



Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Jaarverslag

UBR | Rijksconsultants

20

21

Voorwoord



2021: Samenwerken & in verbinding blijven

Voor je ligt het jaarverslag van 2021 van Rijksc consultants. Een uitgave die ik met trots presenteer. We streven in onze opdrachten naar het beter en effectiever laten functioneren van de overheid. Het afgelopen jaar zochten we daarom opnieuw aansluiting bij de maatschappelijke opgaven en rijksbrede thema's. In dit jaarverslag geven we je een inkijkje in onze inzet rondom thema's als ambtelijk vakmanschap als onderdeel van het Programma Grenzeloos Samenwerken, de rijksbrede invoering van het hybride werken en het vormgeven van wendbare en flexibele overheid bij onder meer het RIVM en Defensie.

Hoe erg we ook gehoopt hadden dat we de tijden van corona en thuiswerken in 2021 achter ons konden laten, was het helaas toch een jaar van voornamelijk vanuit huis en op afstand werken. Hier en daar afgewisseld met pilots op het gebied van hybride werken, waarvoor we enkele producten en diensten voor het Rijk als geheel ontwikkelden, zoals je in dit jaarverslag kunt lezen.

Uiteraard deden we daar zelf ook ervaring mee op. Van de incidentele live ontmoetingen was onze eigen tweedaagse in september een absoluut hoogtepunt. Een andere manier om met elkaar in verbinding te blijven, was door geregeld zogenaamd korte 'kennissnacks' te organiseren over bijvoorbeeld organisatiedynamica, evalueren, Governance, intakes, de mutual gains approach, diversiteit en inclusie en mindful leiderschap. Zo leerden we van en met elkaar én hielden we contact!

Ik wens je veel leesplezier toe met de artikelen over onze opdrachten en de daarin behaalde resultaten. Daarnaast hebben we ook cijfers bij elkaar gebracht, die een overzichtelijk beeld van onze prestaties van het afgelopen jaar geven. Heb je zelf een organisatievraagstuk, neem dan gerust contact met ons op. Ook in 2022 staan wij weer klaar om de Rijksoverheid beter te laten presteren!

Richard Vielvoije
Directeur Rijksc consultants

Highlights

Leren en ontwikkelen op afstand



 **8,4**
Evaluatiecijfer

De gemiddelde waardering van onze opdrachtgevers




199

Opdrachten

bij verschillende onderdelen
binnen het Rijk

 **13,9**
miljoen
Omzet

16 
Publicaties

www.rijksconsultants.nl



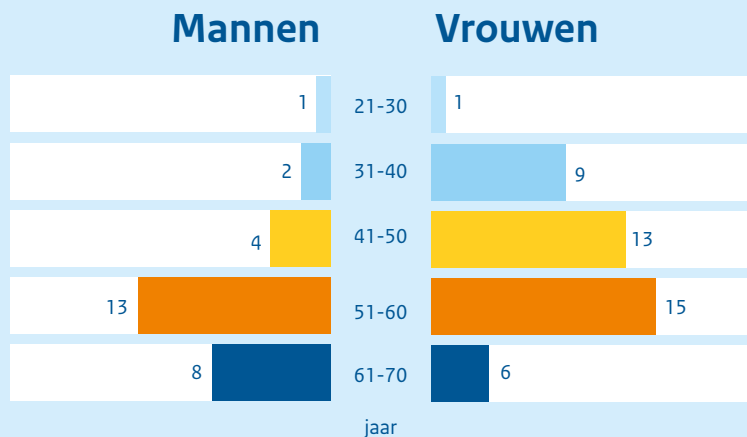
Professionalisering


Naast netwerkevents en interne trainingen hebben we elke maand professionaliseringsmiddagen met actuele thema's en vooraanstaande veranderaars als:

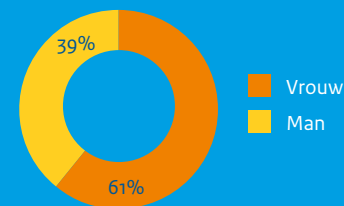
- Jaap Uijlenbroek:
'de Toeslagenaffaire'
- Mark Frequin:
'de reis naar publiek leiderschap voor ABD'
- Jesse Segers:
'SIOO Leading from the middle'

