



Rijksorganisatie voor Ontwikkeling,
Digitalisering en Innovatie
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Jaarverslag

Rijksconsultants

20

22

Voorwoord



2022: Kennis borgen en delen

Op het moment van schrijven, zo aan het begin van 2023, behoort Rijksconsultants inmiddels tot Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie (Rijksorganisatie ODI). Het afgelopen jaar stond voor de verschillende onderdelen binnen de Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) in het teken van de doorontwikkeling naar de nieuwe organisatie. We hebben onze krachten gebundeld en maken gebruik van gezamenlijke expertise en ervaring. Zo kan Rijksorganisatie ODI haar partners nog beter helpen bij het realiseren van hun opgaven en het creëren van maatschappelijke meerwaarde.

Onze opdrachtgevers en de rijksconsultants, die door het hele rijk opdrachten deden, hebben weinig gemerkt van deze transitie. Aangezien onze opdrachtgevers van ons de gebruikelijke dienstverlening ontvingen, bleef hun waardering van gemiddeld een dikke 8 ongewijzigd!

Rijksconsultants bestaat inmiddels vier jaar. De basis van de organisatie staat en we hebben de dienstverlening in de afgelopen jaren steeds beter afgesteld op de behoeften van onze klanten en de ontwikkelingen binnen het Rijk en de samenleving. Met een pool als deze, inclusief de collega's uit de

flexibele schil, dragen we bij aan de ambities van een flexibele en wendbare overheid. Dat doen we met het 'hart van de binnenstaander' en de 'blik van de buitenstaander'. Daarmee dragen we bij aan het verminderen van inhuur buiten het Rijk.

Een van onze drijfveren is om onze opgedane kennis te borgen en te delen, zowel met onze directe collega's als daarbuiten. Daar hebben we het afgelopen jaar weer een extra impuls aan gegeven. Dat heeft geresulteerd in artikelen, boekrecensies, training on the job, workshops, webinars, trainingen en communities. Over de waardevolle opbrengsten en resultaten daarvan lees je meer in dit jaarverslag. Ik ben trots op wat we daarin samen bereikt hebben en zie voor 2023 nog veel meer kansen en mogelijkheden. Zeker nu we als Rijksorganisatie ODI nog makkelijker kunnen samenwerken en van elkaars expertise gebruik kunnen maken.

Ik kijk uit naar (de prettige voortzetting van) onze samenwerking!

Richard Vielvoije
Directeur Rijksconsultants

Highlights

Kennisdeling over en weer



 **8,2**
Evaluatiecijfer

De gemiddelde waardering van onze opdrachtgevers

12 Kenniskringen

- Governance
- Decentralisaties
- Werkomgevingen Rijk
- Organisdiedynamica
- Leiderschap
- Grenzeloos samenwerken
- Systemisch werken
- Diversiteit en inclusiviteit
- Evalueren
- Organisatiecoaching
- Informatiehuishouding
- Werken aan Uitvoering



