

Groepsondernemingsraad Rijk

> Retouradres Postbus 20001 2500 EA Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
T.a.v.: de secretaris-generaal Drs. M.R. Schurink

Datum 12 mei 2023
Betreft GOR Rijk reactie op de Ontwikkelagenda Rijksdienst

Groepsondernemingsraad Rijk

p/a Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag
Postbus 20001
2500 EA Den Haag
www.facebook.com/GORRijk/
www.twitter.com/gorriijk
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

Ambtelijk Secretariaat GOR Rijk

T 06 52872649
AmbtelijkSecretariaatGORRijk
[@minbzk.nl](https://twitter.com/minbzk)

Onze referentie

GOR Rijk 23.021

Uw referentie

Geachte heer Schurink,

In de overlegvergaderingen van 6 maart en 17 april 2023 is met u gesproken over de *ontwikkelagenda Rijksdienst* zoals deze door het Secretarissen-generaal Overleg (SGO) is opgesteld. In deze vergadering heeft u aangegeven dat u de GOR Rijk graag uitnodigt om hierover een reactie uit te brengen en betrokkenheid van de GOR Rijk bij het vervolg op de ontwikkelagenda zeer op prijs stelt. In dat verband ontvangt u hierbij een eerste opinie van de GOR Rijk op de recent gepubliceerde ontwikkelagenda Rijksdienst: "Waardenvol werken voor Nederland".

Algemeen

De GOR Rijk is positief over de doelstellingen van de gepresenteerde ontwikkelagenda. Wel is de GOR Rijk van mening dat de ontwikkelagenda op zichzelf niet voldoende is om de geformuleerde doelstellingen in de ontwikkelagenda te bereiken.

In de overlegvergadering van 17 april jl. gaf u aan dat deze ontwikkelagenda niet het eindpunt is van het denkproces in het SGO, maar juist het vertrekpunt voor verdere discussie binnen de Rijksdienst en daarom niet in beton is gegoten. De GOR Rijk onderschrijft dat van harte. De GOR Rijk wil dan ook samen met u de handschoen oppakken op weg naar versterking van de Rijksdienst.

In dat verband wil de GOR Rijk u een aantal adviezen en aandachtspunten meegeven die tijdens onze gesprekken als bouwstenen voor discussie kunnen dienen.

Voorbeeldgedrag en communicatie

De ontwikkelagenda is een document dat is bedoeld voor alle medewerkers binnen de Rijksdienst. Van uitvoering en inspectie tot beleid en ondersteunende diensten. De ontwikkelagenda raakt alle medewerkers van het Rijk, dat vraagt om doelgerichte en herkenbare communicatie rekening houdend met de diverse doelgroepen. Communicatie vraagt ook continue aandacht en zorg.

Onderdeel van de communicatie is het voorbeeldgedrag aan de top van onze Rijksdienst. Het voorbeeldgedrag van topambtenaren en leidinggevendenden is cruciaal in een effectieve communicatie richting de medewerkers en vice versa; tweerichtingsverkeer is hierin van groot belang.

Samenhang en sturing

De GOR Rijk waardeert de ambitie die het programma heeft: het bieden van overzicht, aanvullen waar nodig en verbinden en versterken waar het een meerwaarde heeft. De GOR Rijk constateert, net als het SGO, dat er veel gebeurt maar dat de samenhang niet altijd aanwezig of duidelijk is. Departementen zijn immers van oudsher gewend om hun eigen weg te bewandelen in dit soort rijksbrede dossiers. Dat kan leiden tot een versnippering van de effectiviteit en tot suboptimale oplossingen. Door samenhang te brengen in de zes verschillende werkagenda's kan dit worden voorkomen. De GOR Rijk is van mening dat het hanteren van de PDCA-cyclus een voorwaarde is om versterking van de Rijksdienst als geheel te bereiken.

Opgavegericht werken

In de ontwikkelagenda wordt aangegeven dat we moeten overschakelen naar '*echt opgavegericht werken*'. Focus op de samenleving, burgers en bedrijven. Weten wat er speelt, wat is het probleem, welke opgave ligt er precies, wat is ervoor nodig dat verder te brengen. Samen met burgers, bedrijven, overheidsorganisaties en kennisinstellingen komen tot oplossingen vraagt om andere werkwijzen en benaderingen.

