



Rapport rijksbreed onderzoek Functiegebouw Rijk

Datum 28 november 2011
Status Definitief

Colofon

Uitgegeven door	Departementale Auditdienst (DAD) Ministerie van Infrastructuur en Milieu Rijksauditdienst (RAD)
Opdrachtgever Informatie	drs. O.F.J. Welling (Directeur OPR) A.G. van Kleef- van Assema MSc RA drs. K.S. Karamath RO
Telefoon	070 - 456 6675
Fax	070 - 456 6640
Uitgevoerd door	DAD Ministerie van Infrastructuur en Milieu en de RAD, namens IODAD
Rapportnummer	8397
Datum	28 november 2011
Status	definitief
Versienummer	1.0

Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting	4
1.1	Inleiding	4
1.2	Samenvatting	4
2	Opdracht	7
2.1	Aanleiding en context	7
2.2	Doelstelling en onderzoeksvragen	9
2.3	Uitvoering van het onderzoek	9
2.4	Object en scope van onderzoek	10
2.5	Karakter van het onderzoek	10
3	Bevindingen	11
3.1	Rollen, taken en bevoegdheden	11
3.2	Eigenaarschap, beheer en onderhoud	13
3.3	Communicatie	14
3.4	Technische aspecten en formele conversie	28
3.5	Totaal overzicht	31
3.6	Monitoring	32
3.7	Relatie met aanpalende trajecten FGR	34
4	Aanbevelingen en doorkijk naar 2013	36
4.1	Algemeen	36
4.2	Belangrijkste aanbevelingen	36
4.3	Doorkijk naar 2013	37
	Bijlage 1	39

1 Managementsamenvatting

1.1 Inleiding

Tot voor kort kende het Rijk ruim 30.000 verschillende functiebeschrijvingen. Functies waren moeilijk vergelijkbaar en medewerkers hadden weinig inzicht in welk soortgelijk werk binnen het Rijk aanwezig is en wat de alternatieve loopbaanmogelijkheden zijn. Als het Functiegebouw Rijk (FGR) gereed is, zal er één gemeenschappelijke taal ontstaan waardoor vergelijkbaarheid tussen functies wel mogelijk is en de verschillende loopbaanmogelijkheden binnen het Rijk zichtbaar worden. Met nieuwe resultaat- en ontwikkelgerichte functieprofielen worden medewerkers en leidinggevenden geholpen bij het maken van concrete werk- en ontwikkelafspraken.

In dit rapport wordt ingegaan op de stand van zaken per september 2011 ten aanzien van de invoering van het FGR.

1.2 Samenvatting

In deze managementsamenvatting worden op hoofdlijnen in het kort de bevindingen en de adviezen behandeld. De detailbevindingen kunt u nalezen in hoofdstuk 3 van dit rapport.

Doel

Het uitgevoerde onderzoek heeft tot doel inzage te geven in de stand van zaken m.b.t. de implementatie van het FGR. In het onderzoek is geen oordeel gegeven.

Conversie

De administratieve conversie is afgerond bij alle deelnemende departementen. De vastlegging van de administratieve conversie in P-Direkt en andere HR-systemen is nagenoeg gereed. Het proces van de administratieve conversie is bij de departementen verschillend doorlopen, maar het eindresultaat is bereikt.

Om de uniformiteit tussen de verschillende departementen te waarborgen is door het Expertisecentrum Formatie en Advies (ECFA) en het programmamanagement een beoordeling uitgevoerd op alle administratieve conversielijsten. De uitkomsten van de beoordeling zijn besproken met de implementatiemanagers.

Nagenoeg alle departementen beschikken over een implementatieplan met daarin de planning om de formele conversie uit te voeren. De formele conversie gaat van start als de medewerkers een brief ontvangen waarin is vermeld hoe zij zijn ingedeeld in het FGR. De planning van de departementen is verschillend. De formele conversie dient gereed te zijn op 31 december 2012. In ons onderzoek hebben wij

geen aanwijzingen aangetroffen die erop zouden kunnen duiden dat deze einddatum niet gehaald zal worden.

De processen ten aanzien van de implementatie van het FGR zijn binnen de departementen verschillend. Dit is ook mede afhankelijk van de grootte en de geografische spreiding van het departement. Zo heeft het ene departement een team met (deel)projectleiders en bij het andere departement voert de implementatiemanager alleen alle werkzaamheden uit ten behoeve van de invoering van het FGR.

Programmamanagement

De begeleiding van het project wordt door het programmamanagement FGR met name ingevuld door het verstrekken van rijksbrede standaarden, zoals de conversie-instructie, de voorbeeldbrieven en het organiseren van de overleggen met alle implementatiemanagers. Daarnaast voert het programmamanagement het overleg met de bonden, faciliteert ten aanzien van trainingen, legt verbinding met het aanpalend HRM instrumentarium en voert risico-inventarisaties uit.

Communicatie

De communicatie binnen de departementen is ook zeer divers. Sommige departementen hebben ervoor gekozen om de administratieve conversielijsten te laten ondertekenen door de hoofden van dienst, een ander departement gaat dat doen bij de formele conversielijsten. De communicatie richting managers, medewerkers en medezeggenschap is verschillend, maar binnen de departementen zijn daar bewuste keuzes voor gemaakt. Eén van de hulpmiddelen die daarbij wordt gebruikt is de website www.functiegebouwrjksoverheid.nl. Deze site is inmiddels ook opgenomen in de Rijksportaal. Echter, de vindbaarheid laat te wensen over.

Wij adviseren de site www.functiegebouwrjksoverheid.nl beter zichtbaar te maken in de Rijksportaal.

Op één departement na hebben alle departementen een communicatieplan opgesteld. Op twee departementen na is het communicatieplan op centraal niveau vastgesteld door het bevoegd gezag. Soms vormt het communicatieplan onderdeel van het implementatieplan. De onderwerpen die behandeld worden in de communicatieplannen verschillen per departement.

Uniformiteit en Borging

Enkele departementen spreken hun zorg uit over de rol van het beheer van het FGR in de toekomst.

Zorgpunten die zijn uitgesproken hebben betrekking op:

- hoe houden we de departementen in de toekomst allemaal op één 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 aanpalend HRM-Instrumentarium? (het FGR raakt ook zaken als loopbaanpaden, gesprekscyclus en dergelijke).

De volgende aanpalende trajecten zijn inmiddels opgestart of gaan starten:

- Harmonisering gesprekscyclus
- Loopbaanpaden en leerlijnen
- Mobiliteitsbank
- Strategische P-informatie
- Competentie- en ontwikkelgids
- 360 graden feedback

Het is van belang dat in het implementatiemanagersoverleg kennis wordt genomen van de aanpalende projecten. Wij hebben begrepen dat inmiddels projectleiders van andere werkgroepen presentaties geven in dit overleg.

Wij adviseren om ervoor te zorgen dat de implementatiemanagers binnen hun departement zichzelf hierover laten informeren door het hoofd P&O of het ICOP-lid van het departement.

Draagvlak

Een aantal betrokkenen spreekt haar zorg uit over de betrokkenheid van 'het management' binnen het departement bij het FGR. Om het FGR tot een succes te maken is draagvlak onder het management van groot belang.

Wij adviseren om het management binnen het departement zoveel als mogelijk bij het project te betrekken. Dit kan onder andere door in managementcursussen aandacht te besteden aan (de toegevoegde waarde van) het FGR.

2 Opdracht

2.1 Aanleiding en context

De aanleiding voor deze opdracht komt voort uit de behoefte van de directeur Organisatie Personeel Rijk (OPR) om de voortgang (kwalitatief en kwantitatief) van zowel de conversie als de voorbereiding op de implementatiefase te monitoren. Het betreft hier een weergave van de stand van zaken. Er zal geen oordeel worden gegeven. Daar waar nodig kan het programmamanagement op basis van de bevindingen tijdig bijsturen.

Bij de audit die uitgevoerd zal worden in 2013, na afronding van de implementatie, zal wel een oordeel worden afgegeven. Ook zullen departementen worden geïnformeerd over elkaars best practices (leren van elkaar).

In februari 2007 is besloten tot de ontwikkeling en bouw van één FGR met het model van lenM (voormalig VenW) als referentiemodel. Het model van lenM is nadrukkelijk gebaseerd op eenduidigheid en vergelijkbaarheid van functies en functiebenamingen én het model stuurt expliciet op resultaten en daarvan afgeleid succesvol gedrag en daarmee te bereiken resultaten.

Op 20 november 2009 heeft de Minister van BZK om een Ministerraadbesluit gevraagd ten aanzien van het FGR. Besloten is dat alle departementen van de sector Rijk zich aansluiten volgens de gekozen methodiek en het gekozen format. Alle departementen dienen uiterlijk 2 jaar na finale oplevering, het FGR geïmplementeerd te hebben. Voor de Belastingdienst is een uitzondering gemaakt. De Belastingdienst sluit 5 jaar na finale oplevering aan.

Het stappenplan en de daarbij behorende activiteiten zijn vastgelegd in het implementatieplan. Dit implementatieplan bevat de afspraken tussen Directoraat-Generaal Organisatie Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) en de departementen.