140
Opdrachten

bij verschillende onderdelen binnen het Rijk

 **13,4**
miljoen
Omzet

16 
Publicaties
www.rijksconsultants.nl



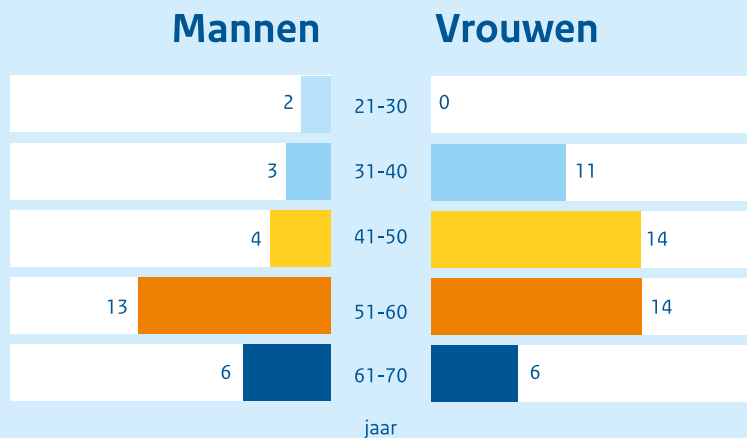
Professionalisering


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

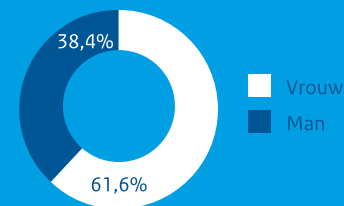
- Marilieke Engbers - 'Het ongezegde in de boardrooms'
- Erik Pool en Jessica Vuijk - 'Dialogoog en Ethiek'
- Jan Andrea - 'Het huidige tijdsgewricht' en 'Diversiteit en inclusie'

