



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

10,2 e

DGOBR

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag

Auditdienst Rijk

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl

10,2 e

Inlichtingen

Datum 9 november 2015
Betreft Aanbieding rapport evaluatie Functiegebouw Rijk

Ons kenmerk
ADR/ 2015/1467

Uw brief (kenmerk)

10,2 e

Geachte [redacted]

Hierbij bieden wij u de definitieve rapportage "evaluatie gebruik Functiegebouw Rijk" aan. De uitkomsten hiervan zijn besproken in het gebruikersoverleg van 9 juli jl., inclusief de onderliggende deelrapportages per departement. In ons gesprek van 5 november jl. heeft u aangegeven de verbeterpunten in het rapport mee te nemen bij het project "groot onderhoud van het Functiegebouw Rijk" en het project "herkenbaarheid en toepasbaarheid in de gesprekscyclus".

Wij maken graag gebruik van uw aanbod onze onderlinge samenwerking in breder verband te evalueren in een overleg met de auditors van ons cluster BZK2.

Wij danken u voor de plezierige samenwerking.

10,2 e

Met vriendelijke groet,

[redacted]
Directeur Auditdienst Rijk



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Rapportage evaluatie gebruik Functiegebouw Rijk

Kenmerk: ADR/2015/1467

Datum 10 november 2015
Status Definitief

Colofon

Titel Rapportage evaluatie gebruik Functiegebouw Rijk

Bijlage 1

Inlichtingen **Auditdienst Rijk**

Inhoud

1	Inleiding—7
1.1	Onderzoeksvraag—7
1.2	Aanpak—7
2	Beantwoording hoofdvraag: “FGR is geland, winst te behalen in de toepassing”—8
3	Aandachtspunten en verbeter suggesties—9
3.1	De introductie van het Functiegebouw Rijk afgerond; voldoende bekendheid onder eerstelijns HR adviseurs—9
3.2	FGR informatie is waardevol en voldoende—10
3.3	FGR toegepast in gesprekscyclus, andere toepassingsmogelijkheden niet overal bekend of ervaren meerwaarde verschilt—11
4	Reflectie enquête onder leidinggevenden en medewerkers—13
4.1	Hoge bekendheid, enkele gebruiksdoelen minder bekend—13
4.2	Gebruikservaring speelt rol bij kunnen toepassen van FGR—13
4.3	FGR meer toegepast bij onderbouwing salarisschaal en functioneringsgesprek, minder bij opleiding-, loopbaanorientatie en sollicitaties—13
4.4	Informatie over FGR positief gewaardeerd—14
4.5	Behoeftte aan verkrijgen beter beeld over toepassingsmogelijkheden in de praktijk, bijvoorbeeld door middel van training—14
	Bijlage—15

1 Inleiding

1.1 **Onderzoeksvraag**

Nu het Functiegebouw Rijk (FGR) drie jaar in gebruik is, bestaat er behoefte bij de opdrachtgever om een rijksbreed inzicht te krijgen in het gebruik van het Functiegebouw Rijk. De formele implementatie van het Functiegebouw Rijk is op 1 januari 2013 afgerond. De uitkomsten van het onderzoek worden benut om te bezien op welke punten het gebruik van het Functiegebouw Rijk kan worden verbeterd.

In hoeverre is het Functiegebouw Rijk geland bij de doelgroep van eerstelijns HR adviseur, leidinggevenden en medewerkers?

Deze rapportage is het resultaat van interviews met eerstelijns HR adviseurs en een reflectie van hen op een schriftelijke enquête onder leidinggevenden en medewerkers.

1.2 **Aanpak**

Dit onderzoek is een beschrijvend onderzoek en geen feiten- of toetsend onderzoek. Binnen een periode van 3 weken heeft een team van 6 ADR - onderzoekers circa 50 eerstelijns HR adviseurs gesproken. Op basis van deze gesprekken heeft de ADR per departement een beeld opgesteld en aan de departementen toegezonden met de vraag om een managementreactie. Na verwerking hiervan heeft de ADR op basis van de departementale beelden een samenvattend, rijksbreed beeld samengesteld.