Feiten & Cijfers: Organisatie

Personeel




 **72**
Aantal medewerkers



 **50,3** jaar
Gemiddelde leeftijd

 **12** Instroom
 **4** Uitstroom

Flexibele schil

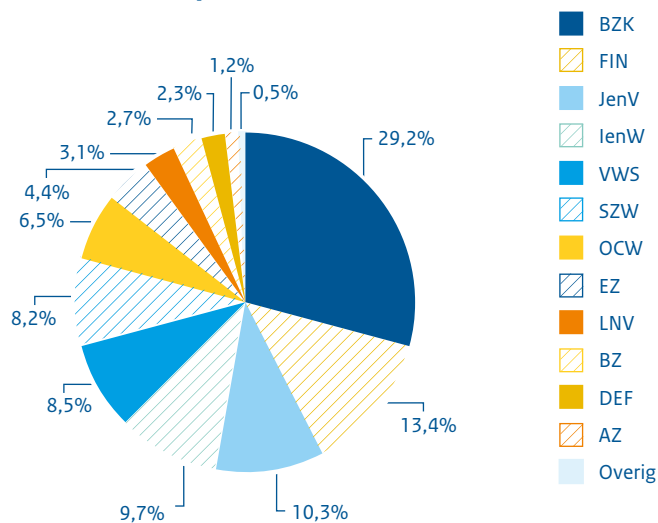
 **55**
Aantal flexschillers
stand-by

 **25**
Aantal flexschillers
ingezet

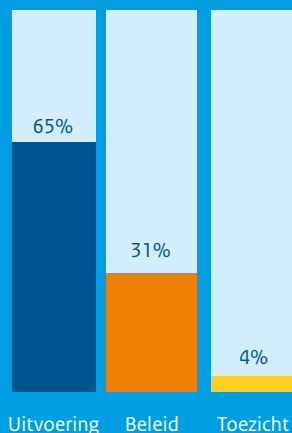
 **21** Instroom
 **19** Uitstroom

Feiten & Cijfers: Opdrachten

Omzet per ministerie



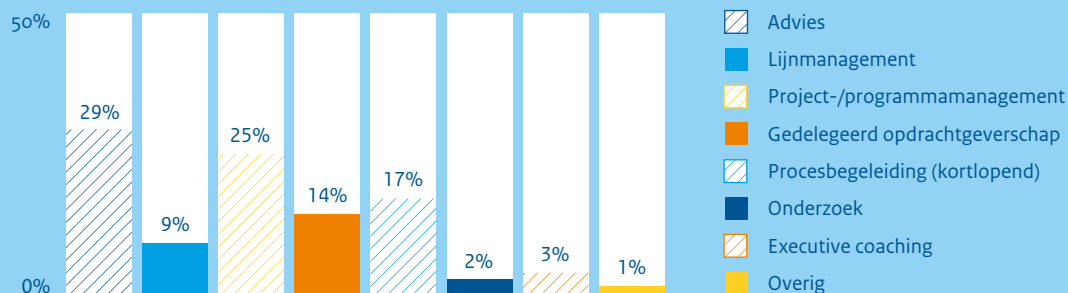
Aantal opdrachten per beleidsproces



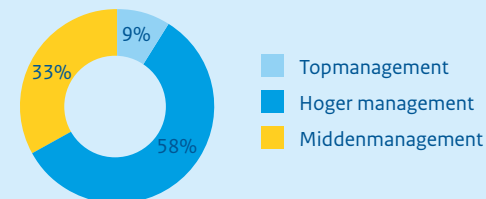
Reikwijdte opdrachten



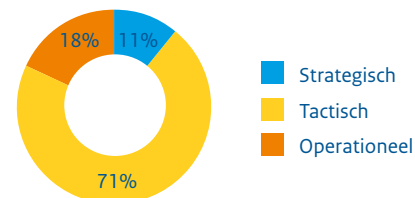
Verdeling omzet per primaire rol



Niveau opdrachtgever



Niveau opdrachten



Strategische personeelsplanning in coronatijd bij het RIVM

De opdracht

Maak een strategische personeelsplanning (SPP) voor het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM). Breng daarbij in kaart wat de ontwikkelingen de komende jaren zullen zijn en kijk wat er nodig is aan personeel en competenties om te groeien als organisatie en werkgever.

