangrijke wijzigingen in het FGR; hun formele posities volgen uit wijzigingen die rechtspositie, personeel en organisatie inrichting raken;
- De relatie FGR, functie en beloning zou onderdeel moeten zijn van het overleg met de bonden;
- Besef dat het FGR (in ieder geval op onderdelen) specialistische kennis vereist; goede voorbereiding voor bespreking, advisering of besluitvorming is gewenst. Denk daarbij aan een werkgroep en de relatie met het Contactpersonenoverleg FGR (CPO FGR), UBR en de Standaardisatiecommissie FGR.

In de interviews wordt verder aandacht gevraagd voor:

- De rol van DGOO/A&O, als eigenaar van het FGR en de relatie met andere HR-instrumenten;
- Bij wendbaarheid en grenzeloos samenwerken is het SGO in beeld, dat geldt niet voor veel andere HR-instrumenten;
- Zorg voor bespreking in ICOP en ICBR voor een bespreking op hoofdlijnen;
- Denk aan het werken met portefeuillehouders in ICOP en/of ICBR;
- Bij opheffen Gebruikersoverleg FGR (GO) is niet goed nagedacht over de gevolgen daarvan. Door UBR is weliswaar een Contactpersonenoverleg FGR (CPO) gevormd, maar die heeft de rol en verantwoordelijkheden/mandaat van het GO niet overgenomen;
- Besteed in de governance ook aandacht aan afstemming over de praktische aspecten.

##### Opmerking van de medezeggenschap:

- De GORR wil zich inzetten bij modernisering, onderhoud, beheer en doorontwikkeling in het FGR.
- De GORR ziet een structurele rol voor zichzelf weg gelegd op alle instemming en/of advies plichtige onderwerpen, betrokkenheid bij de evaluatie en aanpassingen van het FGR. De GOR Rijk wil graag een meer proactieve beleidsvoorbereidende rol wil spelen, en procesverantwoordelijkheid nemen bij de uitvoering van het FGR.

### 3.2 De rol van de Standaardisatiecommissie FGR

#### Inhoud interviews

In de interviews wordt aangegeven dat de Standaardisatiecommissie FGR zich conform opdracht en naar tevredenheid heeft beziggehouden met de technische kant van het FGR.

Een aantal geïnterviewden geeft aan dat, hoewel het huishoudelijk reglement de ruimte biedt, de commissie ook als klankbordgroep te laten fungeren, de informatie die de commissie krijgt niet altijd volledig is.

Of deze rol van de commissie moet veranderen hangt af van de ontwikkeling van het FGR en de plek in de toekomstige governance.

Uit de interviews komt een aantal noties naar voren:

- Nog kijken of het wenselijk is of de Standaardisatiecommissie FGR in de toekomst een rol kan spelen bij het tijdig informeren en wellicht adviseren van het SOR;
- Kijk ook goed naar de wijze waarop de relatie met de vertegenwoordiging vanuit de werkgevers (ICOP) en werknemers (bonden) kan worden verstevigd;
- Geen goede zaak dat er nu geen actief ICOP-lid in de commissie zit;
- Wellicht het bereik van de commissie ook uitbreiden naar FUWASYS;
- In de commissie is er behoefte aan experts; bestuurlijke en rechtspositionele vraagstukken horen op een andere tafel.

### 3.3 De rol van het Contact Personen Overleg FGR (CO)

#### Uit de interviews komen de volgende noties naar voren:

- Verbazing, maar ook irritatie over het feit dat de rol van het CPO FGR momenteel onduidelijk is; het ontbreekt aan mandaat;
- De opvattingen van het CPO FGR kunnen nergens direct worden neergelegd;
- Nut en noodzaak van het CPO FGR is onder de huidige omstandigheden onduidelijk;
- Expertise met betrekking tot FGR binnen departementen wordt minder omdat investeren in het CPO FGR minder zinvol is geworden, anders dan in het voormalige GO FGR;
- Het CPO FGR zou een rol kunnen spelen in het toetsen op de toepasbaarheid en uitvoerbaarheid van het FGR

### 3.4 Meerderheid of eenstemmigheid

*Vraag: Is bij trajecten zoals actualisering van een functiefamilie een meerderheid van de departementen voldoende of moet iedereen het eens zijn over de inhoud?*

#### Inhoud interviews

- Nagenoeg alle geïnterviewden geven aan dat bij een stevige meerderheid, mits sprake is geweest van een gedegen voorbereiding en bespreking, een besluit voor alle partijen geldt;
- Een uitzondering hierop is alleen in het geval een zeer zwaarwegend argument dat door een (stevige) meerderheid van de partijen wordt erkend;
- Kijk goed hoe je dit in de toekomstige governance regelt.

