



Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Digitale goodiebag



De UBR-goodiebag:

aan de slag met beproefde methoden

Het afnemersberaad (bestaande uit een vertegenwoordiging van de afnemers van diensten van UBR) ziet graag dat Rijksconsultants inzet op kennisontwikkeling en -deling.

Het uitgangspunt is dat de kennis die ontwikkeld en gedeeld wordt, relevant is voor het P&O-domein. Idealiter leidt het daarmee tot deskundigheidsbevordering bij de eerste lijn op thema's die belangrijk zijn voor het functioneren van de rijksdienst. In lijn met dit idee is afgesproken dat Rijksconsultants toe werkt naar een 'digitale oogst': een overzicht van alle inzichten, resultaten, methodieken etc. die de afgelopen twee jaar ontwikkeld zijn. We beogen een mooi vormgegeven 'fruitmand' met toegankelijke en toepasbare concepten, beschikbaar voor alle rijkscollega's die zich verder willen verdiepen in de thema's.

Er is, in samenspraak met het afnemersberaad en Rijksconsultants, gekozen voor het ontwikkelen en delen van kennis op de volgende drie thema's:

Productieve
werkomgeving

Opgavegericht werken en
wendbaar organiseren

Integriteit



1

Productieve werkomgeving

Tijdens de corona pandemie werken rijksambtenaren massaal thuis. Het Rijk wil de positieve ervaringen van het thuiswerken behouden en hybride werken mogelijk maken en stimuleren. Bij **hybride werken** krijgen ambtenaren de ruimte om bewuste keuzes te maken in hoe, wanneer, waar en met wie ze samenwerken; op kantoor, op locatie of thuis. Die keuzes stemmen ze af met de collega's waarmee ze samenwerken en met de leidinggevende.

Wetenschappelijk onderzoek naar thuiswerken en tijd- en plaatsonafhankelijk werken – voor en tijdens corona – maakt duidelijk waar de aandacht naar uit zou moeten gaan om deze ontwikkelingen in goede banen te leiden: werk-privébalans, vitaliteit, zichtbaarheid/bereikbaarheid, leidinggeven vanuit vertrouwen, sturen op output/outcome, sociale- en team cohesie, teamproductiviteit, kennisdelen/innoveren.

Rijksconsultants brengt de relevante aandachtsgebieden van het hybride werken bij organisaties in beeld en levert (op maat gemaakte) interventies die hierbij aansluiten. Deze zijn er voor een groot deel op gericht om het goede gesprek te kunnen voeren in organisaties en (management) teams, en reflectie en feedback te bevorderen. Hybride werken vraagt immers om continue aandacht en dialoog.

De volgende producten over productieve werkomgeving zijn opgenomen:

Vier korte podcasts over thuis- en hybride werken

- 1 (Persoonlijk) leiderschap bij thuiswerken
- 2 Balans in vertrouwen bij werken op afstand
- 3 De dilemma's van hybride werken
- 4 Grenzen bij grenzeloosheid in tijd en plaats

Interventies om hybride te werken

2

Opgavegericht werken en wendbaar organiseren

We zien dat Opgavegericht werken (OGW) en daaraan gerelateerde thema's zeer actueel zijn binnen de publieke sector, waaronder het Rijk. Het gaat er daarbij om de complexe opgave als uitgangspunt te nemen, en het krachtenveld daaromheen op een productieve manier te organiseren. Relevant zijn bijvoorbeeld het werken met gedeelde doelen, samen eigenaarschap ontwikkelen en zorgen voor vertrouwen. Maar ook meer praktische zaken zoals de mogelijkheden en onmogelijkheden van verschillende systemen en werkwijzen verenigen. Kortom: werken zonder gehinderd te worden door organisatiegrenzen, vandaar dat ook wel van grenzeloos samenwerken wordt gesproken.

Het lijkt wel of niemand precies weet hoe je dat dan voor elkaar krijgt. Binnen het Rijk zijn we naast elkaar aan het zoeken en experimenteren. Departementen hebben er daarbij een hele kluit aan om alle partijen in de eigen organisatie te betrekken (beleid én uitvoering), en weten nog niet hoe de ontwikkeling naar een opgavegericht werkende organisatie te begeleiden. UBR heeft de dienstverlening op het gebied van OGW ook zeker nog niet volledig uitontwikkeld, en haar positie bij uitstek om verbinding te realiseren tussen de departementen nog niet ten volle benut.