De aanpak

Gedurende onze opdracht werkten we in een projectteam samen met RIVM'ers, om kennis te delen en te behouden na afronding van onze opdracht. Ter voorbereiding hebben we een uitgebreide verkenning gedaan bij en met alle onderdelen binnen het RIVM. Het is een grote organisatie waarbinnen zo'n 20 directies/centra opereren. Daaropvolgend startten we een pilot bij Het Centrum voor Bevolkingsonderzoek (CvB) en hebben op basis van die resultaten onze werkwijze aangescherpt en ons verder verdiept in de organisatie. Door middel van live workshops bij alle directies – een heden- en een toekomst-versie – ontstonden er rode draden en thema's, konden we prioriteiten stellen en een actie-agenda ontwikkelen. De pandemie leerde ons dat wendbaarheid cruciaal is, dus werd dit een SPP-speerpunt (denk daarbij bijvoorbeeld aan snel op- en afschalen). Ook goede communicatie naar de burger en ruimte voor kennisontwikkeling zijn meegenomen in de SPP.

Het resultaat

Eind maart 2022 liggen er een uitgebreide SPP en een actie-agenda die op het hoogste niveau in de sturing van de organisatie zijn verankerd. Naar aanleiding van een aantal van onze bevindingen schakelden we andere UBR-onderdelen in om het RIVM verder te helpen. Ook vervochten we de SPP in de planning- en controlcyclus van het RIVM zodat het overal gevolgd, getoetst en gebruikt kan worden.

“
**Waarom
Rijkconsultants**
Rijkconsultants brengt veel expertise en ervaring mee vanuit andere opdrachten. Hierdoor kregen we goed advies en prettige ondersteuning bij het opzetten van de SPP. Hun aanpak past bij ons en zorgde voor een goede samenwerking tussen het primaire proces en de bedrijfsvoering. Het resultaat stelt ons in staat om belangrijke stappen te zetten als organisatie.”

Yolande van Rede
Hoofd Personeel en
Organisatie bij het RIVM

Hybride werken

Hybride werken was ook in 2021 een belangrijk, rijksbreed thema. Vanuit Rijksconsultants werkten we op verschillende manieren mee aan vooruitgang op dit gebied.

- **Wereldwijd hybride werken:** Anouk Audenaerd-Zeekaf werkte in 2021 voor het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) als Programmamanager Hybride Werken. De opdracht? Geef hybride werken vorm en implementeer dit bij alle locaties van BZ (Den Haag + 150 posten wereldwijd). Ze focuste op drie pijlers: de fysieke, de digitale én de sociale werkomgeving. Ze stelde een visie op met uitgangspunten die toepasbaar waren voor het hele ministerie. Met haar programmateam ontwikkelde ze hulpmiddelen, zoals leidinggevershandleidingen en begeleiding van teamgesprekken, maar ze regelde ook faciliteiten zoals beeldschermen en belcellen. Ook werkte ze aan de verbetering van digivaardigheden bij de medewerkers en ontwikkelde ze best practices rondom hybride vergaderen. Gesterkt door andere rijksconsultants-collega's stond ze stevig in haar opdracht, wat haar kennis en werkplezier vergrootte en daarnaast bijdroeg aan het versnellen van het resultaat en haar executiekracht.
- **Teams zelf aan de slag:** Saskia van Heusden ondersteunt, samen met collega's, sinds 2021 het rijksbrede programma Hybride Werken. Ze ging aan de slag met de vraag 'hoe kunnen we zo praktisch mogelijk teams binnen de hele rijksoverheid helpen om de overstap te maken naar hybride werken?' Vanwege de grote vraag van teams en departementen naar ondersteuning op dit gebied en het gebrek aan capaciteit om overall iemand te plaatsen, zocht ze naar een alternatief om teams iets te bieden waarmee ze zelf aan de slag konden. Ze ontwikkelde een gespreksleidraad, een team- en een persoonlijk canvas. Ook maakte ze een presentatie met handvatten en tips en organiseerde ze trainingen. Samen met het team keek ze ook naar de fysieke werkomgeving en ontwikkelde ze dashboards met data over de technische pilots die uitgevoerd werden om zo de inrichting van het kantoor nog beter aan te laten sluiten op de behoeftes van de medewerkers. Het Beatrixpark-kantoor in Den Haag was voorloper van de hybride-werken-experimenten en is inmiddels helemaal ingericht op de nieuwe manier van werken.
- **Pilots en tools:** Nienke Cox ging in 2021 als Programmamanager Hybride Werken bij het ministerie van Financiën aan de slag. Daar ontwikkelde ze een visie die is afgestemd met de Ambitie Rijksdienst 2022. Die visie voor Financiën over de manier van werken mocht ze vervolgens realiseren. Door middel van richtinggevende uitgangspunten, verschillende ontwikkeltools, digitale en facilitaire aanpassingen en diverse pilots kwam deze steeds meer tot leven. Er lopen momenteel nog pilots (zoals nu nog omkeerbare aanpassingen in de kantoren), waarvan het effect zichtbaar wordt als er weer meer mensen naar kantoor gaan. Essentieel in haar opdracht: teamafspraken als basis (of continu dialoog), in verbinding blijven met elkaar (sociaal en vakinhoudelijk), inspelen op resultaten uit de diverse pilots en onderzoeken en heldere communicatie naar de organisatie en medewerkers toe door middel van ervaringen, werkconcepten en visuals.