Bij grote maatschappelijke problemen zoals bijvoorbeeld de kinderopvangtoeslag of de aardbevingsproblematiek in Groningen is door diverse instanties (onder andere de Nationale Ombudsman) en burgers herhaaldelijk en frequent gewezen op knelpunten zonder dat dit geleid heeft tot een wezenlijk andere aanpak. Pas nadat niet "één maar meerdere kalveren zijn verdronken", zijn deze signalen geadresseerd maar in veel gevallen nog (steeds) niet opgelost.

De GOR Rijk onderschrijft het belang van het '*echt opgavegericht werken*' maar ziet in deze ontwikkelagenda nog onvoldoende geconcretiseerde stappen om het '*echt opgavegericht werken*' in de haarvaten van de Rijksdienst te laten doen landen. Om het vertrouwen van de samenleving te herstellen, voldoet niet de ambitie maar zal voor de samenleving het concrete resultaat leidend zijn. En daarvoor moet binnen de Rijksdienst heel concreet duidelijk zijn hoe we dat gaan doen.

New Public Management en Taylorisering

In de ontwikkelagenda geeft u aan dat vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw de nadruk heeft gelegen op productie en kostenbeheersing (ontleend aan 'New Public Management') en dat goed bestuur in de huidige context daarnaast vraagt om het toevoegen van publieke waarde ('public value') en 'het werken vanuit de bedoeling'.

In de brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties van 9 september 2022 wordt aangegeven: *"... te komen tot een goed functionerend stelsel van kaders. Het stelsel dient bij te dragen aan de realisatie van maatschappelijke opgaven en het creëren van publieke waarde."*

De GOR Rijk constateert dat het 'New Public Management' (NPM) denken diep verankerd zit in de Rijksdienst. Het toevoegen van publieke waarde en 'het werken vanuit de bedoeling' wordt vaak bekeken vanuit het oogpunt van kostenbeheersing waarbij deze laatste als dominant principe gehanteerd wordt.

De doorgesloten 'Taylorisering' van werkprocessen, met name bij uitvoeringsorganisaties, heeft weliswaar gezorgd voor kostenbeheersing en efficiëntere uitvoering van deelprocessen maar ook tot onderbelichting van de maatschappelijke effecten van besluitvorming en daaruit voortvloeiende uitvoering en/of de invloed van besluiten op andere delen van het uitvoeringsproces waarmee de zorgvuldigheid en de menselijke maat onder druk is komen te staan

Een herbezinning op de sturingsprincipes zowel binnen het agentschapsmodel maar ook binnen het Rijksdienst in het algemeen, is nodig om wezenlijke stappen te kunnen zetten om de doelstellingen van de ontwikkelagenda te bereiken. Daarbij dient het toevoegen van publieke waarde (public value) en 'het werken vanuit de bedoeling' het leidend te zijn.

Aandacht voor Personeel(sbeleid)

De GOR Rijk onderschrijft de stelling met betrekking tot het personeel dat werkzaam is voor de Rijksdienst. Dat is het personeel dat zich dag in dag uit met hart en ziel inzet voor de publieke zaak.

In de ontwikkelagenda wordt in één paragraaf ingegaan op het personeel. *"Een grenzeloos samenwerkende Rijksoverheid die opgavegericht en volgens de bedoeling werkt kan niet zonder kwalitatief goede mensen die graag voor de Rijksoverheid willen (blijven) werken en in staat worden gesteld hun werk goed te doen."*

In de ontwikkelagenda verwijst u naar de drie prioriteiten die in het ICOP-jaarplan zijn opgenomen:

- (Nieuw) talent benutten: hoe zorgen we voor binden en boeien van medewerkers met aandacht voor verschillende doelgroepen;
- Behoud van kwalitatief goede medewerkers: hoe zorgen we voor vitale en gezonde medewerkers en voor het bevorderen van de wendbaarheid voor een betere match tussen medewerker en werk;
- Veilige en inclusieve werkomgeving: hoe zorgen we ervoor dat iedereen kan meedoen en gehoord wordt en de hele samenleving vertegenwoordigd is bij de overheid, waarbij integer handelen het uitgangspunt is.