### 3.5 Borging

*Vraag: Hoe regelen wij de borging van het FGR in de toekomst?*



#### **Uit de interviews komen de volgende noties naar voren:**

- Om te beginnen door de governance goed te regelen, te beginnen bij de eigenaarsrol;
- Denk bij de eigenaarsrol ook aan het SOR en GOR Rijk;
- Maak het belang duidelijk en houdt het vooral simpel;
- BZK zou meer de monitorende rol en de stelselverantwoordelijkheid moeten invullen;
- Actueel en bekend houden van het instrument;
- FGR zou nadrukkelijker een onderdeel moeten zijn van het gehele personeelsbeleid.

### **3.6 Rol UBR en DGOO**

#### **Inhoud interviews**

Op dit moment zijn de volgende zaken bij UBR neergelegd:

- Eenduidige toepassing FGR in de opdrachten;
- Vernieuwing, beheer en onderhoud van de website;
- Betrokkenheid bij raamwerken en stramienen;
- Uitvoeren van benchmarks;
- Een deel van de communicatie en kennisdeling;
- Organiseren van overleg over FGR.

UBR|OI geeft aan dat zij vanuit deze activiteiten actief terugkoppelen naar beleid zodat de beleidscirkel rond is.

Uit de interviews komt naar voren dat UBR|OI niet de rol van DGOO/A&O moet overnemen. Dus niet het beleid vormgeven, maar zorgen dat het beleid vertaald wordt naar het gebruik. Dit vereist duidelijkheid ten aanzien van de rollen van opdrachtgever (DGOO/A&O) en opdrachtnemer (UBR/OI).

## 4 FGR en rechtspositie

### Inhoud interviews

Uit de interviews komt naar voren dat de aanleiding hiervoor gelegen is in de omzetting van het ARAR naar een cao onder burgerlijk recht.

Er lijkt echter nog wel een aantal zaken te zijn waar nader naar gekeken moet worden:

- Wat betekent een en ander ten aanzien van het functiebegrip in brede zin (opgedragen werkzaamheden, uitwisselbaarheid)?
- Hoe wordt zorggedragen voor een zo uniform mogelijke toepassing binnen de departementen, zowel als het gaat om dat functiebegrip, maar ook ten aanzien van indeling en inschaling?
- Wordt ten aanzien van de functiewaardering primair getoetst aan het FGR? Zo ja wat betekent dit voor FUWASYS?

In meerdere interviews wordt aangegeven dat het goed zou zijn ten aanzien bovenstaande verder in gesprek te gaan, op basis van een gedegen voorbereiding door een werkgroep waarin werkgever, bonden en medezeggenschap zijn vertegenwoordigd.

### 4.1 FGR als instrument voor indeling en inschaling in CAO Rijk 2020

*Vraag: Wat vindt u ervan dat het FGR als instrument voor indeling en inschaling is opgenomen in de CAO Rijk 2020 (en daardoor ook directe rechtspositionele werking heeft)?*

### Inhoud interviews

De meeste geïnterviewden begrijpen deze stap en vinden die ook logisch; FGR is toegankelijker dan FUWASYS.

Er leven wel de nodige vragen:

- Hoe wordt de relatie met FUWASYS geborgd?
- Hoe wordt gestuurd op het op gelijke wijze indelen en inschalen bij de departementen?
- Voldoet deze wijze van indelen en inschalen nog wel aan de actuele behoefte? Werkzaamheden kunnen zich buiten de grenzen van de inschaling bevinden (soms zwaarder, soms minder zwaar);
- Gebruiken alle organisaties die onder de cao Rijk vallen wel het FGR?
- Niet alle werkzaamheden kunnen binnen het FGR worden ingedeeld (en ingeschaald); hoe hier mee om te gaan?