Ambtelijk vakmanschap

Als rijksambtenaren werken wij aan oplossingen voor de maatschappelijke opgaven van ons land. Hierbij is het belangrijk om altijd voor ogen houden voor wie we ons werk doen, en daarin de juiste balans te zoeken in het spanningsveld van politiek-bestuurlijke context en het publieke belang. De kwaliteit van ons werk hangt samen met de afwegingen en keuzes die wij maken. Ons ambtelijk vakmanschap is dus de wijze waarop wij invulling geven aan ons werk. Het vraagt om wendbaarheid, een nieuwsgierige houding en een lerende cultuur. Verschillende Rijksconsultants werkten in 2021 aan dit thema.

- **Leiderschapsprogramma:** Femmeke van Welsenens zette in 2018 samen met Joyce de Ruijter (leiderschapsprogramma BZK) het MD-atelier -Leiderschap In Uitvoering- op, een 'opleidingsprogramma' voor managers en directeurs van BZK waarmee zij zichzelf op drie niveaus kunnen ontwikkelen: als persoon, binnen een team en in hun organisatie. Anno 2021 is dit nog altijd een actueel programma dat Rijksconsultants jaarlijks aanscherpt om blijvend aan te sluiten op de actualiteit. Met de opleiding achter de rug heb je een netwerk van managers binnen de Rijksoverheid, maak je meer verbinding tussen beleid en uitvoering en weet je hoe je strategisch kunt handelen om, zoals dat in ambtelijk vakmanschap betaamt, de burger zo goed mogelijk te helpen. Centraal in het programma: kennisdeling (voor en door collega's) en (persoonlijke en organisatie) ontwikkeling. Momenteel is Femmeke met collega's bezig om het programma door te ontwikkelen en het 'lerend veranderen' nog meer te incorporeren. En zet zij de opgedane kennis met het programma in bij andere overheidsonderdelen (zoals de Belastingdienst).
- **Ambtelijk Vakmanschap:** Als rijksconsultant en organisatiecoach ging Ellen Couwenberg aan de slag met het thema Sociale Veiligheid en Actieve Openbaarmaking/Ambtelijk Vakmanschap voor het Programma Ambtelijk Vakmanschap/Grenzeloos Samenwerken (Av/Gs). Ze kreeg binnen haar opdracht te maken met gevoelige thema's als integriteit en veiligheid op de werkvloer, maar ook leiderschap, ethiek & bewust ambtenaarschap. Wat betekent het om ambtenaar te zijn, in een context van toenemende transparantie, hoe behoud je de focus op de mens? In opdracht van Av/Gs en in nauwe samenwerking met intra- en interdepartementale partijen (o.a. het Programma Open Overheid, De Groepsondernemingsraad Rijk en diverse topambtenaren) wist Ellen door middel van interviews, een netwerkkaart, digitale wereldcafés, goodiebags en meer dit thema een impuls te geven. Dat dient nu als basis voor de komende jaren waarin "werken in transparantie" vanuit het perspectief van goed ambtelijk vakmanschap verder ontwikkeld en verdiept wordt.





Ambtelijk vakmanschap

- **Integriteit, dialoog en ethiek:** Anne-Marie Buis hield zich in 2021 met twee opdrachten bezig rondom ambtelijk vakmanschap: De Week van de Integriteit én de rol van programmamanager bij het Programma Dialoog & Ethiek. In De Week van de Integriteit, die ze samen met collega's organiseerde, is het begrip integriteit 'in het zonnetje' gezet door middel van webinars, interactieve (studio)sessies, een quiz en lezingen. Elke ambtenaar heeft hier immers mee van doen, dus bewustzijn is nodig en essentieel om te voorkomen in plaats van reactief te ageren. Voor het Programma Dialoog & Ethiek is de kwartiermakersfase gestart; een kernteam ontwikkelt met stakeholders binnen en buiten de overheid, een meerjarige werkwijze voor het programma. Er wordt hard gewerkt aan het mobiliseren van interne en externe netwerken om kennis en capaciteit te vergroten. Ook is een postbus geopend waar men aanvragen kan doen voor gespreksbegeleiding bij ethische kwesties. De aanpak van het programma is om gaandeweg steeds aan te passen, te blijven evalueren én tegelijkertijd concrete stappen te zetten. Met als stip op de horizon het ethisch vermogen van de Rijksoverheid te vergroten.

