



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



# Jaarverslag

Rijksconsultants

# 20

# 23

# Voorwoord



## 2023: Ontwikkeling begint met leren

Elk jaar ben ik weer trots als ik het jaarverslag van Rijksconsultants ontvang. En dit jaar een beetje extra. Rijksconsultants bestaat dit jaar namelijk VIJF jaar! Altijd leuk die cijfers. Ook zoals ze weer in deze lustrumeditie zijn neergedaald.

Maar ik kijk graag verder dan de cijfers, want het gaat om de impact van ons werk. En dan zie ik gepassioneerde professionals die zich ook het afgelopen jaar weer voor mooie veranderopdrachten hebben ingezet, zoals de evaluatie van het DG Oekraïne en de kennisborging van de hersteloperaties bij Toeslagen, Slavernijverleden en Aardbevingsschade Groningen. Het Rijk staat niet voor de minste maatschappelijke opgaven en onze rijksconsultants leveren daar met hun kennis en expertise graag een bijdrage aan.

En hoewel rijksconsultants hun opdrachten op allerlei plekken binnen het Rijk doen, hebben ze in de afgelopen jaren aan een stevige thuisbasis gebouwd om op terug te kunnen vallen. De kracht van Rijksconsultants zit in het leren van en met elkaar en deze opgedane kennis gebruiken in hun opdrachten alsook teruggeven aan het Rijk.

Ontwikkeling begint met leren en dat is precies waar het kleine raakt aan het grote: het versterken van het lerend vermogen van de overheid. Die kracht zien we ook terug binnen de Rijksorganisatie Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie (ODI) waar Rijksconsultants onderdeel van is. Door de krachten van de verschillende onderdelen te bundelen, kunnen de vraagstukken binnen het rijk rekenen op een meer integrale aanpak.

Is ons werk dan af? Nee hoor! Onze ambitie blijft onverminderd hoog en er is nog genoeg te doen om de overheid verder te helpen verbeteren. Wij blijven inzetten op het verder ontwikkelen van professionaliteit, kennis en kwaliteit en het bieden van flexibele en innovatieve dienstverlening. Over hoe Rijksconsultants daar het afgelopen jaar aan heeft bijgedragen, kun je hieronder meer lezen.

En sta je zelf voor de uitdaging of heb je een klus om de overheid beter te maken, waar je de hulp van Rijksconsultants bij kunt gebruiken? Weet dan dat we maar één klik bij je vandaan zijn!

**Richard Vielvoije** - Directeur Rijksconsultants

# Inhoud

Highlights

04

Feiten &  
Cijfers:  
Organisatie

05

Feiten &  
Cijfers:  
Opdrachten

06

5 jaar Rijks-  
consultants  
in cijfers

07

Opdracht:  
Transitie  
NCSC

08

Kennisbor-  
gen herstel-  
operaties

09

Evaluatie DG  
Oek en NOO

10

Professio-  
nalisering  
VIP-vervoer

11

Opdracht:  
Nieuw  
rijkskantoor

12

Kenniskring  
Systemisch  
werken

13

# Highlights

8,2 

## Evaluatiecijfer

De gemiddelde waardering van onze opdrachtgevers

12 Kenniskringen 

Governance	Leiderschap	Evalueren
Decentralisaties	Grenzeloos samenwerken	Organisatiecoaching
Werkomgeving Rijk	Systemisch werken	Informatiehuishouding
Organisatiedynamica	Diversiteit en inclusiviteit	Werken aan Uitvoering



22.000 Weergaven op de website

## Professionalisering

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


- **Sandra Palmen**  
*'Hoe komen we van buikpijn naar handelingsperspectief'*
- **Anne van den Ouwelant**  
*'Traumasensitief werken'*
- **Joost van den Burgt en Remco Draijer (Rijks ICT Gilde)**  
*'AI voor Rijksconsultants'*



124 Opdrachten

bij verschillende onderdelen binnen het Rijk

 15,5 Miljoen omzet

9 

Artikelen

[www.rijksconsultants.nl](http://www.rijksconsultants.nl)