Administratieve conversie

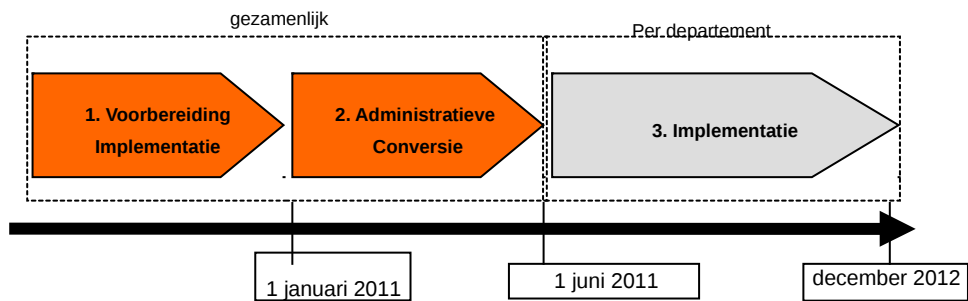
De fase van administratieve conversie is inmiddels zo goed als afgerond. In deze fase dienden alle departementen hun huidige functies in te delen in één van de functiegroepen van het FGR. Dit is 'slechts' een administratieve/papieren exercitie. Deze stap diende door alle departementen tegelijkertijd te worden gemaakt, om daarmee de vergelijkbaarheid en uniformiteit van het FGR te kunnen waarborgen. De administratieve conversie is gepland in de periode januari tot en met 1 juni 2011.

Implementatie (formele conversie)

Pas als de oude functiebeschrijvingen worden ingetrokken en alle medewerkers een brief krijgen met de mededeling dat men ingedeeld is in één van de functiegroepen

van het FGR, start de feitelijke implementatie van het FGR: de zogenaamde formele conversie. De timing van deze fase kan verschillen per departement. Sommige departementen zullen direct na de administratieve conversie (1 juni 2011) starten met de formele conversie. Andere departementen zullen er voor kiezen om pas in 2012 te implementeren. De enige randvoorwaarde is dat elk departement deze fase binnen 2 jaar na finale oplevering van het FGR (finale oplevering: december 2010) afgerond heeft. Dit betekent dat de implementatiefase uiterlijk in december 2012 afgerond moet zijn.

Het totale project kent de volgende fasering:



2.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het uit te voeren onderzoek is drieledig:

1. Inzicht verschaffen in de stand van zaken (d.d. medio september 2011) met betrekking tot de uitgevoerde administratieve conversie;
2. Inzicht verschaffen in de stand van zaken met betrekking tot de voorbereiding op het implementatietraject;
3. Het doen van aanbevelingen voor (een eventuele bijsturing van) het verdere implementatietraject;

Wij onderkennen 3 hoofdvragen:

1. Wat is de stand van zaken met betrekking tot de afspraken die gemaakt zijn tussen DGOBR en de departementen, bevestigd in de ICOP (Interdepartementale Commissie Organisatie- en Personeelsbeleid) en uitgewerkt in het implementatieplan?
2. Heeft het door de directie OPR, in casu het programmamanagement, gehanteerde monitoringsysteem ten aanzien van de in de bijlage genoemde aspecten in opzet, bestaan en werking gefunctioneerd?
3. Hebben de bij de departementen gehanteerde kwaliteitssystemen ten aanzien van de in de bijlage genoemde aspecten in opzet, bestaan en werking gefunctioneerd?

De beantwoording van deze hoofdvragen vindt plaats aan de hand van de aspecten welke genoemd zijn in bijlage 1. Voor onderzoeksvraag 1 geldt dat de stand van zaken zowel op programmamanagement niveau als op departementsniveau inzichtelijk is gemaakt.

2.3 Uitvoering van het onderzoek

Allereerst heeft er documentenonderzoek plaatsgevonden. De geraadpleegde documenten zijn onder meer het 'Implementatieplan naar één FGR', Gateway review, implementatieplannen van de departementen, opzet van de trainingen. Tevens zijn interviews gehouden met de implementatiemanager FGR van elk departement. Van deze interviews zijn verslagen opgesteld en deze zijn teruggelegd bij de desbetreffende geïnterviewde voor hoor en wederhoor. Met vertegenwoordigers van het programmamanagement FGR, P-Direkt en ECFA zijn ook interviews gehouden, waarvan verslagen zijn opgesteld en teruggelegd voor hoor- en wederhoor. Met de heer Welling, directeur OPR tevens voorzitter van de ICOP, heeft een gesprek plaatsgevonden waarin met name is ingegaan op de samenhang met andere HRM-trajecten.

2.4 Object en scope van onderzoek

Het object van onderzoek betreft de directie OPR en de departementen.

Het onderzoek heeft als scope de opzet, het bestaan en de werking van de administratieve conversie bij alle betrokken departementen en de voorbereiding op de implementatiefase bij alle betrokken departementen. Het ministerie van Defensie en de Belastingdienst vallen buiten de scope van dit onderzoek. Centraal hierbij staan de onderwerpen planning en voortgang, aansturing en interne communicatie. De koppeling van het functiegebouw aan het aanpalend HRM-instrumentarium valt buiten de scope van het onderzoek.

2.5 Karakter van het onderzoek

Het onderzoek heeft het karakter van 'overeengekomen specifieke werkzaamheden' conform NV COS 4400. Dit betekent dat geen oordeel is gegeven of conclusies zijn getrokken, maar gerapporteerd is over bevindingen. De opdrachtgever kan op basis daarvan zelf conclusies trekken.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de directeur OPR, drs. Olav Welling.

Hoewel het aan de opdrachtgever is om conclusies te trekken, heeft het onderzoeksteam bevindingen aangetroffen, die aanleiding geven tot het doen van aanbevelingen.

3 Bevindingen

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen weergegeven op basis van de gehouden interviews met de implementatiemanagers van alle departementen. In onderstaande bevindingen zijn tevens de interviews met de directeur OPR, de vertegenwoordiger ECFA, P-Direkt en het programmamanagement betrokken.

De bevindingen zijn geordend in de volgende 7 paragrafen:

1. Rollen, taken en bevoegdheden;
2. Eigenaarschap, beheer en onderhoud;
3. Communicatie;
4. Technische aspecten en formele conversie;
5. Totaaloverzicht;
6. Monitoring;
7. Relatie met aanpalende trajecten FGR.

Indien het de inzichtelijkheid bevordert, is per onderdeel in de vorm van een tabel aangegeven wat de stand van zaken is per departement.

3.1 Rollen, taken en bevoegdheden

In deze paragraaf wordt ingegaan op de rollen, taken en bevoegdheden van de diverse partijen die betrokken zijn bij het FGR. Alsmede de beelden die leven bij de verschillende betrokkenen ten aanzien van deze rollen.

3.1.1 Rol Programmamanagement FGR

Rol / verantwoordelijkheden:

- Voorzitter van het overleg van implementatiemanagers;
- Monitoren op voortgang rijksbrede implementatie en de implementatie bij departementen;
- Het faciliteren, verbinden en het 'aanjagen' van de implementatie en sturing op de samenhang van de afzonderlijke departementale implementatietrajecten in relatie tot het rijksbrede implementatieplan. Indien nodig escalatie naar ICOP.

Tot ultimo 2010 is het programmamanagement bezig geweest met de bouw van het FGR. Gedurende de bouw en voorbereiding op de implementatie lag het initiatief voornamelijk bij het programmamanagement. De wijze waarop het programmamanagement haar rol vervult, wordt door een deel van de implementatiemanagers enigszins als dwingend ervaren. Men voelt zich 'op de huid' gezeten. Het programmanagement daarentegen is van mening dat een project met een omvang en complexiteit als dat van het FGR een strakke regie vereist om

de deadline te kunnen behalen. Om bijvoorbeeld 12 departementen samen een administratie conversie te laten doen, zijn heldere afspraken en commitment vereist.

3.1.2 Rol implementatiemanagers

Binnen elk departement is een implementatiemanager benoemd die verantwoordelijk is voor:

- Het (laten) uitvoeren van de administratieve conversie;
- De communicatie richting het management / de medewerkers / de ondernemingsraden;
- De training van het management en de medewerkers om met het FGR te leren werken;
- Het (laten) uitvoeren van de formele conversie;
- Deelname aan het implementatiemanagersoverleg.

Door de ogen van het programmamanagement gezien is de wijze waarop implementatiemanagers invulling geven aan hun rol, verschillend. Zo wordt door het programmamanagement de voortvarendheid, waarmee implementatiemanagers de implementatie van het FGR vormgeven, als wisselend ervaren. Ook ervaren zij verschillen in ervaring, kennis en kunde ten aanzien van de materie.

3.1.3 Rol ECFA

De rol van ECFA bij het FGR is zeer divers. Zij toetsen onder andere de conversielijsten, vervullen de secretaris rol voor de standaardisatiecommissie en verzorgen opleidingen en het beheer en onderhoud van het FGR.

ECFA had bij de administratieve conversie 2 rollen:

- 1) Beoordelen van de toereikendheid van alle functies binnen het FGR;
- 2) Toetsen van de uniformiteit in de toepassing van de conversieregels door de departementen.

Het merendeel van het programmanagement en van de implementatiemanagers ervaart de samenwerking met ECFA als positief. Een enkeling is van mening dat de kwaliteit van de door ECFA verrichte werkzaamheden sterk afhankelijk is van de functionaris die de werkzaamheden verricht.

3.1.5 Rol P-Direkt

P-Direkt vervult binnen het implementatietraject FGR vier functies:

1. Het laten bouwen van een website;
2. Invoeren en onderhouden van het FGR (structuur en onderdelen) in de P-Direkt / SAP-systemen;
3. Begeleiden en verwerken van de administratieve conversie (SAP-techniek);

4. Begeleiden en verwerken van de formele conversie (SAP-techniek);

De ervaringen van het programmanagement met P-Direkt zijn goed te noemen. Er is veel vertrouwen in P-Direkt. Aspecten die met P-Direkt te maken hebben, kan P-Direkt eigenhandig afhandelen met de departementen.

Een deel van de implementatiemanagers vindt dat P-Direkt te veel zaken naar zich toetrekt, die de departementen ook zelf kunnen verrichten en waar achteraf gezien ook nog apart voor betaald moet worden. Als voorbeelden worden genoemd het vullen van bestanden en het eventueel versturen van brieven door P-Direkt.