Het onderzoek bestond uit een kwalitatief en kwantitatief deel. In het kwalitatieve deel zijn de eerstelijns HR adviseurs door middel van een semi - gestructureerde vragenlijst geïnterviewd. In het kwantitatieve deel zijn door middel van een enquête leidinggevenden en medewerkers benaderd. In hoofdstuk 3 zijn de uitkomsten weergegeven van de eerstelijns HR adviseurs (het kwalitatieve deel). In hoofdstuk 4 is de reflectie van de eerstelijns HR adviseurs opgenomen op de uitkomsten van de enquête onder leidinggevenden en medewerkers (het kwantitatieve deel).

Wij danken alle geïnterviewden voor hun medewerking aan dit onderzoek.

2 Beantwoording hoofdvraag: "FGR is geland, winst te behalen in de toepassing"

Het Functiegebouw Rijk (FGR) is geland onder de eerstelijns HR adviseurs zo blijkt uit interviews. De eerstelijns HR adviseurs herkennen het beeld dat leidinggevenden en medewerkers bekend zijn met het FGR, dat de gebruikerservaring hierbij een rol speelt en dat de toepassing in de praktijk verbeterd kan worden. Hoewel meerdere toepassingsmogelijkheden van het FGR in de praktijk worden gebruikt, roepen de interviews het beeld op dat er in de toepassing nog winst te behalen valt. De eerstelijns HR adviseurs reiken hiervoor suggesties voor verbetering aan.

Bovenstaand rijksbrede beeld is gebaseerd op de volgende drie aandachtspunten:

- De introductie van het Functiegebouw Rijk is afgerond en heeft voldoende bekendheid gegenereerd over de doelstellingen van en het gedachtegoed achter het FGR bij eerstelijns HR adviseurs;
- De aangeboden informatie over het Functiegebouw Rijk wordt als aanvulling op de interne informatie van het departement als waardevol en als voldoende ervaren;
- Het Functiegebouw Rijk wordt het meest toegepast in de gesprekscyclus, echter het gebruik van andere toepassingsmogelijkheden is niet overal bekend of wordt nog niet door iedereen als toegevoegde ondersteuning ervaren.

In hoofdstuk drie worden de aandachtspunten en verbeteringsuggesties toegelicht.

3 Aandachtspunten en verbeteringsuggesties

Hieronder lichten wij de rijksbrede aandachtspunten en verbeteringsuggesties toe. Ter onderbouwing van de aandachtspunten zijn departementale praktijk voorbeelden opgenomen als illustratie. Deze illustratie laat de manier zien waarop in de praktijk met een aandachtspunt wordt omgegaan.

3.1 **De introductie van het Functiegebouw Rijk afgerond; voldoende bekendheid onder eerstelijns HR adviseurs**

De introductie van het FGR is afgerond en heeft voldoende bekendheid gegenereerd bij eerstelijns HR adviseurs.

De eerstelijns HR adviseurs is gevraagd wat zij weten of moeten weten om het Functiegebouw Rijk (FGR) te kunnen toepassen. Zij schetsen een beeld welke kennis zij van het FGR hebben opgedaan, enerzijds vanuit wat ze moeten weten van het FGR (doelstelling van en gedachtegoed achter FGR) en anderzijds wat ze weten over de praktijk van het FGR vanuit hun ervaringen en contacten met leidinggevenden en medewerkers binnen het departement.

De eerstelijns HR adviseurs geven onverkort aan waarvoor het FGR is bedoeld. Vaak worden meerdere doelstellingen en toepassingsmogelijkheden geschetst. De verkregen kennis is vooral opgedaan bij de introductie van het FGR binnen het departement. Hiervoor zijn trainingen gevolgd, is voorlichting gegeven aan medewerkers en leidinggevenden en zijn aparte implementatietrajecten (ten behoeve van 'de administratieve conversie' doorlopen). De eerstelijns HR adviseurs geven aan dat de ondersteuning bij de introductie zodanig is geweest dat zij voldoende kennis hebben om hun rol richting leidinggevende en medewerker over de toepassing van het FGR te kunnen invullen. In meer complexere HR vragen wordt de tweedelijns HR adviseur ingeschakeld.

De meest gestelde vraag, die eerstelijns HR adviseurs krijgen, gaat over de ondersteuning over leidinggevenden nodig hebben om het gesprek met de medewerker over resultaatafspraken, competenties en ontwikkelmogelijkheden goed te kunnen voeren. De vertaling van het FGR naar de concrete situatie van de medewerker in de praktijk blijkt voor leidinggevenden lastig te zijn.