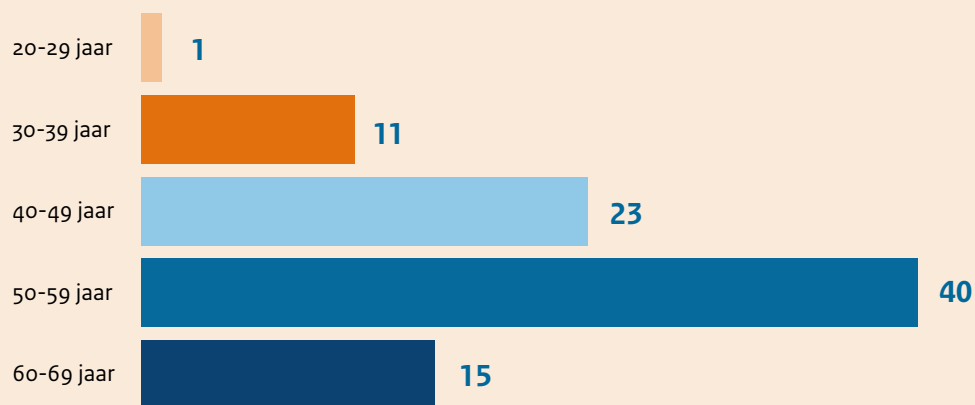
 +26%

802 Nieuwe volgers op LinkedIn

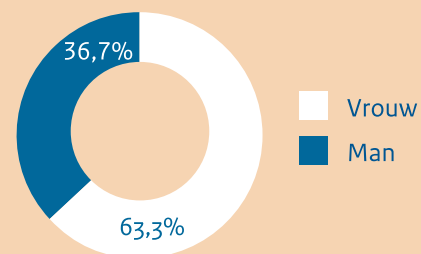
# Feiten & Cijfers: Organisatie

## Personeel

### Verdeling leeftijd



 **90**  
Medewerkers



 **18**  
Instroom

 **0**  
Uitstroom

## Flexibele schil

**13**   
Flexschillers stand-by

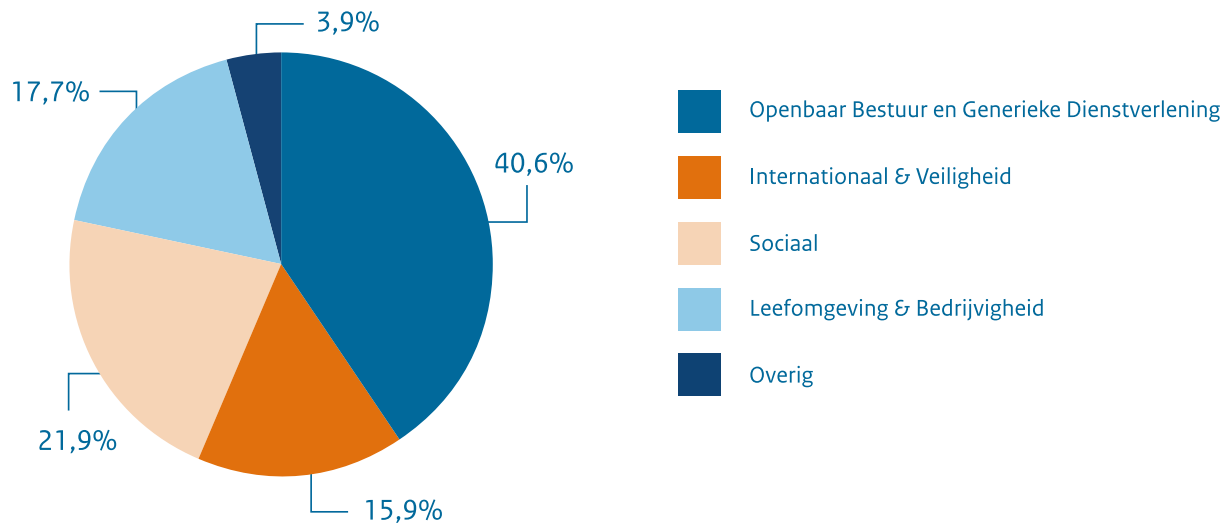
**19**   
Flexschillers ingezet

 **9**  
Instroom

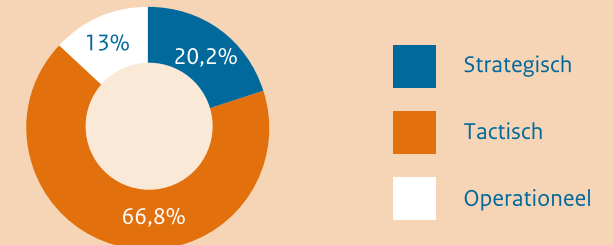
 **11**  
Uitstroom

# Feiten & Cijfers: Opdrachten

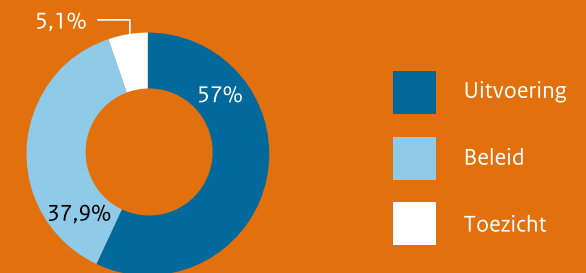
## Omzet per domein



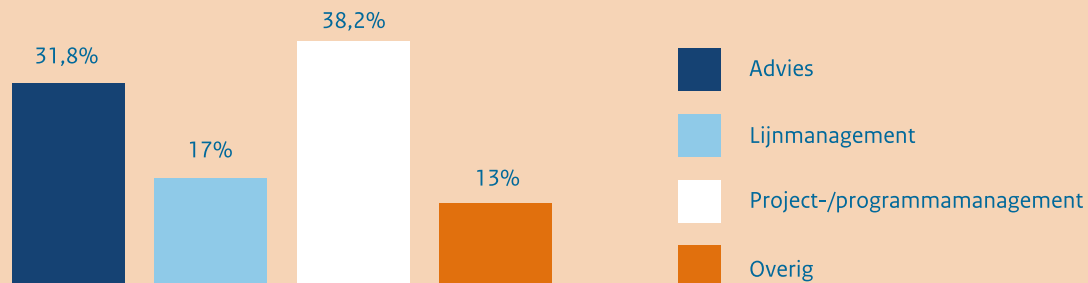
## Niveau van de opdrachten (in % van de omzet)



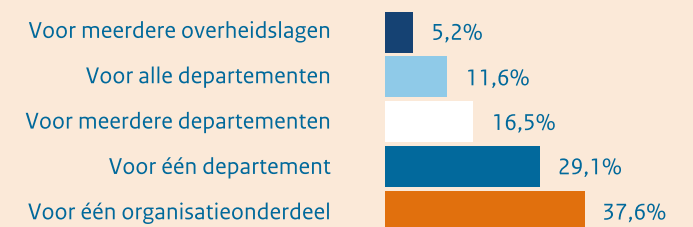
## Aantal opdrachten per beleidsproces



## Verdeling van omzet (in %) per primaire rol



## Reikwijdte van de opdrachten (in % van de omzet)



# 5 jaar Rijksconsultants *in cijfers*

942

Opdrachten



63,3



Miljoen omzet



8,3

Gemiddeld cijfer



3.899

LinkedIn volgers



# Impact maken bij de transitie van het NCSC

Anthon Klapwijk, Robert van de Pol, Birgit Dewez en Ronald Hof

Het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) heeft de ambitie om hét kennis- en adviescentrum, de responsorganisatie en het samenwerkingsplatform voor cybersecurity in Nederland te worden om Nederland daarmee digitaal weerbaar te maken.

## Opdracht

Het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC), onderdeel van het ministerie van Justitie en Veiligheid, zit in een grote transitie. Als gevolg van nieuwe EU-wetgeving, de NIS2, en het samengaan met CSIRT-DSP en het Digital Trust Center (DTC), op dit moment nog onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, groeit de rol, de reikwijdte en impact van het NCSC de komende jaren aanzienlijk. Rijksconsultants vervult in deze transitie verschillende rollen.