3.2 Eigenaarschap, beheer en onderhoud

In deze paragraaf wordt ingegaan op het eigenaarschap, het gebruikersoverleg, de standaardisatiecommissie FGR en het beheer en onderhoud van het FGR.

3.2.1 Eigenaarschap

Het eigenaarschap is momenteel belegd bij DGOBR-OPR. Het eigenaarschap houdt in dat de functieprofielen en typering actueel worden gehouden en waar nodig worden bijgesteld, dat er periodieke evaluaties worden gehouden en dat uniformiteit en vergelijkbaarheid worden gewaarborgd.

3.2.2 Gebruikersoverleg

Begin 2012 wordt er een Gebruikersoverleg ingesteld, die vanaf dat moment voorstellen zal doen voor eventuele aanpassingen van het FGR. Om te waarborgen dat vanuit elk departement input wordt geleverd, bestaat het Gebruikersoverleg uit vertegenwoordigers van alle departementen en een voorzitter. Daarnaast fungeert ECFA als secretaris van het Gebruikersoverleg. Het doel is om jaarlijks met voorstellen te komen voor aanpassing/ bijstelling van het FGR op basis van praktijkervaringen. Het Gebruikersoverleg stuurt voorstellen voor advies aan de Standaardisatiecommissie FGR. Het implementatieoverleg blijft bestaan tot eind 2012, hierna zal het Gebruikersoverleg de rol van het waarborgen van de uniformiteit tussen de departementen overnemen.

3.2.3 Standaardisatiecommissie FGR

De Standaardisatiecommissie FGR bestaat uit een onafhankelijk voorzitter, twee lijnmanagers, twee vertegenwoordigers van de Bonden en ECFA (secretaris). De Standaardisatiecommissie is een adviesorgaan en neemt zelf geen besluiten. De rol van de Standaardisatiecommissie FGR is het waarborgen van de uniformiteit en vergelijkbaarheid. De commissie doet onder andere uitspraken bij een verschil van mening over de indeling van categorieën functies in het FGR. Bij dergelijke vraagstukken gaat het er om na te gaan hoe functies kunnen worden ingepast in het

FGR, dan wel hoe het FGR moet worden aangepast. Tevens zal de commissie te zijner tijd aanpassingsvoorstellen van het Gebruikersoverleg beoordelen en op basis daarvan acteren/adviseren. De DGOBR neemt een besluit op basis van het advies van de Standaardisatiecommissie. DGOBR stelt de commissie hiervan op de hoogte. De Standaardisatiecommissie is op 7 februari, 31 mei en 26 september jl. bijeengekomen. Op 12 mei heeft het implementatieoverleg een zogenoemde breinaaldsessie gehouden, waarin de geconstateerde knelpunten bij de administratieve conversie zijn besproken. De zeven problemen uit de breinaaldsessie waarover geen overeenstemming kon worden bereikt zijn voorgelegd aan de Standaardisatiecommissie op 31 mei 2011.

Door de Standaardisatiecommissie zijn tot nu toe voorstellen t.a.v. uitbreiding schaalranges en technische wijzigingen in het FGR behandeld.

3.2.4 Beheer en onderhoud

Het daadwerkelijk aanpassen van onderdelen van het FGR en het operationeel houden van de website is belegd bij ECFA en wordt vastgelegd in een dienstverleningsafpraak (DVA). Beleidsinhoudelijke aspecten van het FGR vallen onder de verantwoordelijkheid van DGOBR-OPR.

3.3 Communicatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op het trainingsaanbod, de communicatie die zowel centraal als per departement is georganiseerd. Ook wordt inzicht gegeven in de overlegstructuren.

3.3.1 Rijksbreed

Rijksbreed zijn de volgende producten gerealiseerd:

- Website: de site, www.functiegebouwrjksoverheid.nl, is gebouwd en 17 maart 2011 operationeel geworden. De site valt onder verantwoordelijkheid van DGOBR. Het inhoudelijk en functioneel beheer van deze site is belegd bij ECFA. Het technisch beheer ligt bij het expertisecentrum Arbeidsmarktcommunicatie (EC AMC). Op enkele departementale websites is een link naar de rijksbrede site.
- Nieuwsbrieven en brochures: er zijn rijksbrede folders en brochures opgesteld, die gebruikt worden door de departementen.
- Viertal curricula voor trainingen FGR gericht op HR adviseurs, lijnmanagers, medewerkers en de medezeggenschap.

3.3.2 Acties departementen inzake communicatie

Naast de Rijksbrede communicatieproducten hebben de departementen zelf ook diverse producten ontwikkeld. Een groot aantal departementen heeft een apart communicatieplan opgesteld, vaak ook als onderdeel van het implementatieplan.

In onderstaande tabel is het hebben van een communicatieplan per departement weergegeven.

Departement	ELI	OC W	BZ K	SZ W	VW S	A Z	VenJ	Fi n	BuZ a	IenM
Communicatieplan opgesteld (vaak onderdeel van implementatieplan)	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabel 1 Aanwezigheid communicatieplan

Alle departementen, met uitzondering van OCW hebben op enige manier een communicatieplan opgesteld, vaak is het een paragraaf in het implementatieplan. De wijze van communiceren verschilt per departement. OCW wijkt af van de andere departementen, omdat OCW bezig is met de implementatie van de functiegroepen OCW. Door implementatie van de functiegroepen OCW is een vereenvoudigingslag gemaakt naar 17 functiegroepen en bijbehorende typering. Om ervoor te zorgen dat management en medewerkers nu het spoor niet bijster raken is er voor gekozen de administratieve conversie niet breeduit te communiceren.

In hun communicatie maken de departementen gebruik van intranet, workshops, werkoverleggen, nieuwsbrieven, digitale tools. Een aantal departementen zijn bezig met E-learning.

Medewerkers worden op diverse manieren op de hoogte gesteld van het FGR. Instrumenten die gebruikt worden zijn onder andere informatiesessies, cursussen, folders en e-learning. Er zijn ook departementen die nog moeten starten met de voorlichting over het FGR bij de medewerkers.

Elementen communicatieplan per departement

ELI

- periodieke briefings per doelgroep;
- tools presentaties pma's;
- website;
- vraagbaakfunctie.

Communicatieplan is vastgesteld door de departementsleiding.

OCW

- geen communicatieplan aanwezig

Vaststelling door bevoegd gezag is niet van toepassing.

BZK

- voor de trainingen/ workshops onderscheid naar doelgroepen: managementmedewerkers;

HRM en medezeggenschap.

- bij de formele conversie als extra een spreekuur voor de medewerkers.

Het communicatieplan is vastgesteld door de bestuursraad.

SZW

Apart document waarnaar verwezen wordt in het implementatieplan. In het communicatieplan is per doelgroep:

- het doel;
- de boodschap;
- het budget en
- het tijdpad opgenomen.

Het communicatieplan is vastgesteld door de ROB. ROB is beslissingsbevoegd namens het MT SZW.

VWS

In het communicatie-overzicht is een stappenplan aanwezig met daarin acties. Per doelgroep zijn aangegeven:

- de middelen (bijeenkomsten, folders etc.);
- thema's en
- het tijdpad.

Het communicatieplan is vastgesteld door de Bestuursraad bedrijfsvoering van VWS (met communicatie als onderdeel van het implementatieplan).

AZ

Elementen in het communicatieplan:

- boodschap/thema;
- trainingen per doelgroep (leidinggevendenden, medewerkers)
- communicatiemiddelen (folders en presentaties, voortgangsrapportages aan BR, mededelingen Rijksportaal AZ).

Het communicatieplan is vastgesteld door de SG.

VenJ

In het overall communicatieplan is op hoofdlijnen aangegeven wat de onderdelen van VenJ op het gebied van communicatie gaan doen. Aangegeven zijn de doelgroepen en het tijdspad. VenJ breed is een toolkit ontwikkeld met FAQ's, brochureteksten, powerpointpresentatie.

Het opstellen van detail communicatieplannen is belegd op het niveau van de onderdelen. Deze volgen dus pas bij de feitelijke implementatie in elk onderdeel.

Fin

Er is een aparte paragraaf 'communicatie' opgenomen in het implementatieplan. Financiën zal zo veel mogelijk aansluiten op het Rijksbrede communicatieplan. De P-Direkt tool wordt op Fintranet geplaatst + aparte site op Fintranet. Voor lijnmanagers worden sheets ontwikkeld en hand-outs t.b.v. werkoverleggen. Het implementatieplan is goedgekeurd door het Bedrijfsvoeringsberaad.

BuZa

Introductieprogramma t.b.v. de formele conversie voor de doelgroepen (HDPO, lijnmanagement, medewerkers) met daarin het doel en de uitvoering. Voor de medezeggenschap wordt een apart traject opgesteld. Het communicatieplan is d.d. 15 juni 2011 door de Bestuursraad vastgesteld.

lenM

Er is een communicatieparagraaf opgenomen in het implementatieplan. Viermaal is er een mededeling op intranet lenM geplaatst en voorzien van specifieke informatie. Communicatie producten zijn o.a.:

- mail van de SG naar alle medewerkers;
- standaardpresentatie per doelgroep;
- faciliteiten voor het lijnmanagement om het functiegebouw te kunnen uitleggen in MT/DT/werkoverleg (bijv. rijksbrede standaardpresentatie lenM-specifiek maken);
- 45 presentaties gehouden bij MT's
- 2x Workshops voor alle HRM's over hun rol t.a.v. het FGR

Het implementatieplan (inclusief communicatieplan) is vastgesteld door de Bestuursraad

3.3.3 Overleg implementatiemanagers

Elk departement heeft een implementatiemanager aangesteld. Of de selectie van deze functionaris expliciet heeft plaatsgevonden op basis van het in het implementatieplan genoemde functieprofiel, hebben wij niet kunnen vaststellen. Alle implementatiemanagers hebben aangegeven dat zij ten tijde van ons onderzoek over voldoende support van de ambtelijke leiding beschikken. De steun van de ambtelijke leiding is echter niet voor alle departementen van meet af aan even groot geweest.