Feiten & Cijfers: Organisatie

Personeel




 **73**
Aantal medewerkers



 **50,2** jaar
Gemiddelde leeftijd

 **7** Instroom
 **7** Uitstroom

Flexibele schil

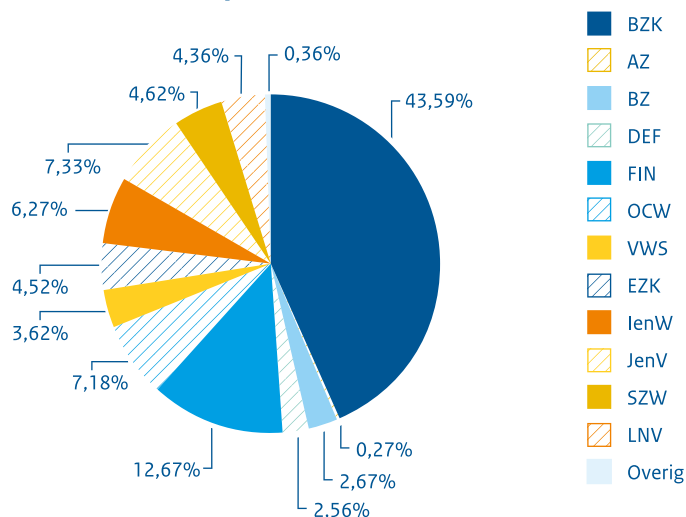
 **43**
Aantal flexschillers
stand-by

 **22**
Aantal flexschillers
ingezet

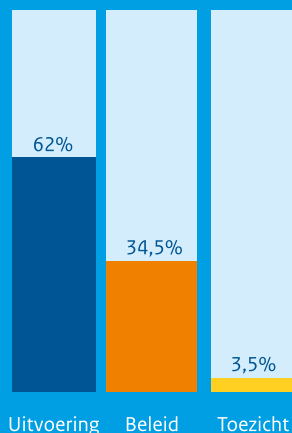
 **20** Instroom
 **16** Uitstroom

Feiten & Cijfers: Opdrachten

Omzet per ministerie



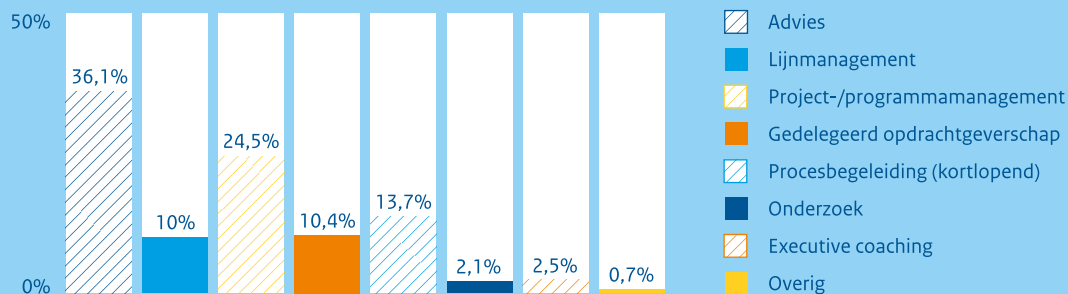
Aantal opdrachten per beleidsproces



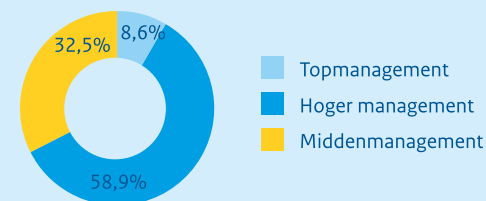
Reikwijdte opdrachten



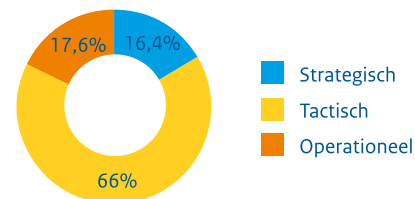
Verdeling omzet per primaire rol



Niveau opdrachtgever



Niveau opdrachten





Diversiteit en inclusie

De opdracht

De D&I werkgroep van Rijksconsultants heeft een diversiteit- en inclusietraject opgestart, gericht op het versterken van de bewustwording omtrent D&I binnen Rijksconsultants. Aanvullend hebben we onderzocht of er genoeg support en kennis is binnen de organisatie om te werken aan een D&I beleid.

De aanpak

Tijdens de heidagen 2022 ontstond er tijdens de open-space een mooi gesprek rondom diversiteit en inclusie. De veilige omgeving tijdens deze sessie bleek voor verschillende collega's een goed moment om hun gedachten over dit onderwerp te delen. Er bestond duidelijk behoefte om het onderwerp hoog op de agenda te zetten.

Voor de opdracht waren er geen vaste kaders, we zijn verkennend aan de slag gegaan. Op advies van de D&I organisatie "Onbepaalde Denkers" zijn we in het verkenningstraject gestart met het overbrengen van het fundament van D&I. De verkenning vond plaats middels:

- een D&I-workout, gericht op het vergroten van onze bewustwording door gesprek en verschillende filmpjes;
- een Escaperoom, waaruit je alleen kon ontsnappen door goed naar elkaar te luisteren, elkaar de juiste vragen te stellen en invulling te geven aan de verschillende behoeftes;
- het bundelen van de opgedane kennis en ervaring in een Inclusie A3. Hierbij stelden diverse van onze RC's zich open voor verandering en gingen samen op zoek naar het hoe en waarom.

Het resultaat

De Inclusie A3, die is samengesteld bij de verkenning, geeft veel voedingsbodem om D&I in het DNA van Rijksconsultants te krijgen. Onze observatie is dat het onderwerp breed leeft, maar dat de urgentie en de beleving voor iedereen nog anders is. We gaan graag de uitdaging aan om hierop één RC-brede aanpak te maken.

“
We hebben geleerd
dat iedere Rijksconsultant diversiteit en inclusie in abstractieve zin én in de vele concrete voorbeelden een warm hart toedraagt. Dat we vanuit die grondhouding toe zijn aan vragen zoals: Wat willen we dan nu écht veranderen? En hoe willen we dat bereiken? Het liefst willen we nu al het antwoord op deze vragen, maar we snappen dat we hiervoor de volgende stap in het proces zullen moeten zetten. **”**

Mikis de Winter

Opdrachtgever namens het
MT Rijksconsultants

Kennisdeling in communities

Pilot: Leernetwerk van secretarissen

Secretarissen (directie-, bestuurs-, MT- en programmasecretarissen) bij de Rijksoverheid hebben een bijzondere positie en rol in de organisatie, verbindend en onafhankelijk tegelijkertijd. De afgelopen jaren heeft de rol van secretaris zich enorm ontwikkeld, tot een betekenisvolle professional in een dynamische werkomgeving. En hiermee zijn ook verwachtingen, ontwikkelmogelijkheden en behoefte aan het uitwisselen van ervaringen en inzichten toegenomen.

Voor en met deze professionals heeft Rijksconsultants in 2022 een community opgericht, een leernetwerk met de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten, ervaringen uit te wisselen en het gesprek aan te gaan over de rol van secretaris bij de Rijksoverheid en vraagstukken die hiermee samenhangen. Tijdens deze bijeenkomsten hebben casuïstiek, specifieke thema's en rolontwikkeling een centrale plek.

Kortom: het leernetwerk is een plek voor de secretaris als professional, om ervaringen te delen, te reflecteren en inzichten op te doen om invulling te geven aan deze rol. Deze succesvolle pilot wordt in 2023 voortgezet.