## Resultaat

De diversiteit en combinatie aan rollen en plekken in de organisatie maakte onze impact groter. Een greep uit de resultaten:

- Verbetering van de visie en strategie van de dienstverlening van het NCSC om de cyberweerbaarheid en cyberkennis van (vitale) sectoren in Nederland te vergroten
- Input geleverd in het nationale wetgevingstraject voor NIS2 en daarmee de belangen van het NCSC behartigd
- Succesvolle afronding van de uitvoeringstoets voor NIS2 en opzet projectstructuur
- Start en vormgeving van het transitietraject richting een toekomstbestendige organisatie
- Verbeteren van de bedrijfsvoering op het gebied van financiën en de P&C-cyclus

## Aanpak

Deze opdracht is voor Rijksconsultants interessant omdat het NCSC werkt aan een concrete maatschappelijke opgave (veiligheid), er een duidelijke grote veranderopdracht ligt en er op veel vlakken interdepartementaal wordt samengewerkt. Inhoudelijke kennis zit er bij het NCSC genoeg. Juist het feit dat wij geen specifieke cyber- of IT-expertise meebrengen, maar wel een brede kennis en ervaring van werken in een overheidsorganisatie blijkt van toegevoegde waarde te zijn.

De vier Rijksconsultants dragen bij op het gebied van strategisch, tactisch en operationeel managen, het op orde brengen van de bedrijfsvoering en coördineren van juridische trajecten. Birgit Dewez startte als interim hoofd van de unit Samenwerken en Kennisuitwisseling. Later volgden collega's Anthon Klapwijk (ter versterking van de bedrijfsvoering en de transitie), Ronald Hof (projectleider NIS2) en Robert van de Pol (interim leidinggevende en strategisch adviseur).



*We zijn erg blij met de inzet van Rijksconsultants. Dankzij hun brede ervaring binnen de Rijksoverheid en directe inzetbaarheid voegen ze meteen waarde toe.*

Corine Schipper – Derkse | Interim-directeur NCSC







# Kennisborgen van hersteloperaties

Peter van der Werff, Charlotte Woertman en Mohamed Gahtan

De toeslagenaffaire, het slavernijverleden en de aardbevingenschade in Groningen. Enkele voorbeelden van huidige hersteloperaties. Hoe borg je de kennis die hier wordt opgedaan?

## Opdracht

Na zijn opdracht bij Herstel Toeslagen opperde Mohamed Gahtan om samen met Charlotte Woertman en Peter van der Werff een kennisnetwerk in te richten. Met als doel om huidige én toekomstige hersteloperaties te helpen met hun ingewikkelde opgave. Een intrinsieke motivatie dus om de overheid wijzer te maken. Deze verkenning werd gefinancierd door ODI.

## Resultaat

Voorlopig resultaat is dat we een kennisnetwerk in de steigers hebben staan met (om te beginnen) drie hersteloperaties. Gericht op herstelambtenaren en hun managers, uit te breiden met bestuurders, kennisinstututen, burgers en mogelijk de politiek. Sinds kort trekken we hierin samen op met een vergelijkbaar initiatief vanuit het ministerie van Justitie en Veiligheid. Door te verbinden met andere initiatieven kan het ook een netwerk van netwerken worden.

## Aanpak

De verkenning langs hersteloperaties bij Toeslagen, Slavernijverleden en Aardbevingsschade Groningen wees uit dat er veel behoefte is aan zo'n netwerk. Een plek waar men informatie kan vinden, *best practices* kan delen en steun kan vinden bij elkaar. Ook deden we lessen op over het omgaan met gedupeerde burgers, over goede zorg voor herstelambtenaren en over het goed organiseren van een herstelorganisatie.

De verkenning was zowel inhoudelijk als bestuurlijk, met als doel om draagvlak te bevorderen en inspiratie op te doen. Inspiratie kregen we ook van contacten met onder meer de afdeling Organisatiebeleid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de rijksbrede programma's Grenzeloos Samenwerken en Dialoog & Ethiek.