Het door het programmamanagement georganiseerde implementatiemanagersoverleg heeft een structureel karakter en wordt door het merendeel van de implementatiemanagers als constructief ervaren. Wel ligt de focus volgens de departementen veelal op technische aspecten van het FGR en het behalen van de tijdspaden. De inbedding van het FGR in het aanpalende HRM-instrumentarium wordt daarbij, naar de mening van implementatiemanagers,

enigszins onderbelicht. Enkele implementatiemanagers vinden dat de inbedding meer zichtbaar aan elkaar gekoppeld zou moeten worden. Voor een aantal van de implementatiemanagers voelt dit als een gemiste kans, te meer daar het succes van het FGR staat of valt met gebruik ervan in onder andere de functioneringsgesprekscyclus.

Uit gesprekken met het programmamanagement en de directeur OPR blijkt echter dat de inbedding van het FGR in het aanpalende HRM- instrumentarium wel degelijk de aandacht heeft. DGOBR heeft hiervoor een apart traject gestart. Zo is er binnen het ICOP een portefeuillehouder (portefeuille 'sturen op kwaliteit en resultaat') aangewezen en zijn meerdere projectleiders met hun werkgroepen aangesteld om dit nader uit te werken. Het ICOP-lid van elk departement kan het geheel van ontwikkelingen op het gebied van HR binnen het Rijk overzien. De projectleiders van de aanpalende projecten worden voor presentaties uitgenodigd in het implementatieoverleg om de verbinding te maken en te borgen. Ook wordt een appèl gedaan op de implementatiemanagers om dit ook binnen het eigen departement te doen.

Opleidingen Management / Ondernemingsraden / HR-kolom/Medewerkers

Er zijn diverse opleidingen georganiseerd en ontwikkeld. In onderstaande paragrafen wordt een overzicht gegeven van de opleidingen voor zowel management, HR-adviseurs, leden van de medezeggenschap als medewerkers. Tevens wordt inzicht gegeven in de opleidingen per departement.

3.3.4 Instrueren en informeren HR kolom

Onderstaand is het informeren van de HR-Kolom per departement in een tabel weergegeven. Tevens is aangegeven of gebruik is gemaakt van ECFA of DJI of andere trainingen.

Departement	ELI	OC W	BZK	SZW	VWS	AZ	VenJ	Fin	BuZ A	Ien M
HR kolom geïnformeerd	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Indelingsinstructie	ECFA	ECFA	ECFA	ECFA/SZW	ECFA	ECFA	ECFA	ECFA	ECFA	ECFA
Training t.b.v. HRM medewerkers	DJI	OCW	DJI	SZW	DJI	DJI	DJI	DJI	BuZa	IenM

Tabel 2 Informeren en training HR-kolom

De tabel laat zien dat alle ministeries medio september de HR-kolom geïnformeerd hebben. Alle departementen hebben gebruik gemaakt van de conversie-instructietraining van ECFA. Zes van de 10 departementen maken gebruik van het trainingsaanbod van DJI voor HRM-adviseurs. De overige departementen ontwikkelen eigen op maat toegesneden trainingen voor HRM adviseurs.

De volgende departementen ontwikkelen gezamenlijk een E-learning tool: BZK, VWS, SZW en VenJ.

ELI

Op 14 april 2011 heeft een pilottraining plaatsgehad voor eerstelijns HRM's. In de periode 2011 t/m 2012 zal deze training nog 10 maal worden gegeven aan eerstelijns HRM'ers.

OCW

Met HRM adviseurs zal een 'train de trainer' traject plaats vinden. Deze training moet nog ontwikkeld worden.

BZK

Voor HRM'ers van oud BZK zijn 2 bijeenkomsten gehouden. In september zijn 2 cursussen gehouden gericht op de techniek. Naast de (geplande) cursussen zijn aparte infomatielijnen beschikbaar gesteld voor HRM'ers zoals de postbus FGR, intranet site FGR en een samenwerkingsruimte op het BZK net.

SZW

Alle HRM adviseurs zijn geïnstrueerd en opgeleid. De opleidingen zijn belegd bij de SZW Academie.

VWS

13 Deelprojectleiders hebben de ECFA instructietraining gevolgd. De P-kolom wordt verder geïnformeerd via het P-hoofden overleg. VWS is voornemens alle HR adviseurs een training te laten volgen.

AZ

HRM'ers zijn geïnformeerd via email en hebben in 2010 een indelingsinstructie gevolgd. In mei 2011 is een training gehouden gericht op de formele conversie. In augustus 2011 is een training gegeven gericht op de functionaliteiten van FGR.

VenJ

Per dienstonderdeel wordt nader gespecificeerd welke functionarissen dienen te worden geïnformeerd en opgeleid. Dit wordt ter bepaling van decentrale projectleiders overgelaten.

Fin

De HRM-kolom is wel geïnformeerd over het FGR, maar nog niet getraind om het management te kunnen adviseren en ondersteunen bij de toepassing van FGR in de praktijk. Dat gebeurt begin 2012 door DJI.

BuZa

BuZa heeft voor de administratieve conversie gebruik gemaakt van ECFA-training. De instructie van de HRM-kolom t.b.v. de implementatie heeft BuZa zelf verzorgd, DJI-inzet was gevraagd, maar in de betreffende periode niet beschikbaar. De trainingen voor P-functionarissen hebben zomer 2011 plaatsgehad.

lenM

T.b.v. de HRM functionarissen zijn standaard presentaties gehouden. Ook is er contact geweest met DJI over opleidingen. lenM vindt de kosten van de opleidingen zoals aangeboden door DJI te hoog. lenM zal geen gebruik maken van DJI opleidingen. Daarnaast is lenM van mening dat de trainingen van DJI meer gericht zijn op processen en minder op de inhoud. lenM zal eigen opleidingen ontwikkelen.

3.3.5 Informeren en trainen management

Onderstaand is het informeren en trainen van het management per departement in een tabel weergegeven.

Departement	ELI	OC W	BZ K	SZ W	VW S	AZ	VenJ	Fin	BuZ A	lenM
Management kolom geïnformeerd	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Trainingen t.b.v. management gehouden	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee

Tabel 3: Informeren en training management

Alle departementen met uitzondering van OCW hebben in meer of mindere mate de managementkolom geïnformeerd. OCW heeft tijdens de administratieve conversie het management niet geïnformeerd.

De wijze waarop het management is geïnformeerd is verschillend.

Voor alle departementen (m.u.v. AZ) geldt dat de trainingen nog in voorbereiding zijn.

ELI

Alle projectleden belast met de implementatie van het FGR hebben aan de vooravond van de administratieve conversie binnen hun MT('s) een toelichting over het FGR gegeven. Daarnaast is een informerende brief, getekend door het hoofd P&O, verstuurd aan alle managers.

Trainingen voor managers zullen in samenwerking met DJI worden ontwikkeld.

OCW

OCW is bezig met de implementatie van de functiegroepen OCW. Door implementatie van de functiegroepen OCW is een vereenvoudigingslag gemaakt naar 17 functiegroepen en bijbehorende typering. Om ervoor te zorgen dat management en medewerkers nu het spoor niet bijster raken is er voor gekozen de administratieve conversie niet breeduit te communiceren.

BZK

Het management wordt geïnformeerd over het FGR middels presentaties. Tevens kan het management in de nabije toekomst gebruik maken van cursussen al naar gelang de behoefte. Met DJI zijn daartoe gesprekken gaande over opleidingen voor het management. De opleidingen worden gepland al naar gelang de voortgang van de individuele organisatieonderdelen. Deze opleidingen zijn maatwerk binnen de daarvoor beschikbare budgetten. Voor WWI en IND zijn al afspraken gemaakt.

SZW

Algemene informatie met betrekking tot het FGR wordt via intranet en managementberichten verspreid. Daarnaast hebben de controllers/ stafmedewerkers die betrokken waren bij de administratieve conversie hun eigen MT ingelicht. De projectgroep zal lunchbijeenkomsten op het kerndepartement aanbieden. Ook op regionaal niveau (voor de arbeidsinspectie) zal worden aangeschoven bij bestaande overleggen. De MT's lichten de medewerkers in. Daarnaast wordt E-learning beschikbaar gesteld.

VWS

De Bestuursraad bedrijfsvoering is ingelicht door middel van goedkeuring van het implementatieplan VWS. Vervolgens hebben de leden van de Bestuursraad het FGR besproken binnen hun eigen MT's.

Wat betreft het trainen van managers heeft VWS voorgenomen de training in etappes te laten verlopen.

AZ

Binnen AZ heeft een managementtraining plaatsgehad en is er een managementlunch gehouden. Tijdens deze lunch heeft de Directeur-Generaal RVD een presentatie gehouden als sponsor van het FGR.

Er heeft op 6 september 2011 een centrale training plaatsgehad voor ongeveer 25 managers en een decentrale training (maatwerk). De HR-adviseurs zijn co-trainers bij de decentrale trainingen.

VenJ

Voor DJI is top down gewerkt. Eerst wordt het topmanagement, daarna het middenmanagement en als laatste worden de overige managers geïnformeerd. Er zijn inmiddels managers getraind. De eerste groep DJI managers volgt in december 2011 een training.

Fin

De implementatiemanager heeft informatie verschaft aan de DG-staven. Op deze wijze is eerst managementsupport verkregen, voordat de administratieve conversie zou worden uitgevoerd. Alle administratieve conversielijsten zijn vastgesteld door de managers. De lijsten zijn ook langs de DG's geweest om het FGR weer onder de aandacht te brengen en meer betrokkenheid te creëren.