#### **Opmerking van de medezeggenschap:**

Zijn de maatschappelijke ontwikkelingen voldoende geïncorporeerd in zowel FGR als Fuwasys?

## 5 De relatie FGR - FUWASYS

### Inhoud interviews

Uit de interviews komt naar voren dat er de nodige vragen/opmerkingen bestaan ten aanzien van deze relatie:

- In hoeverre is het wenselijk om FGR en FUWASYS als twee aparte instrumenten te laten bestaan?
- FUWASYS-deskundigheid wordt steeds schaarser;
- Aanpassingen binnen FUWASYS hebben zich beperkt tot het taalgebruik, terwijl meer principiële vraagstukken beter via de lijn van het FGR gevoerd kunnen worden;
- Een normeringssystematiek blijft nodig en vereenvoudiging van FUWASYS is mogelijk, maar koppel dat bij voorkeur aan een fundamenteel gesprek over de beloningen binnen het Rijk.
- FUWASYS zou alleen nog van belang zijn bij grotere wijzigingen in de profielen of als er een nieuwe functiegroep aan het FGR wordt toegevoegd;
- Probeer niet actuele arbeidsmarktontwikkelingen in FGR (en FUWASYS) in te passen, je loopt toch altijd achter de feiten aan;
- Deze relatie is relevant voor wat betreft de waardering in de uitvoering.

#### **Opmerking van de medezeggenschap:**

Zorg dat waardering/inschaling zo objectief mogelijk kan plaatsvinden.

## 6 Overige trajecten

In de bijlage is een overzicht opgenomen ten aanzien van de overige trajecten

Ten aanzien van de uitvoering wordt hier nog aangegeven:

### Inhoud interviews

#### Loopbaanpaden en leerlijnen:

- De leerlijnen zijn binnen het FGR generiek; binnen de uitvoering is er behoefte aan meer specifieke leerlijnen. Denk daarbij ook aan de noodzaak van certificering;
- Loopbaanpaden lijken vooral opwaartse beweging in de loonschaal te bevorderen;
- Kijk ook meer naar uitwisseling tussen uitvoering en beleid.

#### Waardering:

- Knelpunten bij hele specifieke functies die ook een op een in de markt voorkomen (psychiaters);
- Meer kijken vanuit de maatschappelijke opgave;
- Bewaak ook de uniformiteit bij indeling en inschaling.

### 6.1 Andere ontwikkelingen en trends

#### Inhoud interviews

Ten aanzien van andere ontwikkelingen en trends worden genoemd:

- Opgave gericht werken;
- Digitalisering/robotisering;
- Emancipatie van uitvoerende organisaties;
- E-HRM;
- Arbeidsmarkt uitdagingen;
- Duurzame inzetbaarheid en inclusie;
- Werken met rollen en talentontwikkeling;
- Werken met kwaliteitsprofielen;
- Welke organisatorische vraagstukken spelen bij grote bedrijven en bij bijvoorbeeld universiteiten en hogescholen;
- Ook andere overheidssectoren zoals Defensie en de Politie zijn bezig met een functiegebouw.

## 7 Toegevoegde waarde en successen FGR

### Inhoud interviews

Nagenoeg iedere geïnterviewde noemt:

- Het FGR heeft het functielandschap binnen het rijk overzichtelijker gemaakt;
- Het FGR biedt een gemeenschappelijke taal binnen het Rijk;
- Het verkrijgen van HR-informatie en daarmee beter kunnen vergelijken.

Een meerderheid van de geïnterviewden noemt:

- Hulpmiddel bij het inrichten van de organisatie;
- Heeft geleid tot één vacaturebank: Werken voor het Rijk.