Organisatiedynamica

2021 was ook het jaar waarin rijksconsultant Martha Mens, verbonden aan de Universiteit Utrecht en The Tavistock Institute of Human Relations, haar tweede proeve uitbracht: de Magische Motor van Gedoe. Hierin vraagt ze aandacht voor de relatie tussen bewuste en onbewuste dynamieken in organisaties, die samenhangt met de primaire taak. Zij wil op een andere manier met de term cultuur omgaan. Met deze uitgave draagt ze haar kennis over aan haar collega's en vakgenoten binnen en buiten het Rijk, in aanloop naar haar pensioen. Martha: 'Voor mij is er een relatie tussen de primaire taak van ministeries of uitvoerende diensten en de dynamieken, werkprocessen en -problemen die er rondom deze taak ontstaan. Het ligt alleen niet onmiddellijk voor de hand, je moet gaan zoeken wat de relatie kan zijn.'

Nieuwsgierig naar Martha's perspectieven en inzichten? Vraag een exemplaar van de Magische Motor van Gedoe op via contactrijksconsultants@rijksoverheid.nl.



Flexibele en wendbare overheid

Als overheid willen we graag wendbaarder en flexibeler zijn. Met de huidige krappe arbeidsmarkt is dit een thema dat alleen maar urgenter wordt. Meerdere rijksconsultants werkten daarom vanuit hun opdrachten mee aan deze opgave.

- **Poolvorming:** In het kader van de hernieuwde opdracht 'Wendbaarheid', uitgeschreven door de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) en Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid (ICOP), is Jip Op den Kamp in 2021 aan de slag gegaan met het 'Traject Detacheringen en Poolvorming'. Een thema waar het Rijk al tientallen jaren mee worstelt. Detacheringen moeten gemakkelijker worden, en overname van gedetacheerden op een nieuwe plek ook. Jip haalde daartoe bij meer dan honderd rijkscollega's ideeën op en schreef een visie en adviesrapport over de transitie naar een wendbaardere overheid. Op basis van zijn aanbevelingen gaat de ICBR in een tweejarige pilot verplaatsingen van personeel vergemakkelijken, bestaande interimpools uitbreiden, en waar mogelijk nieuwe pools maken.
- **Talent werven en behouden:** Hoe kunnen we meebewegen met de tijd en de actualiteit waarin de arbeidsmarkt zich bevindt met als ultiem doel onze arbeidsmarktpositie verbeteren (ondanks de krapte op de (interne) arbeidsmarkt). In opdracht van UBR Personeel heeft Nazma Kasmi ruim honderd interviews gehouden en daar een analyse van gemaakt. Dit resulteerde in een expert-werkgroep met vertegenwoordigers van alle belangrijke stakeholders. Zij kunnen snel schakelen over een flexibel en wendbaar arbeidsmarktbeleid. De werkgroep komt regelmatig samen. Momenteel werken ze het vraagstuk uit over het werven en selecteren van talent en het behouden van deze nieuwe mensen. Kortom, samen werken aan meer impact maken op de arbeidsmarkt.
- **Beleidspool:** In 2021 werkte Irene Lauf-Beumer aan een opdracht voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Ze ging aan de slag met het uitdenken en opstarten van een beleidspool. Het doel daarvan is om zo werkdrukverlaging te bieden bij grote opgaves, tijdelijke capaciteit makkelijker te kunnen mobiliseren en meer kwaliteit, wendbaarheid en diversiteit te verkrijgen. Hiervoor heeft ze in nauwe samenwerking met de organisatie een afwegingskader opgesteld, waarmee elke aanvraag wordt afgewogen. Per aanvraag wordt gekeken of het gaat om een crisisvraag, politiek-bestuurlijke advisering of een uitwerking van het regeerakkoord. Ze werkte veel samen met andere ministeries (zoals VWS en OCW) zowel door gezamenlijke pools te creëren, als kennis en ervaring uit te wisselen. Ook is de wens om in de toekomst beleidsopdrachten bij elkaar te vervullen. Het creëren van de beleidspool helpt bij de wens flexibeler en wendbaarder te zijn als overheid.