Daarnaast geeft u aan dat meer aandacht geschonken kan worden aan het herijken van het Strategisch Personeelsbeleid.

De GOR Rijk onderschrijft de geformuleerde prioriteiten, maar vindt de aandacht voor het personeel en de ontwikkeling daarvan in de ontwikkelagenda te beperkt. Het zijn immers de mensen die het werk moeten doen. In dat verband vraagt de GOR Rijk nadrukkelijk om een (her-)waardering van het huidige personeel. De afgelopen jaren is te weinig aandacht besteed aan de ontwikkeling van het zittende personeel. De verjonging was belangrijker dan het binden, boeien en ontwikkelen van het zittende personeel.

De gesignaleerde arbeidsmarkt krapte vraagt ook om een modern, toekomstgericht personeelsbeleid met waardering voor het zittende personeel en aantrekkelijkheid voor nieuw personeel. Dat personeelsbeleid dient dan ook (oprechte en op de medewerker gerichte) aandacht te besteden aan:

- Arbeidsomstandigheden.
- Arbeidsinhoud.
- Arbeidsorganisatie.
- Arbeidsverhoudingen.
- Arbeidsvoorwaarden.

De werkgroep O&P van de GOR Rijk is, los van deze ontwikkelagenda, met u reeds in gesprek over onder andere de gesignaleerde knelpunten met betrekking tot de arbeidsmarkt, de genoemde drie speerpunten en het strategisch personeelsbeleid van het Rijk en zet deze gesprekken graag met u voort.

Eerdere adviezen en reacties

Tenslotte wil de GOR Rijk u, niet limitatief, nadrukkelijk wijzen op door de GOR Rijk uitgebrachte adviezen en reacties, zoals bijvoorbeeld:

- Initiatief GOR Rijk ongevraagd advies ambtelijk vakmanschap (1 februari 2023).
- Initiatiefvoorstel GOR Rijk over de HR-adviseur voor de medewerker (30 augustus 2022).
- Memo aan de Regeringscommissaris IHH: 10 aanbevelingen van de GOR Rijk (2 augustus 2022).
- Brief aan de informateur: GOR Rijk input kabinetsformatie 2021 (21 april 2021).
- Brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal: Ambtenaren in de schijnwerpers (27 februari 2020).

De GOR Rijk is ervan overtuigd dat deze adviezen en reacties wezenlijke randvoorwaardelijke bouwstenen zijn voor het stevige fundament dat nodig is te komen tot een goed functioneerde Rijksdienst die grenzeloos samenwerkt, opgave gericht, werkt vanuit de bedoeling en (wezenlijk) bijdraagt aan het bereiken van maatschappelijk gestelde doelen. Over een aantal onderwerpen is de GOR Rijk reeds met u in gesprek en zal deze gesprekken graag voortzetten naast de gesprekken over de ontwikkelagenda.

**Groepsondernemingsraad
Rijk**

Datum
12 mei 2023

Onze referentie
GOR Rijk 23.021

Conclusie en volgende stap

De GOR Rijk is positief over de ontwikkelagenda Rijksdienst zoals deze op 19 april 2023 aan de medewerkers binnen het Rijk is aangeboden. De GOR Rijk vindt het vooral belangrijk dat deze ontwikkelagenda het vertrekpunt van de discussie is en niet het eindpunt.

Daarom wil de GOR Rijk graag een implementatieplan ontvangen over de invulling van de ambitie van het SGO, te weten het bieden van overzicht, aanvullen waar nodig en verbinden en versterken waar het een meerwaarde heeft. Op basis van zo'n implementatieplan gaat de GOR Rijk graag met u in gesprek om samen afspraken te maken over de rol van de GOR Rijk bij de verdere realisatie van de ontwikkelagenda Rijksdienst.

De GOR Rijk is benieuwd naar uw reactie op de inhoud van deze brief.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'R' and 'J' intertwined, followed by a long horizontal line extending to the right.

Drs. R.A.M.J. Jans CIA
voorzitter GOR Rijk