Er wordt voor managers een training gepland (april/ mei 2012) van een halve dag waarin ook aandacht wordt geschonken aan het resultaatgericht werken. Het is de bedoeling dat DJI de training gaat verzorgen.

BuZa

Het informeren van de management kolom vindt plaats via presentaties voor de MT's van de directies op het departement in Den Haag. De leiding van de posten in het buitenland wordt via telefonische conferenties geïnformeerd en via de jaarlijkse ambassadeursconferentie in januari (hierbij komen alle ambassadeurs samen). Training van management vindt plaats op basis van ontwikkelbehoefte die ten eerste in de proeftuinen wordt gesignaleerd en die ten tweede naar voren komen in de gesprekken die P-adviseurs voeren met het MT in de periode oktober 2011 t/m maart 2012. Trainingen vinden in eerste instantie plaats door persoonlijk contact tussen de P-adviseurs en de leidinggevenden. De centrale informatiesessies op het eind dienen als vangnet voor wie toch nog info heeft gemist.

IenM

Het voormalig VenW-deel was al goed op de hoogte van de systematiek die ten grondslag ligt aan het FGR. Het functiegebouw VenW heeft immers als voorbeeld gediend voor het FGR. Voor de voormalige VROM-onderdelen geldt dit niet. Hier zijn dan ook sessies voor het management gehouden.

Er worden geen training t.b.v. het management afgenomen bij DJI.

3.3.6 Informeren en trainen medewerkers

Departement	ELI	OC W	BZ K	SZ W	VW S	AZ	VenJ	Fin	BuZ A	IenM
Medewerkers geïnformeerd	Deel	Nee	Ja	N.B.	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Trainingen t.b.v. medewerkers gehouden	Deel	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee

Tabel 4: Informeren en training medewerkers

Het merendeel van de departementen heeft medewerkers geïnformeerd. Er zijn wel verschillen in de wijze waarop dit gebeurt: passief (b.v. via intranet) of actief door middel van het organiseren van bijeenkomsten. Behoudens (een deel van) ELI geldt voor alle departementen dat trainingen voor medewerkers nog gehouden moeten worden.

ELI

Voor het voormalig EZ deel geldt dat voor het kerndepartement statusbrieven verzonden zijn waarin de functie van medewerkers conform het nieuwe FGR wordt genoemd. De opleidingen voor medewerkers zijn nog in ontwikkeling. Vanwege het beheersbaar houden is de oorspronkelijk geplande training voor medewerkers teruggebracht van 2 dagen naar één middag (2 workshops).

Voor het voormalig LNV deel geldt dat:

- informatiesessies voor medewerkers over het hoe, wat en waarom van het FGR zijn gehouden;
- Opstellen curriculum training medewerkers (indicatie 1 dag) o.b.v. de leervraag en de opleidingsbehoefte per departement heeft plaatsgevonden;
- er gezamenlijke inkoop van 'modules voor medewerkers' heeft plaatsgehad (medewerkers worden actief in staat gesteld tot deelname);
- er een instructie is voor geselecteerde bureaus;
- en het trainen van medewerkers heeft plaatsgevonden.

OCW

Het informeren en trainen van medewerkers moet voor OCW nog plaatsvinden. OCW is thans bezig met de implementatie van de functiegroepen OCW. Door implementatie van de functiegroepen OCW is een vereenvoudigingslag gemaakt naar 17 functiegroepen en bijbehorende typering. Om ervoor te zorgen dat management en medewerkers nu het spoor niet bijster raken is er voor gekozen de administratieve conversie niet breeduit te communiceren.

BZK

Er zijn tot nu toe 25 presentaties gehouden voor o.a. medewerkersgroepen. Daarnaast wordt veelvuldig gebruik gemaakt van diversie media. Folders zijn wijdverspreid binnen de organisatie.

SZW

Voor medewerkers zullen voorlichtingsbijeenkomsten en trainingen worden gehouden. SZW kent jaarlijkse trainingen voor functioneringsgesprekken. Deze vinden niet plaats onder het mom van het FGR. Echter, het gedachtegoed FGR is bij deze trainingen leidend.

VWS

Voor alle medewerkers staat een teamdialoog gepland over hoe te sturen op resultaat en gedrag met behulp van het FGR. Daarnaast zal een nog te ontwikkeling E-learningtool worden ingezet om medewerkers te trainen met het FGR om te gaan.

AZ

Er zijn nog geen trainingen geweest. Deze zijn gepland voor het najaar 2011 (sept-nov 2011) vòòr de gesprekkenronde.

Onderwerpen die daarbij aan de orde komen:

- hoe bereid ik een gesprek voor;
- hoe gebruik ik het FGR daarbij.
- hoe leg ik het vast.

Trainingen vinden plaats d.m.v. een informatiesessies. Deze sessies worden door DJI en de HR-adviseurs AZ verzorgd.

VenJ

Voor medewerkers is een folder m.b.t. het FGR beschikbaar gesteld. Trainingen van medewerkers zijn reeds gestart.

Fin

Tot nu toe zijn medewerkers ingelicht via het Intranet. Bij de nog te verzenden brief wordt de brochure toegevoegd en een verwijzing naar het Intranet. Vóór het versturen van de brief zullen managers en HRM adviseurs al opgeleid moeten zijn. Er zullen geen aparte trainingen voor medewerkers worden gehouden.

BuZa

Leidinggevenden (MT van directies in Den Haag en van de posten in het buitenland) informeren hun eigen medewerkers. Kort voor de invoeringsdatum op 31 maart 2012 vindt aantal centrale informatiebijeenkomsten plaats, ingeleid door de pSG. Hiervan worden videosamenvattingen gemaakt die toegankelijk zullen worden op het BuZa-deel van Rijksportaal. Het informeren vindt plaats in de periode oktober 2011 tot maart 2012.

lenM

Medewerkers zijn tot nu toe geïnformeerd d.m.v. van 4 mededelingen op het intranet. Er zullen facultatieve trainingen gehouden worden voor medewerkers. De trainingen worden verzorgd door bureau Baak. Doel van de opleidingen is dat er goed en resultaatgerichte gesprekken worden gehouden.

3.3.7 Informeren trainen medezeggenschap

Onderstaand is het informeren van de medezeggenschap per departement in een tabel weergegeven.

Departement	ELI	OC W	BZ K	SZ W	VW S	AZ	VenJ	Fin	BuZ A	lenM
OR kolom geïnformeerd	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Trainingen t.b.v. OR kolom gehouden	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee

Tabel 5 Informeren medezeggenschap

Alle departementen hebben de medezeggenschap geïnformeerd. De wijze waarop de medezeggenschap is geïnformeerd is verschillend. Op VenJ na, heeft geen van de departementen trainingen gehouden ten behoeve van de medezeggenschap.

ELI

In de eerste fase heeft men naast het informeren van HRM'ers, en managers ook de medezeggenschap geïnformeerd. De medezeggenschap was ongerust over de formele conversie. De oplossing is gezocht in het informeren van de medezeggenschap over het proces m.b.t. plaatsingen en functies. De medezeggenschap wordt zowel formeel als informeel op de hoogte gehouden (b.v. bij bijeenkomsten zoals 'broodje medezeggenschap').

ELI is voornemens trainingen te geven voor de medezeggenschap. De vorm waarin dit gaat plaatsvinden is nog niet duidelijk. De medezeggenschap is een kleine groep

daar is op korte termijn snel een training voor te regelen. De medezeggenschap loopt ook mee in de reguliere opleidingstrajecten voor medewerkers.

OCW

De medezeggenschap is mondeling geïnformeerd tijdens een OR-overleg. De OR is gemeld dat de administratieve conversie heeft plaatsgevonden en wat de uitkomsten waren. Er hebben nog geen trainingen plaatsgehad t.b.v. de medezeggenschap.

BZK

Het FGR is tweemaal aan de orde gekomen in het technisch overleg met de GOR. Tevens licht de implementatiemanager op verzoek aspecten m.b.t. het FGR toe in de diverse OR'en. Elke 3 maanden wordt er gerapporteerd aan de GOR. Het is ons niet duidelijk of er ook al trainingen voor de medezeggenschap hebben plaatsgehad.

SZW

De DOR heeft zitting in de departementale stuurgroep FGR. Tevens heeft de implementatiemanager in juni 2011 voor alle belangstellende OR leden een presentatie gehouden. Twee OR leden hebben tot nu toe een opleiding gehad. Zij hebben vanuit de OR het P&O taakveld in hun portefeuille.

VWS

Binnen VWS is een ochtendbijeenkomst voor de DOR-leden georganiseerd waarbij ook alle OR-leden konden aanschuiven. Het projectteam informeert de medezeggenschap op regelmatige basis. Er hebben nog geen trainingen voor de medezeggenschap plaatsgehad.

AZ

In maart 2011 is er een technisch overleg over het FGR gevoerd met de medezeggenschap. Tevens heeft de implementatiemanager een presentatie gehouden. Er zullen geen aparte trainingen t.b.v. de medezeggenschap worden gehouden.

VenJ

De DOR en GOR-BD hebben zitting in de projectgroep FGR. Daarnaast is er regelmatig technisch overleg, waarin het FGR wordt behandeld. Het FGR is een vast vergaderpunt van de GOR DJI. Ook is er een V&J brede dag op 9 maart 2011 georganiseerd. De medezeggenschap heeft daarbij inzage gekregen in de voorlopige uitkomsten van de administratieve conversie. De GOR DJI heeft een training gevolgd in oktober 2011.