De eerstelijns HR adviseurs zijn zich ervan bewust dat het toepassingsbereik van FGR groter is dan de vragen die ze uit de praktijk krijgen. Sommigen van hen zien voor zichzelf een rol weggelegd om het bewustzijn van het FGR onder met name leidinggevenden te vergroten door te wijzen op andere toepassingsmogelijkheden van het FGR.

Rijksbrede verbeteringsuggesties uit de interviews over kennis van FGR

- Vergroten van het bewustzijn over de toepassingsmogelijkheden van het FGR onder leidinggevenden door eerstelijns HR adviseurs;
- Uitdragen van het gedachtegoed achter het FGR onder medewerkers door eerstelijns HR adviseurs om daarmee de bekendheid onder deze doelgroep te vergroten;
- Faciliteren van leidinggevenden bij het voeren van een resultaat- en/of ontwikkelgesprek door het aanbieden van een gesprekstraining.

3.2 **FGR informatie is waardevol en voldoende**

De eerstelijns HR adviseurs is gevraagd welke informatie is verkregen of gezocht om het Functiegebouw Rijk te kunnen gebruiken. Ze geven terug dat de aangeboden rijksbrede informatie over het Functiegebouw Rijk waardevol is en als voldoende wordt ervaren. De website en de digitale indelingstool worden het meest geraadpleegd. Deze bronnen worden als waardevol gewaardeerd als het gaat om bruikbaarheid, inzichtelijkheid en gebruikersvriendelijkheid. Andere rijksbreed aangeboden bronnen, die worden gebruikt zijn het rijksportaal, het intranet en competentietaal RIJK.

Het handboek FGR wordt gezien als naslagwerk en nauwelijks gebruikt door de eerstelijns HR adviseurs.

Naast de rijksbreed aangeboden informatie over het FGR worden ook eigen departementale informatiebronnen geraadpleegd. Hierbij kan worden gedacht aan een consultatie van een collega eerstelijns of tweedelijns HR adviseur (o.a. Expertisecentrum OC&P), deelname aan een kennisnetwerk van HR adviseurs of het raadplegen van een leidraad voor de toepassing van het FGR.

Rijksbrede verbeteringsuggesties uit de interviews over informatievoorziening FGR

- aanbieden van een verkorte versie van de website informatie over FGR met minder doorklik mogelijkheden om daarmee sneller tot de gewenste informatie te komen;
- aanbieden van een video instructie over een toepassingsmogelijkheid van FGR in de praktijk op de website;
- versterken van de communicatieboodschap over het FGR door middel van animatie op de website (bijvoorbeeld door te werken met functiebeelden);
- communiceren over de wijzigingen en profielen en functies via nieuwsflitsen op de website;
- inrichten van een gebruikershelpdesk met meest voorkomende HR vragen van leidinggevenden en medewerkers.

3.3

FGR toegepast in gesprekscyclus, andere toepassingsmogelijkheden niet overal bekend of ervaren meerwaarde verschilt

De eerstelijns HR adviseurs is gevraagd naar de toepassing van het FGR in hun werk. De meest genoemde praktijktoepassingen zijn:

Gesprekscyclus

- Maken van resultaatafspraken;
- Maken van ontwikkelafspraken;
- Inschatten van het schaalniveau van de werkzaamheden.

Eerstelijns HR adviseurs zien het FGR als uitgangspunt voor de gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker. De FGR profielen (kern- en kwaliteitenprofiel) vormen de basis voor de werkafspraken. De wijze waarop die gesprekscyclus is ingevuld verschilt per departement. Sommige departementen nemen de FGR profielen één op één over in hun gesprekscyclus terwijl anderen een doorvertaling van de profielen hebben gemaakt naar concrete functies binnen hun organisatie. Van de departementen die deze doorvertaling hebben gemaakt geven de eerstelijns HR adviseurs aan dat de reden hiervoor is dat leidinggevend en medewerkers het lastig vinden om de resultaatafspraken concreet te vertalen in SMART afspraken en daarbij behorend gewenst gedrag.

Bij de toedeling en beoordeling van werkzaamheden wordt het FGR in de gesprekscyclus gebruikt als een medewerker of leidinggevende vragen heeft over de waardering van een functie. Daarbij is vooral interesse in de vraag naar verschillen tussen niveaus en tussen functies binnen een groep (passen de werkzaamheden nog binnen de functie of wat is nodig voor ontwikkeling binnen of buiten de functiegroep).