UBR wil ontwikkelen wat nodig is voor of helpend is aan het faciliteren van onze klanten bij het vormgeven aan Opgavegericht werken in de praktijk. De focus ligt daarbij op kennisdelen.

Het is inclusief:

1. Formuleren van een visie/verhelderen van de definitie van OGW
2. Het verzamelen en analyseren van practices in de publieke sector
3. Het delen/ontsluiten van kennis uit de praktijk over OGW#hoedan

4. Bouwen aan/actief opereren in communities netwerken (thought leadership)

Als het gaat om opgavegericht werken willen we vanuit Rijksconsultants het niveau van de individuele opdrachtgever-opdrachtnemer relaties op deelvraagstukken overstijgen, en gezamenlijk met onze partners binnen het Rijk toewerken naar een integrale visie en samenhangende aanpak op het terrein van Opgavegericht werken.

De volgende producten over opgavegericht werken en wendbaar organiseren zijn opgenomen:

Organiseren vanuit de maatschappelijke opgave

Boekrecensies "Sandra leest"

- 1 Voorbij de eeuw van bureaucratie
- 2 Wendbare strategie op één A4
- 3 Opgavegericht teamleren, samen werken aan een groter goed

De Unit Innovatie als adaptive space

Methodiek voor managers voor reflectiesessies in tijden van corona (basis) Informatie over opgavegericht werken

Waarderende reflectie op grenzeloos samenwerken

3 Integriteit

BZK en de FNV hebben gevraagd om meer inzet op een sociaal veilige werkomgeving. UBR heeft onderzocht welke activiteiten behulpzaam zijn bij het bevorderen van een veilige cultuur. In de praktijk is het niet zozeer de vraag óf we integer moeten zijn, daar is iedereen het wel over eens. Lastig is het als het gaat om gedrag en issues “in het grijze gebied”. De normen over wat integer gedrag is, veranderen door de tijd en zijn ook (soms) contextgevoelig. Voor leidinggevendenden die hierop moeten handelen brengt dit de nodige kopzorgen en dilemma’s met zich mee.

Om dit te verkennen zijn er in 2019 groeps gesprekken gevoerd verspreid door het land. Op basis van deze groeps gesprekken is inzicht ontstaan in de praktische behoefte van leidinggevendenden met betrekking tot dit type issues en welke hulpmiddelen hierbij van pas kunnen komen, bijvoorbeeld moreel beraad, hulplijn bij lastige kwesties, ombudsfunctie, mediation op de werkvloer, etc. De resultaten van het actieonderzoek zijn beschikbaar gekomen in januari 2020.

De coronacrisis en maatregelen hebben bij leidinggevendenden in de rijksoverheid meer aandacht voor praktische zaken gevraagd. Issues en dilemma’s met betrekking tot integriteit zijn mogelijk overschaduwd, en de voorgenomen acties niet uitgevoerd. Ondertussen zijn er wel signalen die ervoor zorgen dat de aandacht voor integriteit weer toeneemt. We hebben dit in een vervolgonderzoek onder dezelfde leidinggevendenden als in 2019 getoetst.

De volgende producten over integriteit zijn opgenomen:

Integriteit. Hoe (her)stel ik de norm?

Integriteit: Hoe (her)stel ik de norm in Coronatijd?

Boekrecensies “Sandra Leest”

- 1 Winst van integriteit in 6 stappen
- 2 Jam Cultures

Over deze goodiebag

Behalve de onderdelen in deze goodiebag is er ook kennis gedeeld via live events zoals workshops en trainingen, bijvoorbeeld in de week van Integriteit (november 2020). Ook daar zijn 'digitale sporen' van (bijv. slides), maar die krijgen pas echt betekenis in de interactieve leerervaring in het moment zelf. De meer participatieve methoden (discussie, doen) zijn vaak nodig zijn voor meer duurzame impact op de primaire doelgroep. Ze vallen daarom buiten de scope van deze goodiebag. Uiteraard is een (advies)gesprek over de mogelijkheden daarvoor bij Rijksconsultants aan te vragen.