Parallel bleek ook de Nationale Ombudsman onderzoek te doen. Zijn rapport, en de aanbeveling om een kennisnetwerk in te richten, werd zowel politiek als ambtelijk positief ontvangen. Dit geeft ons op alle niveaus flink de wind in de rug.



# Evaluatie opvang Oekraïense vluchtelingen

Annelien Wisselink, Leon Klinkers (Rijksconsultants)  
en Jeannette Gommans (Delta Review)

Sinds het uitbreken van de oorlog in Oekraïne zijn er ruim 100.000 Oekraïense ontheemden opgevangen in Nederland. Hoe is dat gegaan en welke lessen kunnen we daaruit leren?

## Opdracht

De overheid regelt de opvang van de Oekraïense ontheemden vanuit het directoraat-generaal Oekraïense Ontheemden (DG Oek) en de Nationale Opvang Organisatie (NOO) in nauwe samenwerking met onder andere de gemeenten. Omdat we als overheid kunnen leren van ons handelen bij een crisis, gaven DG Oek en NOO de opdracht aan Rijksconsultants om hun aanpak te evalueren.

## Resultaat

De kracht van de Nederlandse aanpak bleek uit hoe mensen en organisaties op eigen initiatief zaken gingen organiseren. Eén van de vele lessen die ook in het evaluatierapport duidelijk naar voren komt: de ‘whole of society-benadering’ werkt. Dat is een benadering waarbij je de overheid en maatschappij samen eigenaar maakt van een probleem.

Inmiddels weet de Rijksoverheid onze consultants goed te vinden voor complexe samenwerkingsvraagstukken. Momenteel voert ODI/Rijksconsultants namelijk een soortgelijke evaluatie uit voor de organisatie en aanpak van de programmadirectie Nafase COVID-19.

## Aanpak

Rijksconsultants heeft een kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van ruim vijftig diepte-interviews met de betrokken personen vanuit gemeenten, veiligheidsregio's, andere ministeries, betrokken ngo's (zoals het Rode Kruis), medewerkers van DG Oek en NOO en in Nederland opgevangen ontheemden uit Oekraïne om een goed beeld te vormen van de gebeurtenissen. Eén ding stond al vanaf het begin vast: wil je een situatie als deze het hoofd bieden, dan moet je samenwerken. Bovenal is het belangrijk de juiste maatvoering te vinden in de samenwerking – vandaar de titel van het rapport: [Steeds de juiste maatvoering weten te vinden](#) (PDF, 1,2 MB).

Daarbij is handig gebruik gemaakt van het zogenaamde Wiel van Verbinding. Een methodiek vanuit Gateway Review, die rekening houdt met stakeholders én context voor het aangaan van complexe vraagstukken die een intensieve samenwerking vragen. Het evaluatierapport is openbaar en toegezonden en besproken in de Eerste en Tweede Kamer. Op donderdag 7 december presenteerde Leon Klinkers, namens de onderzoekers, de lessen in een volle Nieuwe Kerk in Den Haag.



*De combinatie van Rijksconsultants en Delta Review sprak ons aan omdat we daarmee kunnen vertrouwen op mensen die ook bij het Rijk werken. In andere woorden: collega's die goed kunnen relateren aan wat je als ambtenaar meemaakt en hoe de organisatie in elkaar zit.*



**Erik Klaver** | MT-lid DG Oek



# Professionaliseringslag bij exclusieve VIP-vervoer Rijk

Stephan Biemans

FMHaaglanden (FMH) is een van de grootste facilitaire dienstverleners voor het Rijk en zorgt onder meer voor het vervoer van de bewindslieden en de hoogste ambtenaren van de departementen.

## Opdracht

Rijksconsultant Stephan Biemans heeft afgelopen jaar een veranderopdracht uitgevoerd voor de afdeling Personenvervoer van FMHaaglanden (FMH), bestaande uit 110 chauffeurs van ministers, staatssecretarissen, SG's en DG's. Deze opdracht had als doel de afdeling te professionaliseren om te kunnen voldoen aan de groeiende wensen, veiligheidseisen en duurzaamheidsambities.