Andere genoemde toepassingsmogelijkheden

- Maken van de vacaturetekst;
- Voeren van een sollicitatiegesprek;
- Oriëntatie op een volgende loopbaanstap;
- Leer- en ontwikkelactiviteiten;
- Strategische personeelsplanning.

Er is een gedifferentieerd beeld over de intensiteit en frequentie van gebruik van bovenstaande toepassingsmogelijkheden door departementen (met uitzondering van het maken van de vacaturetekst). De mate waarin de mogelijkheden worden gebruikt hangt samen met het voor- of nadeel dat de leidinggevende of medewerker ervaart als hij/zij het FGR toepast. De eerstelijns HR adviseurs krijgen van de gebruikers de volgende signalen terug:

Ervaren voordelen door leidinggevende en medewerker van FGR:

- biedt een kader om een 'goed' gesprek tussen leidinggevende en medewerker te ondersteunen;
- is compact en overzichtelijk om de kwaliteit van de werkzaamheden te kunnen beoordelen;
- maakt transparant waar verschillen zijn in niveaus, ranges binnen functies, groepen en families;
- geeft op organisatieniveau (macro) inzicht in de personele opbouw;
- is behulpzaam bij het opstellen van vacatureteksten;
- biedt de mogelijkheid om functies met elkaar te vergelijken;

- expliciteert de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker buiten de eigen organisatiegrenzen.

Ervaren nadelen door leidinggevende en medewerker van FGR:

- FGR profielen zijn breed en abstract, hetgeen het lastig maakt om tot goede resultaatafspraken te komen;
- suggereert dat de loopbaan ontwikkeling van een medewerker afhankelijk is van de indeling in FGR;
- doet onvoldoende recht aan specialistische profielen die niet herkenbaar zijn in algemene benamingen en functieprofielen van het FGR;
- de functiebenamingen van het FGR zijn minder herkenbaar voor organisaties buiten het Rijk;
- beoogt de uitwisseling tussen functies te bevorderen, echter in de praktijk blijkt de uitwisselbaarheid minder te zijn omdat wordt gekeken naar de specifieke functie eisen (zoals kennis) behorende bij een functie.

Rijksbrede verbeteringsuggesties uit de interviews over de toepassingsmogelijkheden

- onderling delen van goede praktijkvoorbeelden;
- trainen van gespreksvaardigheden bijvoorbeeld in een MD-, leiderschaptraject, coachtraject etc. waarin het FGR als onderdeel wordt aangeboden;
- opnemen van praktijk voorbeelden op de website;
- aanbieden van vacatures binnen het FGR door koppeling aan mobiliteitscentra;
- sturen op het maken van SMART afspraken tussen leidinggevende en medewerker en deze achteraf toetsen;
- actief betrekken van loopbaanadviseurs bij het toepassen van FGR.

4 Reflectie enquête onder leidinggevenden en medewerkers

Door middel van een flitspanel (uitgevoerd door ICTU) is een enquête voorgelegd aan leidinggevenden en medewerkers met vragen over de kennis, gebruik en ervaring met het Functiegebouw Rijk. De uitkomst van de enquête bevat een vijftal hoofdpunten. Deze punten zijn voorgelegd aan de eerstelijns HR adviseurs met de vraag of zij deze herkennen voor het eigen departement en welke rol zij daarin zien voor zich zelf als het gaat om de oplossing ervan.

4.1 Hoge bekendheid, enkele gebruiksdoelen minder bekend

De bekendheid van het Functiegebouw Rijk is hoog, maar enkele gebruiksdoelen zijn nog minder bekend, met name het gebruik maken van het FGR voor het maken van resultaatafspraken en voor loopbaanoriëntatie (bron: ICTU enquête).

De hoge naamsbekendheid van het FGR wordt door eerstelijns HR adviseurs herkend. Bij sommigen van hen is de indruk dat die bekendheid onder leidinggevenden hoger is dan onder medewerkers.

Dat het FGR minder bekend is om te gebruiken bij het maken van resultaatafspraken wordt deels herkend. Eerstelijns HR adviseurs geven terug dat deze toepassingsmogelijkheid van het FGR wel bekend is echter dat het voor sommigen lastig is de vertaling te maken naar de praktijk.