Fin

De DOR wordt schriftelijk geïnformeerd. Daarnaast is er ook een presentatie gehouden voor de DOR. Financiën ziet geen toegevoegde waarde voor een specifieke training voor de medezeggenschap. OR leden kunnen de reguliere trainingen voor medewerkers of managers volgen.

BuZa

De OR is december 2010 informeel geïnformeerd over de toen aanstaande administratieve conversie en over het plan van aanpak op hoofdlijnen voor de implementatie. Inmiddels is het plan van aanpak nader uitgewerkt, daarover vindt in oktober 2011 overleg met de OR plaats. De OR heeft tot nu toe geen behoefte aan opleidingen. De OR is goed geïnformeerd via de eigen kanalen.

lenM

De medezeggenschap is actief betrokken bij het gehele proces. De Centrale Medezeggenschap/TOR lenM is vertegenwoordigd in de regiegroep FGR binnen lenM. Er worden geen aparte trainingen voor de medezeggenschap gehouden.

3.4 Technische aspecten en formele conversie

3.4.1 Conversie-instructie

Eind 2010 was de bouw van het FGR afgerond. Vanaf de start van de administratieve conversie (januari 2011) is een actievere rol weggelegd voor de departementen. Om de departementen te faciliteren bij de administratieve conversie als ook de uniformiteit te bevorderen, heeft het programmamanagement een conversie-instructie opgesteld. Deze instructie heeft gediend als handleiding bij de administratieve conversie. De door het programmamanagement aangereikte conversie-instructie is als waardevolle tool ervaren. Alle departementen hebben van deze conversie instructie gebruik gemaakt. Om de uniformiteit nog beter te bewerkstelligen zijn de concept-administratieve conversielijsten van elk departement getoetst door ECFA en het programmamanagement FGR. De toetsing door ECFA en het programmamanagement FGR is door nagenoeg alle departementen als zeer positief ervaren door de opbouwende kritiek en de goede discussies.

3.4.2 P-Direkt

Zowel het programmamanagement als de departementen hebben aangegeven de samenwerking met P-Direkt over het algemeen als goed te hebben ervaren.

P-Direkt vervult zoals eerder in paragraaf 3.1.5 is aangegeven binnen het implementatietraject FGR 4 functies:

1. Bouwen van de website www.functiegebouwrjksoverheid.nl. Deze is operationeel vanaf 17 maart 2011;
2. Invoeren en onderhouden van het FGR (structuur en onderdelen) in de P-Direkt/SAP-systemen;
3. Begeleiden en verwerken van de administratieve conversie (SAP-techniek);
4. Begeleiden en verwerken van de formele conversie (SAP-techniek).

De definitieve administratieve conversielijsten zijn vastgelegd in P-Direkt, voor zover het departement reeds is aangesloten op P-Direkt. De administratieve conversielijsten van het ministerie van OCW zullen half oktober 2011 worden vastgelegd in P-Direkt. Oorzaak van deze vertraging ligt in het feit dat OCW haar functiegegevens in SAP-OM (Organizational Management) op een afwijkende wijze heeft vastgelegd, waardoor nog enkele aanpassingen dienen te worden uitgevoerd. Het ministerie van Financiën zal in oktober overgaan naar P-Direkt en dan zullen ook de administratieve conversielijsten van het Kerndepartement worden ingelezen. Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft haar eigen personeelsadministratie, alleen voor de salarisadministratie maakt zij gebruik van P-Direkt. Voor wat betreft de formatie-administratie sluit het ministerie van Buitenlandse Zaken zoveel mogelijk aan bij de ontwikkelingen binnen P-Direkt. Het inlezen van de lijsten is door de departementen als wisselend ervaren. Onvolkomenheden in de administratieve conversie kunnen ontstaan doordat departementen soms moeten kiezen in welke groep zij een bepaalde functie indelen omdat 1 functie in meerdere groepen kan vallen. Een functie kan echter maar aan één groep gekoppeld worden. Het departement dient dan een keuze maken. Dit is, volgens de vertegenwoordiger van P-Direkt, echter niet meer van toepassing als de formele conversie heeft plaatsgevonden. Bij de formele conversie wordt de 'oude functie' van de formatieplaats omgezet in één van de (ruim 200) FGR-functietyperingen. Departementen kunnen zelf via hun HR-Informatiespecialisten de in P-Direkt vastgelegde conversiedata controleren. Tevens is door P-Direkt aan de implementatiemanagers van de departementen gevraagd welke informatie zij in eventuele controlelijsten vanuit het project FGR willen hebben.

Tot slot heeft gedurende de uitvoering van ons onderzoek VenJ concreet aangegeven dat er meer duidelijkheid moet komen over de werkvelden. Doordat de invullingen van werkvelden nog volop ter discussie staan is aan de indeling in werkvelden

binnen VenJ nog geen aandacht besteed. Inmiddels zijn de werkvelden in het implementatie-overleg van oktober behandeld en vastgesteld met instemming van de implementatiemanagers.

3.4.3 Formele conversie

Op het moment dat de oude functiebeschrijvingen worden ingetrokken en alle medewerkers een brief krijgen met de mededeling dat men is ingedeeld in één van de functiegroepen van het FGR, start de feitelijke implementatie van het FGR: de zogenaamde 'formele conversie'.

Om de formele conversie administratief-technisch goed te laten verlopen heeft de vertegenwoordiger van P-Direkt een procesvoorstel aan het programmamanagement gedaan waarin P-Direkt de regierol in dit proces neemt en departementen nadrukkelijk faciliteert bij dit proces. Dit betekent dat P-Direkt ervoor zorgt dat de lijsten goed worden ingelezen, mailmerges (samenvoegbestanden) voor de brieven naar de medewerkers kunnen worden gemaakt en verdere verwerking van de formele conversie met minimale inspanning kan plaatsvinden. De departementen kunnen er ook voor kiezen om minimaal gebruik te maken van P-Direkt en een aantal stappen in het proces zelf uit te voeren. De departementen zijn vrij in hun keuze van het tijdstip waarop zij formeel gaan converteren. De enige randvoorwaarde is dat elk departement de formele conversie binnen 2 jaar na finale oplevering van het FGR (finale oplevering: december 2010) afgerond heeft. Dit betekent dat de implementatiefase uiterlijk in december 2012 afgerond dient te zijn.

In het onderstaande overzicht wordt inzicht gegeven in de verwachte formele conversiedatum per departement. Dit overzicht is gebaseerd op de departementale implementatieplannen, waarin de departementen aangeven wanneer de formele conversie gepland staat, en op de gehouden interviews. Voor de formele conversie is als uitgangspunt de datum genomen waarop de medewerkers de formele brief (besluit) ontvangen waartegen bezwaar en beroep kan worden aangetekend. Voor de te versturen brieven zijn standaarden ontwikkeld.

Departement	Verwachte Formele Conversie
ELI	Medio 2012
OCW	Medio 2012, men is bezig met het implementatieplan
BZK	01-11-2011
SZW	01-01-2012
VWS	Start 1-11-2011, afronding 1-1-2012
AZ	Start 1-5-2011, afronding 1-4-2012
VenJ	Afronding 01-01-2013
Fin	Medio 2012
BUZA	31-3-2012
IenM	Start 1-5-2011, afronding november 2011.

Tabel 6 Verwachte data formele conversie

Uit dit overzicht blijkt een zeer divers beeld. Sommige departementen zijn al begonnen met de formele conversie, anderen starten in 2012. AZ, V&J, ELI en IenM zijn reeds gestart met de formele conversie. Diverse departementen geven aan dat ze midden in reorganisaties zitten van bepaalde onderdelen en daarom wachten met de formele conversie. Daarnaast vindt implementatie binnen departementen vaak per dienstonderdeel plaats. De meeste departementen beschikken over een implementatieplan. Binnen OCW is nog geen implementatieplan opgesteld.

3.5 Totaal overzicht

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de paragrafen 3.3 en 3.4

Departement	ELI	OCW	BZK	SZW	VWS	AZ	VenJ	Fin	BuZA	IenM
Communicatie plan opgesteld	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
HR-kolom geïnformeerd	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Indelings-instructie	ECFA	ECFA	ECFA	ECFA/ SZW	ECFA	ECFA	ECFA	ECFA	ECFA	ECFA
Training voor HR adviseurs	DJI	OCW	DJI	SZW	DJI	DJI	DJI	DJI	BuZa	IenM
Medewerkers geïnformeerd	Deel	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Trainingen t.b.v medewerkers gehouden	Deel	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee
Management kolom geïnformeerd	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Trainingen t.b.v. management gehouden	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
OR kolom geïnformeerd	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Trainingen t.b.v. OR kolom gehouden	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee	Nee	Nee.

Tabel 7 Totaaloverzicht

3.6 Monitoring

3.6.1 Programmamanagement

Het programmamanagement monitort de voortgang van de implementatie FGR onder andere door middel van de maandelijkse implementatiemanagersoverleggen. Bespreking van de voortgang is een vast onderdeel van deze overleggen. Een aantal departementen heeft op verzoek van het programmamanagement de voortgang schriftelijk vastgelegd in een checklist. Niet alle departementen hebben aan dit verzoek van het programmamanagement gehoor gegeven. Daarnaast wordt richting het ICOP gerapporteerd over de stand van zaken rondom het FGR en vindt er tweewekelijks overleg plaats tussen het programmamanagement en de directeur OPR. Tot slot is er een voortgangsoverleg tussen het programmamanagement en de vakbonden (het zogenaamde technische overleg). Bij het programmamanagement leeft het beeld dat dit constructief werkt. Dit overleg, waarin de voortgang wordt besproken en de bonden een klankbordfunctie vervullen, heeft tot nu toe de bonden het vertrouwen gegeven dat het proces naar behoren loopt. Voor de monitoring is in een eerdere fase gebruik gemaakt van een Gateway-onderzoek. Op basis van de Gateway-uitkomsten heeft het programma FGR een andere invulling gekregen. Zo is onder andere de governance heroverwogen. Een belangrijk verschil met de governance in de ontwikkel- en bouwfase is dat in de (voorbereiding op de) implementatiefase het voortouw bij de departementen is komen te liggen. Het programmamanagement faciliteert, monitort en voert op hoofdlijnen de regie. In het kader van de jaarplancyclus is benoemd wat de activiteiten van het programma zijn voor 2012. Ook is een risicoanalyse, waarin opgenomen kansen, risico's, effecten, impact, beheersmaatregelen en activiteiten, opgesteld. Deze risico's zijn besproken in het implementatieoverleg. Ook voor de aansluiting van de Belastingdienst op het FGR is een risico-inventarisatie opgesteld. De monitoring door het programmamanagement FGR op de departementen vindt mondeling plaats met de implementatiemanagers in het implementatiemanagersoverleg.