## Resultaat

De doelen van de veranderopdracht zijn afgelopen jaar behaald. De afdeling is nu beter gepositioneerd om toekomstige uitdagingen aan te gaan, met verbeterde samenwerking tussen teams, een effectiever management en een positievere werkcultuur. Een voorbeeld van het bereikte resultaat is dat medewerkers zich nu meer gewaardeerd voelen en gezamenlijk werken aan de missie "comfortabel vervoer en excellente service".

## Aanpak

Om deze doelen te bereiken heeft Stephan eerst een grondige analyse uitgevoerd om de specifieke behoeften en uitdagingen van de afdeling te identificeren. Hieruit bleek onder andere een gebrek aan synergie tussen de verschillende teams, ondanks individuele inspanningen.

Vervolgens heeft Stephan samen met medewerkers, het managementteam en relevante stakeholders een missie en visie ontwikkeld die richting gaven aan de gewenste verandering. Dit omvatte het organiseren van workshops waarin alle belanghebbenden hun input konden geven en betrokken werden bij het besluitvormingsproces.

Een uitdaging die zich tijdens het proces voordeed, was het effectief samenwerken met externe belanghebbenden zoals de Ondernemingsraad (OR) en vakbond FNV, waarbij verschillende prioriteiten en belangen overbrugd moesten worden om consensus te krijgen.



## Nieuw rijkskantoor geopend: 'Open up' in Haarlem

Rodica Teodorescu en Robert van der Hoeven

Binnen de Rijksoverheid vinden diverse huisvestingsbewegingen plaats. Renovaties en nieuwbouw van kantoren vindt plaats in masterplanprojecten. Rijksconsultants treedt hierin op als opdrachtgever en projectmanager.

### Opdracht

Aan het Surinamepad 90 in Haarlem is een voormalig pand van de FIOD verbouwd tot een modern en duurzaam kantoor voor Rijkswaterstaat (RWS). Rijksconsultants Robert van der Hoeven en Rodica Teodorescu hebben dit project van ontwerp tot en met verhuizing in goede banen geleid.

### Resultaat

Onze rijksconsultants hebben met het resultaat en de weg ernaartoe hun visitekaartje afgegeven. Een pand dat een lust is voor de zintuigen. De ruim 600 RWS-collega's zijn opgetogen over de uitstraling en de voorzieningen van het pand. En dat in een duurzaam gebouw en na een circulaire sloop, waarbij ruim 95% van het sloopmateriaal hergebruikt is. Het gebouw ademt licht, lucht en biedt een oase van groen.

### Aanpak

Bij de renovatie van een kantoorpand komt heel wat kijken. Zo moest de wijk Schalkwijk een impuls krijgen, wil de Rijksoverheid koploper zijn op het gebied van circulair slopen en bouwen, en willen de collega's van RWS ondersteund worden in projectmatig- en hybride werken.

Robert zorgde als gemandateerd opdrachtgever voor een heldere opdracht, afstemming tussen de betrokken partijen en snelle besluitvorming. Het dagelijks projectmanagement was de verantwoordelijkheid van Rodica. Mensen motiveren er alles aan te doen om de doelen te halen.

Om van een gesloten betonkolos een licht en transparant gebouw te maken, gebruikte de architect het motto "Open up". Dat motto hebben Robert en Rodica niet alleen voor het gebouw gehanteerd, maar ook in de sturing van het project. Leg je kaarten op tafel. Zo snapten alle betrokkenen elkaars belangen en konden ze stevige discussies met respect voeren. Altijd met het eindresultaat voor ogen.



*Ik hoor alleen maar positieve geluiden. Mensen komen hier graag. En dat is prettig in een tijd waarin het een uitdaging kan zijn mensen op kantoor samen te brengen.*

Wout Jan Adema | directeur Bedrijfsvoering Rijkswaterstaat West-Nederland Noord



# Kenniskring Systemisch werken

Femmeke van Welsen, Els Vergouwen, Irene Lauf-Beumer, Just Kalverkamp, Christel Brussen, Liedewij Petit en Jack van den Kieboom

Naast tijdelijke ondersteuning voor blijvende verandering binnen het Rijk is kennisdeling ook een belangrijke doelstelling van Rijksconsultants. Afgelopen jaar heeft de kenniskring Systemisch Werken grote stappen gemaakt.