Dat het FGR voor loopbaanoriëntatie minder bekend is als toepassingsmogelijkheid wordt herkend in die zin dat eerstelijns HR adviseurs leidinggevenden en medewerkers bewust op deze mogelijkheid moeten wijzen. De suggestie die zij doen is loopbaanadviseurs actiever te betrekken bij het FGR.

4.2 Gebruikservaring speelt rol bij kunnen toepassen van FGR

Met name als men het FGR heeft gebruikt / geraadpleegd is men duidelijk positiever hierover dan wanneer ze dit niet hebben gebruikt. Blijkbaar is de gebruikservaring belangrijk en is het belangrijk om te weten waarvoor je het FGR kunt gebruiken (bron: ICTU enquête).

Deze bevinding wordt herkend door eerstelijns HR adviseurs. Ze geven aan dat medewerkers in hun dagelijkse praktijk minder in aanraking komen met HR vraagstukken dan leidinggevenden. Meerdere HR adviseurs zien een rol voor zichzelf weggelegd om de bewustwording over het gebruik van het FGR onder medewerkers en leidinggevenden te bevorderen.

4.3 FGR meer toegepast bij onderbouwing salarisschaal en functioneringsgesprek, minder bij opleiding-, loopbaanorientatie en sollicitaties

Het Functiegebouw Rijk wordt vooral gebruikt voor de onderbouwing van de salarisschaal en bij functioneringsgesprekken. In veel mindere mate is het een middel dat wordt gebruikt bij het oriënteren op een opleiding of bij loopbaanoriëntatie / sollicitaties binnen het Rijk (bron: ICTU enquête).

Over het algemeen wordt deze bevinding onder eerstelijns HR adviseurs herkend. Bij de toepassing voor "onderbouwing salarisschaal" plaatst de HR adviseur de kanttekening dat deze toepassing wel technische expertise vergt die verder gaat dan de gebruiker zelf qua kennis heeft.

Dat het FGR minder wordt toegepast bij opleiding- en loopbaanoriëntatie is volgens eerstelijns HR adviseurs het gevolg van het hoge abstractieniveau van het FGR (vertaalslag naar de praktijk lastig) en dat bij loopbaanoriëntatie loopbaanadviseurs worden ingeschakeld. Het gebruik van het FGR voor loopbaanoriëntatie zou kunnen worden verhoogd door koppeling van vacatures aan de functies van het FGR. Meerdere eerstelijns HR adviseurs geven aan dat het FGR wordt toegepast bij sollicitaties.

4.4 Informatie over FGR positief gewaardeerd

De informatiebronnen over het Functiegebouw Rijk worden positief gewaardeerd. Met name de website. Het handboek wordt wat minder toegankelijk gevonden (bron: ICTU enquête).

De meeste eerstelijns HR adviseurs herkennen, dat de FGR – website positief wordt gewaardeerd door leidinggevenden en medewerkers.

Eerstelijns HR adviseurs geven terug dat het handboek FGR niet wordt gebruikt door leidinggevenden en medewerkers.

4.5 Behoeftte aan verkrijgen beter beeld over toepassingsmogelijkheden in de praktijk, bijvoorbeeld door middel van training

Medewerkers en leidinggevenden lijken vooral behoefte te hebben aan een beter beeld hoe zij het FGR in de praktijk kunnen inzetten. Leidinggevenden zeggen bijvoorbeeld dat een training hun zou kunnen helpen als die ingaat op hoe zij het FGR kunnen benutten bij vraagstukken waar zij in de praktijk tegen aan lopen (bron: ICTU - enquête).

De meerderheid van de eerstelijns HR adviseurs herkent deze bevinding van uit flitspanel. De training zou moeten aansluiten bij de HR behoefte en HR vragen van leidinggevenden waar ze in hun dagelijkse praktijk tegen aanlopen. De eerstelijns HR adviseurs die de bevinding niet herkennen geven aan dat een FGR training an sich weinig prioriteit onder leidinggevenden zal hebben.

Den Haag, 10 november 2015

Ondertekening,

koze

koze

Informens cluster BZK2

Bijlage

Overzicht van informatiebronnen Functiegebouw Rijk

1. Website: www.functiegebouwrijk.nl
2. Digitale tool
3. Handboek Functiegebouw Rijk
4. Brochure / folder
5. Mondelinge informatie via medewerker, leidinggevende, HR adviseur
6. Expertisecentrum EC&OP
7. Training/cursus
8. Interne informatie