3.6.2 Departementen

De monitoring van het implementatieproces FGR vindt binnen de departementen op verschillende wijze plaats. Zo is er een departement dat de implementatie en monitoring belegd heeft bij één persoon terwijl andere departementen gekozen hebben dit in teamverband te laten plaatsvinden. Hieronder is een korte uiteenzetting per departement weergegeven. Onderstaande beelden geven geen inzicht in de effectiviteit van de monitoring. De monitoring is daarmee naar onze mening een aandachtspunt.

ELI

Binnen ELI komt het projectteam 3 wekelijks bijeen. De projectleden informeren de implementatiemanager daarbij over de stand van zaken. Dit gebeurt al naar gelang de behoefte schriftelijk (e-mail). Daarnaast worden kennis en knelpunten gedeeld in het overleg. De SG, de Bestuurraad en het Bedrijfsvoeringscollege worden op de hoogte gehouden d.m.v. een voortgangsnota.

OCW

Tijdens de administratieve conversie zijn regelmatig bijeenkomsten gehouden waarbij afgevaardigden van de dienstonderdelen aanwezig waren.

BZK

De implementatiemanager onderhoudt veel contacten met HRM- advies alsmede met P&O'ers die niet tot HRM advies behoren. Deze adviseurs krijgen alle stukken m.b.t. het FGR en worden op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Daarnaast heeft de implementatiemanager regelmatig contacten over de voortgang. De wijze waarop dit gebeurt verschilt (schriftelijk dan wel informeel) per dienstonderdeel en vindt plaats op basis van inschatting door de implementatiemanager over hoe het betreffende dienstonderdeel met het FGR is.

SZW

Het ROB (SZW breed bedrijfsvoeringsoverleg) is namens het MT SZW belast met het monitoren van de voortgang FGR. Daarnaast is speciaal voor het FGR een stuurgroep opgericht, waarin het hoofd P&O alsmede betrokkenen uit de kolommen zitting hebben. De stuurgroep monitort de voortgang op basis van de agendastukken die de implementatiemanager/ projectleider aanlevert.

VWS

Het projectteam heeft per kwartaal een overleg met de deelprojectleiders. Tevens is er ook veel bilateraal overleg. De intensiteit van het contact is mede afhankelijk van de grootte van het onderdeel en de daarmee samenhangende complexiteit van de conversie.

AZ

Monitoring binnen AZ is relatief eenvoudig i.v.m. de beperkte omvang en geringe geografische spreiding. Monitoring vindt veelal plaats op basis "walking around".

VenJ

VenJ houdt ongeveer 5x per jaar een bijeenkomst met alle decentrale implementatiemanagers. Daarnaast worden de reeds aanwezige

implementatieplannen gemeenschappelijk besproken. Ook wisselt men best practices uit tussen de diverse dienstonderdelen. Het accent ligt op kennis delen. De decentrale plannen worden getoetst aan de hand van het interdepartementale implementatieplan en het VenJ-brede implementatieplan.

BuZa

De projectleider rapporteert aan de Beheersraad, dit is het besluitvormend en toezichhoudend orgaan. De werkgroep belast met de implementatie van het FGR heeft wekelijks overleg o.l.v. de projectleider waarbij ook de voortgang wordt besproken. De projectleider heeft dagelijks contact met betrokkenen.

FIN

Binnen Financiën vindt de monitoring plaats door 1 persoon en is de administratieve conversie door 1 persoon uitgevoerd.

lenM

Voortgang formele conversie, opleidingen e.d. werden besproken in de regiegroep. Daarnaast heeft lenM tot nu toe 2x schriftelijk gerapporteerd aan het programmamanagement.

3.7 Relatie met aanpalende trajecten FGR

Het FGR staat niet op zichzelf. Het FGR is een middel om te gebruiken bij diverse HR-aspecten, waaronder de functioneringsgesprekscyclus en het bevorderen van mobiliteit.

De volgende aanpalende trajecten zijn inmiddels opgestart of gaan starten:

- Harmonisering gesprekscyclus;
- Loopbaanpaden en leerlijnen;
- Mobiliteitsbank;
- Strategische P-informatie;
- Competentie- en ontwikkelgids;
- 360 graden feedback.

De verantwoordelijke projectleider voor elk traject zal binnen het implementatiemanagersoverleg een presentatie over zijn onderdeel geven. Besproken wordt hoe de verbinding tussen het FGR en het aanpalend instrumentarium zo goed en zo effectief mogelijk kan worden. Zowel op Rijksniveau als binnen het departement. Verder is het zo dat het ICOP-lid van elk departement op de hoogte is van alle ontwikkelingen die zich rijksbreed op HR-gebied afspelen.

4 Aanbevelingen en doorkijk naar 2013

4.1 Algemeen

De administratieve conversie is met succes afgerond. De vastlegging van de conversie in P-Direkt of andere HR-systemen is gereed.

Op basis van de gehouden interviews en het documentenonderzoek blijkt niet dat de einddatum (december 2012) van de invoering van het FGR niet gehaald zal kunnen worden.

4.2 Belangrijkste aanbevelingen

Uniformiteit en Borging

Enkele departementen spreken hun zorg uit over de rol van het beheer van het FGR in de toekomst.

Zorgpunten die zijn uitgesproken hebben betrekking op:

- hoe houden we de departementen in de toekomst allemaal op één 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 HRM-Instrumentarium? (het FGR raakt ook zaken als loopbaanpaden, gesprekscyclus en dergelijke).

Het is van belang dat in het implementatiemanagersoverleg kennis wordt genomen van de aanpalende projecten. Wij hebben begrepen dat inmiddels projectleiders van andere werkgroepen presentaties geven in dit overleg.

Wij adviseren om ervoor te zorgen dat de implementatiemanagers binnen hun departement zichzelf hierover laten informeren door het hoofd P&O of het ICOP-lid van het departement.

Communicatie:

Er worden momenteel al diverse middelen ingezet om FGR te communiceren. Eén van de hulpmiddelen die hiervoor wordt gebruikt is de website www.functiegebouwrjksoverheid.nl. Deze site is inmiddels ook opgenomen in de Rijksportaal. Echter, de vindbaarheid laat te wensen over.

Wij adviseren dan ook de site www.functiegebouwrjksoverheid.nl beter vindbaar te maken.

Tevens vragen wij aandacht voor de E-learning tool die wordt ontwikkeld. Binnen het Rijk zijn de ervaringen hierover niet onverdeeld positief.

Draagvlak

Een aantal betrokkenen spreekt haar zorg uit over de betrokkenheid van 'het management' binnen het departement bij het FGR. Om het FGR tot een succes te maken is draagvlak onder het management van groot belang.

Wij adviseren om het management binnen het departement zoveel als mogelijk bij het project te betrekken. Dit kan onder andere door in managementcursussen aandacht te besteden aan (de toegevoegde waarde van) het FGR.

Monitoring

De wijze waarop departementen de voortgang monitoren van het implementatietraject FGR is diffuus.

Wij adviseren het programmamanagement FGR de departementen (bijvoorbeeld per kwartaal) de voortgang op een vast aantal items te laten rapporteren, dit kan mondeling of schriftelijk. Hiermee wordt de status van de invoering FGR binnen het gehele Rijk zichtbaar en wordt tevens de uniformiteit van de monitoring bevorderd. In het verleden heeft het programmamanagement dit ook geprobeerd echter, zonder succes. Voor het welslagen van deze aanbeveling zal naar onze mening dan ook meer commitment vanuit de departementen benodigd zijn.

4.3 Doorkijk naar 2013

Eind 2012 is de formele conversie volgens de planning gereed en zal ook het laatste departement het FGR gaan invoeren. Er zullen echter ook departementen zijn die dan al ruim een jaar met het FGR werken en die naar verwachting verder zullen zijn met het daadwerkelijk toepassen van het FGR.

Eind 2012 zullen ook de aanpalende trajecten van het FGR afgerond zijn of in een vergevorderd stadium zijn.

Een onderzoek naar de kwalitatieve toepassing van het FGR op HR-gebied zal ons inziens een goed instrument zijn om na te gaan of de doelen van de implementatie van het FGR zijn behaald.