Voor het overige is er een zeer wisselend beeld over de successen en toegevoegde waarde van het FGR:

### Inhoud interviews

Positief:

- Mobiliteit bij krimp werd makkelijk door overstap naar functie elders in het Rijk, het FGR bood inzicht in de vergelijkbaarheid van functies;
- Organisatieverandering is makkelijker, O&F-rapporten zijn veel korter;
- Goed te gebruiken voor de inschaling van medewerkers; FGR is beter toegankelijk dan FUWASYS;
- Goed te gebruiken voor (strategische) personeelsplannen;
- De overstap van generiek naar specifiek maken kan door het maken van goede werk- en resultaat-afspraken;
- Voordeel is dat binnen een generieke functiegroep grote aantallen functies zitten, je hoeft dus niet iedere arbeidsplaats opnieuw te waarderen.

Negatief:

- Het FGR hindert ons (soms) als het gaat om HR-beleid, dan werken we er omheen;
- Gebrekkige governance, daardoor ook verschillen hoe departementen met inschaling en indeling omgaan. Dit doet afbreuk aan de doelstelling van het FGR;
- "Wij van het FGR raden het FGR aan", maar het FGR is geen oplossing voor alle vragen.
- FGR is juist veelal een belemmering voor grenzeloos samenwerken en wendbaarheid door het starre systeem. Het wordt veelal gehanteerd uit financieel oogpunt en niet als instrument voor loopbaanontwikkeling.

## 8 Wat zou u anders willen zien met betrekking tot het FGR?

### Inhoud interviews

Over het algemeen komt uit de interviews naar voren dat het om kleine, doelgerichte aanpassingen zou moeten gaan.

Slechts een enkele geïnterviewde pleit voor grootscheepse veranderingen.

Uit de interviews komen diverse noties naar voren:

- Meer hulp bij het gebruik van het instrument door middel van verhalen, voorbeelden, hulpknoppen o.i.d.;
- Beperkt aantal functies/functiefamilies;
- Cyclisch onderhoud (in combinatie met FUWASYS);
- FGR meer benaderen vanuit perspectief gebruikers, kijk daarbij ook naar de vormgeving en (toegang tot) de website;
- Het FGR kan geschikter worden gemaakt om ook iets te doen aan de instroom van jonge mensen (uit het onderwijs) aan de onderkant van het Functiegebouw. Naar scholen toe met pakkende teksten en presentaties om jonge mensen aan te trekken voor het Rijk;
- Betere loopbaanpaden, maar meer aangepast aan de huidige tijd, het is nu te statisch. Wat is hierin nog mogelijk op technisch gebied, bijvoorbeeld een app?
- In de loopbaanpaden/leerlijnen zou meer aandacht kunnen worden geschonken aan de andere dan wel benodigde competenties om door te kunnen groeien naar een hogere schaal.

#### **Opmerking van de medezeggenschap:**

Moderniseer het FGR en zorg voor een meer flexibele toepassing biedt meer kansen tot doorgroei, mobiliteit, etc. Vraag inzet en leg verantwoordelijkheid bij medewerkers en leidinggevenden.

## 9 Tenslotte

### Inhoud interviews

In de interviews is gevraagd wat nog is onderbelicht en waar in ieder geval aan moet worden gedacht.

Veel geïnterviewden gaven aan dat het interview alle relevante aspecten had geraakt, wel werd een aantal reminders genoemd:

- Kijk waar je het goede kan behouden;
- Hoe kan je het FGR goed blijven inzetten voor de bouw van je organisatie en uitstralen dat je één rijksorganisatie bent;
- Linken van instrumenten aan het FGR;
- Governance is ook belangrijk;
- Geen speeltje voor de P&O-afdeling;
- Juiste moment om te evalueren;
- Maak een keuze welke kant je met het FGR op wilt;
- Is het FGR nog van deze tijd;
- Maak een uitgebreider pakket van mogelijkheden en opbouw van de functies;
- Maak een 'hoe passen we het FGR toe' programma voor medewerkers en leidinggevenden;
- Zorg voor en maak gebruik van deskundigheid binnen de eigen organisatie.

## 10 Bronvermelding

Voor de samenvatting is gebruik gemaakt van:

- 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. 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. Vermeë
- Definitief verslag G. de Koe
- Definitief verslag M. Heitman
- Definitief verslag W. van Alen
- Schriftelijke inbreng door de GOR Rijk