Beelden van Goed Werk

DG Digitalisering en Overheidsorganisatie wilde vanuit vakmanschap waarde toevoegen aan de rijksoverheid en rijksambtenaren, zodat maatschappelijke opgaven effectiever aangepakt worden en de overheid goed werk levert voor mensen. Hiertoe hebben ze met hulp van Rijksconsultants de gespreksmethodiek 'Beelden van Goed Werk' ingezet.



Grenzeloos Samenwerken

Dit project viel onder het rijksbrede programma voor opgavegericht samenwerken in opdracht van het SGO: Grenzeloos Samenwerken. In dit programma staan maatschappelijke opgaven centraal, waarbij we over de grenzen van departementen, uitvoeringsorganisaties en bestuurslagen heen samenwerken met maatschappelijke organisaties.

Je kunt op veel manieren werken aan een betere samenwerking over de grenzen van organisaties heen, bijvoorbeeld met teamcoaching of reviews. In dit geval kozen we een methode waarbij we 'kritische samenwerkingssituaties'¹ identificeerden en vervolgens 'beelden van goed werk' ontwikkelden voor het omgaan met die situaties. Het gaat uiteindelijk om het goede gesprek. Hiertoe zijn gesprekken gevoerd met grenswerkers² binnen de rijksoverheid, hebben we beelden van goed werk opgehaald en doorvertaald naar kritische samenwerkingssituaties.



Het resultaat van dit samenwerkingsverband is een wegwijzer voor samenwerkingssituaties waarvoor geen standaardoplossingen zijn. Opdrachtgever, opdrachtnemer en ambtenaren hebben al gaandeweg ondervonden dat Beelden van Goed Werk een fijne, kleinschalige manier is van werken aan ambtelijk vakmanschap.

¹ In kritische samenwerkingssituaties zijn geen er duidelijke regels, voorschriften of eenvoudige antwoorden voor het zorgvuldig handelen en afwegen. Anderen kunnen zomaar andere afwegingen maken dan jij.

² Grenswerkers verbinden de binnenwereld van hun eigen organisatie met de buitenwereld van andere partijen en personen.



Open overheid

De opdracht

Lianne Ostermann mocht als projectmanager Leerhuis Informatiehuishouding de ontwikkeling van de informatieprofessionals en rijksmedewerkers op het gebied van informatiehuishouding rijksbreed bevorderen. Hiertoe moest de al aanwezige strategie en opzet worden vertaald naar een volwassener opleidingsprogramma. Daarnaast heeft ze onderzocht waar (welke staande organisatie) en wanneer het Leerhuis na de projectfase kan landen en wat daarvoor nodig is.

De aanpak

Door eerst veel vragen stellen, en daarmee inzicht te krijgen in de vraag (achter de vraag) van de opdrachtgever, ontdekte ze dat er bovenal rust en structuur nodig was. Bij het aanbrengen van die structuur heeft ze ook het broodnodige overzicht gecreëerd: wat ligt er al en wat moet er nog komen?

“Niet voor het eerst kwam ik erachter dat een projectstart-up intensief is en veel overleg vraagt van opdrachtgever en opdrachtnemer, en uiteraard duidelijke afspraken,” zegt Lianne hierover. Haar advies aan collega’s: Zorg dat er duidelijke afspraken zijn en dat je dezelfde verwachtingen hebt over taken, rollen, verantwoordelijkheden en scope. Een gedegen overdracht van de vorige projectmanager zou daarbij wel geholpen hebben, meent Lianne. Deze informatie was beperkt beschikbaar waardoor kennis en ervaring opnieuw moesten worden opgebouwd.

Samen met de opdrachtgever heeft ze de focus en afbakening vastgesteld en de basis van het project neergezet. Daarnaast heeft ze het nieuwe team opgestart en samen met hen structuur aangebracht en processen ingeregeld.

Als onderdeel van dit project heeft Lianne de risico’s en beheersmaatregelen in kaart gebracht. Bij aanvang is de scope van de opdracht uitgebreid. Deze scope bleek echter te groot, evenals de *span of control*. Daarom wordt het project nu opgesplitst. Nu het Leerhuis zelf de fase van *going concern* in gaat, gaat Lianne zich richten op het project van de landing van het Leerhuis.