Het systeemdenken wint steeds meer terrein in management- en veranderland. En dat is ook Rijksconsultants niet ontgaan. Als conventionele hulpmiddelen en interventies niet helpen om problemen binnen een organisatie of team aan te pakken, kan een systemische benadering helpen.

## Wat is systemisch werken?

Een systemische benadering geeft snel en effectief inzicht in de dynamiek en verborgen belemmeringen binnen een groep mensen of organisatie (het systeem). Dit perspectief laat ook zien waar spanningen en verstoorde verhoudingen vandaan komen en wat er veranderd kan worden om het systeem (jouw team) optimaal te laten functioneren. De systemische benadering is relevant als:

- Een probleem al geruime tijd bestaat
- Eerdere benaderingen geen vooruitgang of oplossingen hebben gebracht
- De oorzaak niet direct duidelijk is
- Er is sprake van energieverlies
- Je wilt dat jijzelf, anderen of het team volledig tot hun recht komen met alle aanwezige talenten, door middel van de systemische principes

*“Bijzonder verhelderend en fascinerend hoe deze methodiek helpt in complexe situaties waar men vast zit in een systeem, maar dat in de onderstroom blijft zitten.”*



*“De ervaring heeft mij het inzicht gebracht dat onze handelingspatronen meer een vastgelegd patroon vormen dan gedacht. Het is van belang om een beeld te vormen van de belangen, onderlinge relaties en afhankelijkheden van je spelersveld.”*

## Wat doet de kenniskring?

De kenniskring Systemisch werken heeft afgelopen jaar verschillende manieren ontwikkeld om binnen het Rijk met systemisch werken aan de slag te gaan.

Bij diverse opdrachtgevers zijn systemische opstellingen ingezet om onderliggende spanningen en verstoorde verhoudingen te verhelpen. Ook is er een training systemisch leiderschap ontwikkeld. In deze driedaagse training maken leidinggevend (schaal 13 tot en met 15 met p-verantwoordelijkheid) kennis met de principes van systemisch werken binnen de Rijksoverheid.

Daarnaast kunnen rijksambtenaren bij de kenniskring terecht voor maandelijkse systemische ervaringen; een laagdrempelige manier om kennis te maken met systemisch werken.

Meer weten over de kenniskring Systemisch werken? Kijk dan op de [website van Rijksconsultants](#).

# Wat onze opdrachtgevers zeggen:

“ Wij hebben Rijksconsultants gevraagd om de samenwerking en sturing in kaart te brengen: 'een foto maken'. Dankzij de werkwijze van Rijksconsultants hebben alle partners in de driehoek samengewerkt en begrip gekregen voor elkaars perspectieven. Dat leverde een inzichtelijke foto op. ”

**Geert Beekhuis**

Directeur Financieel Economische Zaken bij  
het ministerie van Financiën

“ Rijksconsultants heeft bij ons gezorgd voor focus en afbakening. Alle partijen voelden zich betrokken bij de analyse. Ook partijen die een andere uitkomst hadden gewild. Als je iedereen voldoende betrekt en een goede analyse maakt, dan krijg je mensen mee. ”

**Hella Borking**

Plaatsvervangend directeur bij het Rijksprogramma  
Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI)

“ De interimmanagers van Rijksconsultants hebben naast overheidservaring ook nog ICT-ervaring, management- en leidinggevingskwaliteiten. Dat gaf ons een enorme voorsprong bij dit project. Met deze combinatie van kennisgebieden wil je de overheid versterken. ”

**Jo-Anne Dreesens**

Afdelingshoofd Certificeren op Afstand bij de  
Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)



# Over Rijksconsultants

Rijksconsultants draagt met veranderen 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, vertrouwdheid 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](http://www.rijksconsultants.nl)

T 06 27032985

E [contactrijksconsultants@rijksoverheid.nl](mailto: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.**