Den Haag, november 2011

A.G. van Kleef- van Assema MSc RA

Bijlage 1 Te onderzoeken aspecten (afgeleid uit het implementatieplan naar één functiegebouw Rijk)

Vorbereiden implementatie Rijksbreed

Aspect	Vindplaats implementatieplan	Norm(en)
Conversie instructie (handleiding)	Pag. 8 (3.2.A)	Er is een instructie waarin opgenomen elementen: Definities Voorbeelden hoe om te gaan met moeilijke/ minder voor de handliggende functies, moeilijk in te delen functies of functies met meerdere mogelijkheden
P- P-Direkt (SAP)- HR gereedmaken	Pag. 8 (3.2.B)	Er is een extra tabel toegevoegd in SAP-HR waarin alle functiegroepen en werkvelden vanuit het functiegebouw Rijk voorgeprogrammeerd zijn en waarbij per record slechts één functiegroep en één werkveld kan worden geselecteerd. Er kan dus geen eigen tekst of iets dergelijks worden toegevoegd door de departementen.
Opleiden ECFA	Pag. 8 (3.2.C)	Middels voorbeelden en cases worden de adviseurs van ECFA opgeleid om de conversie bij de departementen te faciliteren.
Standaardisatie commissie	Pag. 8 (3.2.D)	Er zal een paritaire commissie worden

		<p>samengesteld, bestaande uit tenminste een vertegenwoordiger OPR (voorzitter), ECFA (secretaris), Lijnmanager(s), vertegenwoordiging vanuit de Bonden en een ICOP-lid.</p>
--	--	--

Vorbereiding implementatie per departement

Aspect	Vindplaats implementatieplan	Norm(en)
Overleg implementatiemanagers	Pag. 9 (3.3.A)	<p>Elk departement dient een implementatiemanager aan te stellen conform de profielschets van de implementatiemanager zoals in bijlage A weergegeven. Het implementatieproces loopt minimaal tot december 2012. Tot die periode zal het overleg van implementatiemanagers bestaan.</p>
Informereren en instrueren HRM kolom	Pag. 9 (3.3.B)	<p>De implementatiemanager heeft de HRM kolom geïnformeerd</p> <p>De HRM-kolom (organisatie-adviseurs) zijn geïnstrueerd ten behoeve van de conversie.</p>
Informereren en instrueren Management	Pag. 9 (3.3.C)	Het management is goed geïnformeerd.
Informereren medezeggenschap	Pag. 9 (3.3.D)	De medezeggenschap is goed geïnformeerd.

Administratieve Conversie

Aspect	Vindplaats implementatieplan	Norm(en)
Indelen	Pag. 10 (4.3)	Indeling heeft plaatsgehad op basis van de instructie
Toetsen conversielijsten	Pag. 11 (4.4)	Het programmamanagement heeft de concept-conversielijsten van de departementen getoetst: - via steekproeven - via vergelijking tussen de verschillende departementen of vergelijkbare functies op dezelfde wijze zijn ingedeeld.
Vastleggen in P direct	Pag. 11 (4.5)	De lijsten zijn ingevoerd en vastgelegd in P/direct SAP HR

Implementatie (formele conversie)

Aspect	Vindplaats implementatieplan	Norm(en)
Vaststellen lijsten	Pag. 11 (4.5)	Lijsten zijn vastgesteld door het daartoe bevoegd gezag
Mededelen d.m.v. formele brief		Elke medewerker heeft een brief (=besluit) ontvangen, waartegen bezwaar en beroep kan worden aangetekend. De brief is gebaseerd op de door het programmamanagement

		opgestelde standaard
Implementatiedoelen (zie ook onderstaande aspecten)	Pag. 14 (5.6)	
HRM Adviseurs	Pag. 14 (5.7.1)	<p>HRM-adviseurs zijn bekend met het 'wat, hoe en waarom' van het Functiegebouw Rijk.</p> <p>HRM-adviseurs zijn in staat uit te leggen wat de relatie is tussen het Functiegebouw Rijk en het aanpalend HR-instrumentarium (o.a. Werving & selectie, de gesprekscyclus, loopbaan- en leerlijnen) en de managementcyclus en dit kunnen uitleggen aan de manager en de manager en hen daarin te instrueren en te ondersteunen.</p> <p>HRM-adviseurs zijn op de hoogte van het implementatieproces en de vertaling daarvan naar de eigen organisatie</p> <p>Afbakening doelgroep HRM-adviseurs voor training heeft plaatsgehad.</p> <p>Curriculum Training HRM-modules zijn opgesteld</p> <p>Inventarisatie 'afname van de 'verplichte'* modules HRM' bij DJI</p>

		<p>heeft plaatsgehad.</p> <p>Instructie van geselecteerde bureaus heeft plaatsgehad.</p> <p>Trainen HRM-adviseurs heeft plaatsgevonden</p>
Management	Pag. 15 (5.7.2)	<p>Managers kunnen het gedachtegoed van het functiegebouw Rijk verinnerlijken en uitleggen aan de medewerkers.</p> <p>Managers moeten in staat zijn om het functiegebouw Rijk te kunnen vertalen naar de verschillende onderdelen van de gesprekscyclus: resultaat- en ontwikkel afspraken kunnen maken op basis van de functieprofielen uit het functiegebouw Rijk én het functiegebouw Rijk gebruiken om loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden voor de medewerker inzichtelijk te maken.</p> <p>Afbakening doelgroep managers voor training heeft plaatsgehad.</p> <p>Curriculum Training management modules zijn opgesteld</p>

		<p>Inventarisatie 'afname van de 'verplichte'* modules management' bij DJI heeft plaatsgehad.</p> <p>Instructie van geselecteerde bureaus heeft plaatsgehad.</p> <p>Trainen managers heeft plaatsgevonden</p>
Medewerkers	Pag. 16 (5.7.3)	<p>Er zijn Informatiesessies medewerkers over het hoe, wat en waarom van het functiegebouw Rijk geweest.</p> <p>Opstellen curriculum training medewerkers (indicatie 1 dag) o.b.v. de leervraag en de opleidingsbehoefte per departement heeft plaatsgevonden.</p> <p>Er heeft gezamenlijke inkoop van 'modules voor medewerkers' plaatsgehad (medewerkers worden actief in staat gesteld tot deelname).</p> <p>Er is een instructie voor geselecteerde bureaus.</p> <p>Trainen medewerkers heeft plaatsgevonden</p>
Medezeggenschap	Pag. 16 (5.7.4)	<p>Afbakening doelgroep medezeggenschap voor training heeft</p>

		<p>plaatsgehad.</p> <p>Curriculum Training medezeggenschap modules zijn opgesteld</p> <p>Inventarisatie 'afname van de 'verplichte'* modules management' bij DJI heeft plaatsgehad.</p> <p>Instructie van geselecteerde bureaus heeft plaatsgehad.</p> <p>Trainen medezeggenschap heeft plaatsgevonden</p>
Opzet departementale trainingen en opleidingen	Pag. 17 (5.7.5)	<p>Opleidingen worden zoveel mogelijk gezamenlijk ingekocht.</p> <p>Departementen staan garant voor minimum afname</p> <p>Trainingen zijn verplicht voor HRM adviseurs</p>
Profiel en positionering departementale implementatiemanagers	Pag. 17 (5.9)	Zie bijlage A

Communicatie

Aspect	Vindplaats implementatieplan	Norm(en)
Producten Rijksbreed	Pag. 19 (6.2)	<p>De volgende Rijksbrede producten zijn gerealiseerd:</p> <p>Site, nieuwsbrief, brochure functiegebouw Rijk, kernboodschap,</p>

		standaardpresentaties voor verschillende doelgroepen.
Verplichte acties departementen communicatie	Pag. 19 (6.3)	<p>Departementaal communicatieplan (o.b.v. communicatieplan zoals vastgesteld in Stuurgroep) vastgesteld door BSR/Bedrijfsvoeringberaad</p> <p>Iedere manager en medewerker moet in de gelegenheid zijn gesteld om kennis te nemen van het hoe, wat en waarom van het functiegebouw Rijk en wat dit voor hen betekent.</p> <p>Er zijn faciliteiten (bijv sheets, folder, handout, etc) voor het lijnmanagement om het hoe en waarom van het functiegebouw Rijk te bespreken in het MT's /DT's/werkoverleggen.</p>

Digitalisering

Aspect	Vindplaats implementatieplan	Norm(en)
Vorbereiding en inrichting P-Direkt systemen	Pag. 21 (8)	Systeeminrichting klaar
Begeleiden admin. Conversie 2 pilotdepartementen	Pag. 21 (8)	administratieve conversie uitgevoerd en in systeem vastgelegd
Begeleiden admin. Conversie 2 overige departementen	Pag. 21 (8)	administratieve conversie uitgevoerd en in systeem vastgelegd

Eigenaarschap, beheer en onderhoud

Aspect	Vindplaats	Norm(en)
--------	------------	----------

	implementatieplan	
Eigenaarschap en gebruikersraad	Pag. 23	<p>Het eigenaarschap is neergelegd bij DGOBR en binnen DGOBR is hiervoor capaciteit voor vrijgemaakt te waarborgen dat:</p> <p>De kern-en kwaliteitenprofielen actueel zijn: toekomstbestendig houden van het materiaal en eventuele onvolkomenheden tussentijds repareren</p> <p>De functietyperingen zijn actueel en op orde: toekomstbestendig houden van het materiaal en eventuele onvolkomenheden tussentijds repareren</p> <p>Periodieke evaluatie van het functiegebouw Rijk</p> <p>Uniformiteit en vergelijkbaarheid</p> <p>Er wordt een paritaire standaardisatiecommissie geïnstalleerd. OPR zal een</p> <p>Er wordt door OPR een Gebruikersraad ingericht, zodat er input komt vanuit alle departementen over het gebruik en eventuele benodigde aanpassingen.</p>

		De Gebruikersraad bestaat uit de vertegenwoordigers van alle departementen. De Gebruikersraad doet voorstellen tot eventuele aanpassingen.
Beheer en onderhoud	Pag. 23	Het is belegd bij ECFA die hiervoor gecertificeerde medewerkers beschikbaar stelt. Er is tussen OPR en ECFA een SLA afgesloten.

Monitoring

Aspect	Vindplaats implementatieplan	Norm(en)
Monitoring van de implementatie	Pag. 24 (10.2) en bijlage C	Zie bijlage C