Het resultaat

Door het aanbrengen van rust en structuur kon het team verder bouwen aan de professionalisering van het project. Na het opzetten van de basis is het nieuwe team opgestart en zijn de relevante processen ingeregeld. De opdrachtgever heeft hiervan geleerd dat goed structureren en vastleggen van focus en afbakening vanaf het eerste begin enorm helpt.



Lessen over hybride werken

Tijdens de pandemie hebben we massaal de voor- en nadelen van het thuiswerken ervaren. Dit heeft vaart gebracht in de beweging naar het hybride werkmodel. De uitwerking daarvan is zichtbaar in visionaire kantoorgebouwen, gebaseerd op nieuwe inzichten. Als pilot Smart Building levert het Masterplan Fellenoord bovendien lessen voor de toekomst op. Zo komen we van ervaring en visie tot praktische modernisering.

Visie op hybride werken

Gijs de Smet heeft in opdracht van BZK/DGDOO de beleidsvisie voor 2027 ‘Hybride samen werken vanzelfsprekend’ voor de digitale werkomgeving en de ‘slimme’ kant van de kantoren ingevuld. Het Rijksprogramma Hybride Werken coördineert deze beweging rijksbreed. Daarbij is ingegaan op de behoeften in de drie werkomgevingen: sociaal, fysiek en digitaal. Maar hoe stemmen we kantoren en de thuiswerkplek af op die veranderende behoeften? En welke digitale voorzieningen zijn er nodig? “In elke context betekent hybride werken iets anders voor de ondersteuning die we daarbij nodig hebben,” legt Gijs uit. “Teamafspraken bepalen de praktijk. Het samenspel tussen de gebruikers, uitvoerder en de kaderstellers moet leiden tot de juiste randvoorwaarden.”

Hybride werken draagt volgens de visie bij aan aantrekkelijk werkgeverschap en grenzeloos samenwerken. Uitgangspunt is dat we thuis, elders en op kantoor kunnen werken en daarin volledig worden ondersteund. De ruimtes en voorzieningen op kantoor stemmen we af op hybride ontmoeten én werken, zowel fysiek als digitaal. “Bijvoorbeeld via communicatie- en vergaderruimtes met de mogelijkheid om hybride te vergaderen en digitaal creatief te kunnen brainstormen”, verklaart Gijs. “Maar je wilt ook ruimte om geconcentreerd te kunnen werken. Het eindbeeld is werken in het rijkskantoor waar, wanneer en hoe dat jou het beste uitkomt. Met in de toekomst de mogelijkheid om plekken en ruimtes (ad hoc) te reserveren.”



Van visie naar Masterplan

Masterplan De Office: aanlanden in een Rijkshub

Het fonkelnieuwe rijkskantoor De Office op de strategische locatie Den Bosch is in december door Rijkswaterstaat en ESTT (VWS) in gebruik genomen. Robert van der Hoeven en Amy Immers-Lugtenburg hebben het hele ontwerp- en realisatieproces in goede banen geleid. Zij legden de focus op de samenwerking tussen Rijksvastgoedbedrijf, architect, bouwbedrijf, facilitaire Dienstverlener, ICT-dienstverlener en eindgebruikers.

Robert is tevreden dat ze actuele inzichten konden meenemen in het project: “De ontwerpfase viel deels samen met de lockdown, waardoor nadrukkelijk kon worden ingespeeld op hybride werken. Dat zie je terug in de aandacht voor plug-and-play (video-)bellen, akoestiek, licht en de diversiteit aan werkplekken.”

Twee verdiepingen zijn ingericht als Rijkshub, zodat rijksmedewerkers met Interdepartementale toegang terecht kunnen in het vergadercentrum, het bedrijfsrestaurant en op de aanlandplekken.