Tijdelijke ondersteuning en bouwen aan een toekomstvisie bij DVOM

De opdracht

Vervang het Hoofd Inkoop ad-interim bij Dienstverleningsorganisatie Openbaar Ministerie (DVOM) en geef leiding aan de vier teams (disciplines), houd de winkel open (huidige dienstverlening) en verbouw de winkel (werk aan de professionalisering van die dienstverlening).

De aanpak

Allereerst ben ik aan de slag gegaan met het ophalen van informatie. Dat deed ik door middel van on- en offline sessies. Enerzijds was het mijn doel om alle knelpunten, verbeterpunten en complexiteiten boven tafel te krijgen en een duidelijk beeld te vormen van wat er speelt bij de organisatie. Anderzijds vond ik het belangrijk om te weten waar men trots op is, maar ook om onderling vertrouwen te creëren en te ontdekken waar we juist aan vast moeten houden. Alle opgehaalde input, heb ik vervolgens omgezet in concrete stappen, heldere plannen en een duidelijke toekomstvisie voor DVOM.

Het resultaat

- Begrippen en definities zijn verduidelijkt.
- Voor diverse knelpunten zijn verbeterplannen geschreven met concrete stappen.
- Werkpakketten/taken/rollen en verantwoordelijkheden zijn herijkt.
- In verscheidene processen zijn verbeteringen doorgevoerd.
- Templates voor eenduidige werkwijzen gemaakt.
- De rol van hoofd inkoop is overgedragen.
- Inkoop is een aparte afdeling geworden.

“
**Waarom
Rijksconsultants**
*Mijn eerste opdracht voor
Rijksconsultants maakte mijn
verwachtingen van werken
als rijksconsultant waar.
Uitdagende opdrachten,
diverse werkzaamheden,
korte lijnen, veel ruimte voor
eigen initiatief, een inclusieve
bedrijfscultuur en kunnen
samenwerken met capabele
en leuke collega's.*”

Quotes

“ Door eerdere samenwerking kenden we elkaar en elkaars werkwijze goed. Prettig om weer met dezelfde adviseurs aan de slag te gaan. Er was goede afstemming en de analyse en rapportage waren uitstekend. Heel content met de aanpak en de heldere manier van opschrijven. Dat is ook een hele kunst. Ik kijk hier met veel tevredenheid op terug. ”

Roland Kansen
Programmamanager HRM Inkoopdomein



Heidagen Rijksconsultants 2021

“ Rijksconsultants komen nooit alleen, er staan altijd 90 anderen aan hun zijde en dat merk je. ”

Marc van der Linden
Plaatsvervangend directeur huisvesting & facilitair
bij het ministerie van Buitenlandse Zaken

“ Toen er een tijdelijke managementplek in mijn directie vacant was, was de keuze voor Rijksconsultants zo gemaakt. Een goede intake en kandidatenselectie volgde snel. De uiteindelijke kandidaat? Een schot in de roos! ”

Mirjam Westgeest
Directeur P&O van Defensie Materieel Organisatie bij Defensie

Over Rijksconsultants

Rijksconsultants draagt met tijdelijke management- en adviescapaciteit bij aan het realiseren van een wendbare, duurzame en innovatieve Rijksoverheid. De interimmers en adviseurs van Rijksconsultants zorgen met hun verander- en realisatiekracht voor versnelling in dit traject. Door ruime ervaring, vertrouwdheid met het Rijk, en de inzetbaarheid zonder inkooptraject, zijn de professionals van Rijksconsultants de eerste keuze bij ondersteuning in organisatieopgaven en organisatieontwikkeling. Door kennis te vergaren, te behouden en te delen, ondersteunt Rijksconsultants bovendien het leer- en verandervermogen binnen het Rijk.

Rijksconsultants. Tijdelijke versterking voor blijvende verandering.



UBR | **RIJKSCONSULTANTS**

Dit is een uitgave van:

UBR | Rijksconsultants

www.rijksconsultants.nl

T 06 27032985

E contactrijksconsultants@rijksoverheid.nl

Bezoekadres

Rijkskantoor Beatrixpark

Wilhelmina van Pruisenweg 52 | 2595 AN Den Haag

Postadres

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

UBR | Rijksconsultants

Postbus 2011 | 2500 EA Den Haag

**Rijksconsultants. Tijdelijke versterking
voor blijvende verandering.**