Bron: De Twee Snoeken



Van visie naar Masterplan

Fellenoord: een gebouw om te ontdekken

Rijkskantoor Fellenoord, tegenover CS Eindhoven, is zomer 2022 opgeleverd en door de Belastingdienst in gebruik genomen. Peter Blokhuis was voor dit masterplan gemandateerd opdrachtgever namens DGDOO en procesmanager. Conchita Petit zorgde als voorzitter van het projectteam dat het project integraal gemanaged werd, en regelde de aansturing van Rijksvastgoedbedrijf, Facilitair bedrijf en ICT bedrijf en de gebruikers.

In het project Fellenoord komen ambities rondom duurzaamheid, circulariteit, welzijn en gezondheid, innovatie en samenwerking samen in een prachtige architectuur. Het pand heeft 1.000 werkplekken en is ingericht volgens de richtlijnen van Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR). Het atrium fungeert niet alleen als restaurant, maar ook als rijksontmoetingsplein (RO). Dit plein is voor iedere rijksmedewerker toegankelijk, volgens het concept 'binnen zonder kloppen'. Het vergadergebied is rondom het RO gepositioneerd. Ook kom je vanaf het plein direct op het dakterras.

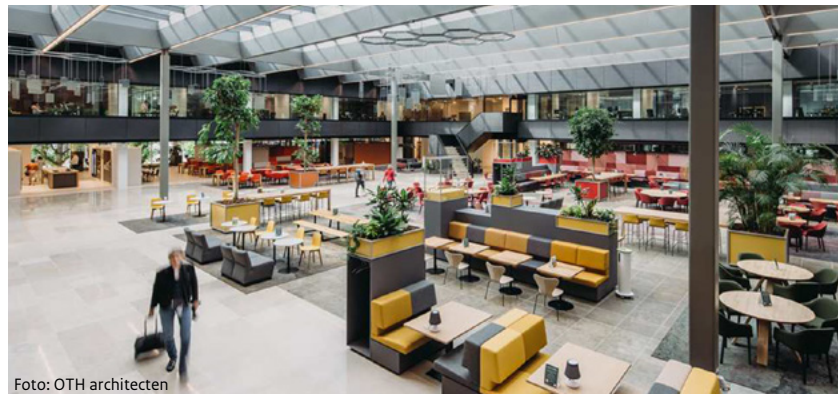


Foto: OTH architecten



Pilot Smart Building: Masterplan als leertraject

Onderdeel van het verbouwproject van Fellenoord is de pilot Smart Building. Rodica Teodorescu is via Rijksconsultants betrokken bij deze pilot als projectleider van de werkgroep smart. Voor de Rijksoverheid is dit een relatief nieuw onderwerp. Daarom is vanaf de start aangegeven dat het ook om een leertraject gaat, waar mogelijk de grootste meerwaarde gaat zitten in kennisontwikkeling en inzichten voor volgende projecten.

De pilot bij het Masterplan Fellenoord heeft zeer positieve resultaten opgeleverd in de vorm van een portfolio, met zo smart mogelijke functionaliteiten voor de gebouwgebruiker, de facilitaire medewerker en de technische beheerder. Rodica geeft drie aansprekende voorbeelden: “Denk aan het vinden van een vrije werkplek of een vergaderzaal, het meten van de bezetting van het gebouw, of energiemonitoring.” Verder vertelt ze trots dat Fellenoord een BREEAM excellent score met een A+++ duurzaamheidsrating heeft. “Dat is mede te danken aan een groot aantal sensoren, verspreid over het gebouw.”

“Wij hebben al veel geleerd van deze pilot”, verklaart Rodica. “Succes van smart als innovatie is afhankelijk van goede opdrachtformulering, governance (rolvastheid), en heldere afspraken met leveranciers. Wil smart voor de Rijksoverheid van betekenis kunnen worden, dan moeten de ‘Internet of Things’ en data een plek krijgen in de Masterplanprojecten, en er moet bestuurlijk regie worden gevoerd vanwege het project- en stelseloverstijgende karakter.”



Werken in turbulente tijden

De opdracht

De oorspronkelijke vraag van de opdrachtgever betrof verwarring over rolopvatting en verantwoordelijkheden in de landelijke en regionale top van de organisatie, en de onhelderheid over de besluitvorming- en overlegstructuur.

De aanpak

Peter en Pieter deden onderzoek in een organisatie die te maken had met een complexe én dynamische omgeving. Verschillende ontwikkelingen en bewegingen speelden een rol:

- Toename van taken en dus ook personeelsbestand
- Groeiende aandacht vanuit de politiek
- Noodzaak tot technologische ontwikkeling

Al gauw werd duidelijk dat die complexe én dynamische omgeving ook voor de opdracht van Peter en Pieter gold. De complexiteit hing onder meer samen met de regionale spreiding in combinatie met sturing vanuit een landelijk managementteam. Managers probeerden grip te krijgen door middel van micromanagement als *coping*-mechanisme. Ook bleken er verschillende partijen te werken aan processen en organisatie. De optelsom was een overmaat aan turbulentie in de organisatie die zich vertaalde naar de opdracht. De aard van de vraagstelling verandert steeds met het perspectief van de verschillende vraagstellers en in de tijd.

Gaandeweg leerden Peter en Pieter hier beter mee omgaan. Hun raad aan collega's: "Begin bij het erkennen dat de verandering de constante is en vertel dat ook aan de organisatie. Maak ook de veranderende perspectieven zichtbaar en spiegel hen daarmee op de eigen ervaring en werking als organisatie."

“
Begin bij
*het erkennen dat
de verandering
de constante is.*”

De vraag hoe je stabiel beweegt in een complexe en dynamische buitenwereld, is in toenemende mate aan de orde voor diverse organisaties. In een organisatie die gebouwd is op vaste regels en procedures kunnen externe veranderingen de interne organisatie in de weg zitten.

Het resultaat

De rijksconsultants gaan in op de formele vraagstelling, maar reflecteren vooral op de onderstromen in de organisatie en de omgang met veranderingen. Ze adviseren het landelijk MT werk te maken van bestendige regie op de veranderingen, en daarbij de regionale MT's een belangrijke rol te geven vanwege de uiteenlopende competenties die zij herbergen en de positie die zij als change agent in kunnen nemen.

Welke boeken lezen we in 2022?

- **De ideale ambtenaar** – Inzichten voor de professional in de publieke sector, van Ronald Derks en Bas van Leeuwen.
- **Tweebenig samenwerken** – Leren omgaan met spanningen, van Martine de Jong, Has Bakker en Fieke Robeerst.
- **Socrates op sneakers** – Filosofische gids voor het stellen van goede vragen, van Elke Wiss.



Quotes

“ Ik heb de kracht van goede reflectie nog eens bewezen gezien.”

Roland Kansen
Voormalig programmamanager HRM in het Inkoopdomein

“ De rijksconsultant heeft in dit traject aandacht voor het onderwerp Hybride Werken tot stand gebracht. Er is nu dialoog gaande, en mensen zijn echt anders tegen werk aan gaan kijken. ”

Job Zeestraten
Hoofd afdeling Facilitair, Huisvesting en Bedrijfsvoeringsservices

“ We zien bewustwording om het gedachtengoed van het programma Mens Centraal bij stakeholders blijvend op de kaart te zetten. Maar ook concrete dingen: de rijksconsultant heeft een netwerk gesmeed dat ook blijvend aan de slag kan gaan. ”

Han Rouw
Projectmanager/programma-manager programma Mens Centraal,
Ministerie van Algemene Zaken

“ We hebben van dit project geleerd om meteen vanaf het begin alles goed te structureren en focus en afbakening aan te brengen. ”

Hella Borking
Clustercoördinator Mens & Organisatie,
Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding

Over Rijksconsultants

Rijksconsultants draagt met verander- en realisatiekracht bij aan het realiseren van een wendbare, duurzame en innovatieve Rijksoverheid door het aanbieden van tijdelijke project-, programma-, interim-management- en adviescapaciteit. Door ruime ervaring, vertrouwde met het Rijk, en de inzetbaarheid zonder inkooptraject, zijn de professionals van Rijksconsultants de voor de hand liggende 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.



Dit is een uitgave van:

Rijksorganisatie ODI | 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

Rijksorganisatie ODI | Rijksconsultants

Postbus 2011 | 2500 EA Den Haag

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