

Vergaderjaar 2020–2021

**31 490**

## **Vernieuwing van de rijksdienst**

**Nr. 289**

### **BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 4 december 2020

Tijdens het Algemeen Overleg van 18 november 2020 heb ik toegezegd u te informeren over de toekomstige organisatie van het werk bij de rijksoverheid, onder meer op het gebied van ICT, HR en huisvesting. In het vervolg van deze brief beschrijf ik het proces, de tot dusverre verrichte activiteiten en mijn voornemens voor de komende periode.

#### **1. Urgentie**

Als gevolg van de coronacrisis zijn bij de rijksoverheid, net als bij andere grote werkgevers, grote veranderingen opgetreden in de werksituatie. Onder moeilijke omstandigheden is de continuïteit van de dienstverlening door de overheid gegarandeerd en zijn acute problemen op onder andere medisch, economisch en juridisch gebied onder grote maatschappelijke en politieke druk opgelost. Sinds maart werkt naar schatting zo'n kwart van de ruim 120.000 medewerkers van de rijksdienst door op locatie om de continuïteit van vitale overheidsdiensten te garanderen, zoals onder meer gevangenenbewaring, bediening van infrastructuur, douane en inspecties. Het merendeel van de medewerkers werkt voornamelijk thuis. De rijksdienst bleek zeer wendbaar en wist ook in de bedrijfsvoering effectief te anticiperen en in te spelen op de plotselinge veranderingen, onder meer door de grootschalige invoering van de noodzakelijke ICT-infrastructuur en door thuiswerken op korte termijn op grote schaal mogelijk te maken. Deze ontwikkelingen hebben grote consequenties gehad voor de (digitale) werkomgeving en de organisatie van het werk en heeft het denken over hoe we in de toekomst het werk beter kunnen organiseren in een stroomversnelling gebracht.

#### **2. Opgave**

Er liggen grote kansen om de rijksdienst op diverse terreinen verder te verbeteren en zo de maatschappelijke meerwaarde voor de samenleving te vergroten. Om die kansen te verzilveren moeten nu keuzes worden

voorbereid over hoe we ons werk organiseren na de crisis. Intensieve en vernieuwende samenwerking over organisatiegrenzen heen tussen de verschillende ministeries, medeoverheden, wetenschap en het bedrijfsleven is cruciaal voor de aanpak van grote maatschappelijke opgaven, zoals bijvoorbeeld de energietransitie, de aanpak van de georganiseerde misdaad of de transformatie van de woningmarkt.

Op basis van de ervaringen die in de afgelopen tien maanden zijn opgedaan wordt onderzocht hoe we het functioneren van de rijksoverheid verder kunnen verbeteren. Wat kunnen we van deze tijd leren voor de wijze waarop we willen gaan werken in de toekomst? Hoe kunnen we de lessen uit de crisis vertalen naar de wijze waarop we in de toekomst opgavegericht en over organisatiegrenzen heen willen samenwerken binnen de rijksdienst en met partners daarbuiten? Hoe zorgen we dat beleid en uitvoering met elkaar in verbinding zijn? We beginnen niet vanaf nul. In de afgelopen jaren is al veel denkwerk verricht en zijn ontwikkelingen in gang gezet waarop kan worden voortgebouwd. Onder meer het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025<sup>1</sup> en de Strategische I-agenda<sup>2</sup> gaven op de verschillende bedrijfsvoeringdomeinen al richting. Naast de organisatie-ontwikkeling van de rijksoverheid is een belangrijke opgave hierbij het vormgeven van «hybride werken» voor medewerkers, die voor het werk niet aan bepaalde locatie gebonden zijn. Teams en medewerkers krijgen hierbij de ruimte om optimale keuzes te maken over hoe ze het werk uitvoeren en waar ze dat doen. Het gaat daarbij onder meer om het vinden van de balans tussen werken op kantoor, op locatie en thuis, de vormgeving van de digitale werkomgeving, de wijze waarop leidinggevenden sturing geven en meer professionele ruimte voor medewerkers om invulling te geven aan het werk en ontwikkeling van de competenties die daarbij horen.

### **3. Onderbouwing van te maken keuzes**

Ik acht het van belang om de keuzes die we maken te kunnen voorzien van een goede onderbouwing. Daarom neemt de rijksdienst deel aan het onderzoek «We werken thuis» van het Center for People and Buildings onder een groot aantal publieke organisaties, waarin ervaringen met thuiswerken en de behoeften en verwachtingen van leidinggevenden en medewerkers voor de toekomst worden gevolgd. Dit onderzoek is gereed in januari. Enkele voorlopige bevindingen bij de rijksdienst die overeenkomen met het algemene beeld bij andere werkgevers:

- Door verschillen in typen werk en persoonlijke kenmerken en omstandigheden lopen de behoeften van teams en medewerkers hoe zij hun werk het beste kunnen doen uiteen. Dit vergt maatwerk.
- 81% van de medewerkers die nu grotendeels thuiswerken verwacht in de toekomst meer thuis te werken dan voorheen. Minder reistijd, betere balans werk-privé en geconcentreerd kunnen werken zijn de belangrijkste redenen. Ze verwachten gemiddeld bijna 19 uur per week thuis te werken. 12% wil liever niet thuiswerken.
- De productiviteit is op peil gebleven. 53% vindt zichzelf thuis productiever dan op kantoor. 69% vindt dat thuiswerken de concentratie bevordert.
- Een aandachtspunt vormen de sociale cohesie van teams en de binding van mensen met werk en hun collega's. Deze staan momenteel sterk onder druk als gevolg van het massaal thuiswerken. Ervaringen uit het buitenland leren dat dit blijvend aandachtspunt is als mensen meer op afstand van elkaar werken. Met name nieuwkomers in organisaties vragen aandacht.

<sup>1</sup> Kamerstuk 31 490, nr. 243

<sup>2</sup> Kamerstukken 26 643 en 31 490, nr. 683

- De ICT-voorzieningen en de digitale werkomgeving worden over het algemeen goed gewaardeerd. 85% geeft aan te verwachten in de toekomst meer digitaal te blijven vergaderen. Het verbeteren van digitale vaardigheden vormt een aandachtspunt.

Deze inzichten gebruik ik om zowel de ambitie als de te nemen maatregelen te toetsen en te verrijken. Met hetzelfde doel wordt de dialoog gevoerd met grote publieke en private werkgevers, waarbij ervaringen worden uitgewisseld en bezien wordt of en op welke vlakken samenwerking mogelijk is. Spreiding van werktijden over de week is bijvoorbeeld een vraagstuk waarmee alle werkgevers worstelen.

#### **4. Vervolg**

Momenteel inventariseer ik welke mogelijke onderwerpen moeten worden uitgewerkt voor de transitie naar hybride werken. Het betreft onder meer:

- Personele aspecten, met onderwerpen als leiding geven op afstand, binding van (nieuwe) medewerkers en de zorg voor gezondheid en vitaliteit.
- De digitale werkomgeving, met onderwerpen als digitaal samenwerken op afstand, de benodigde digitale vaardigheden, maar ook informatieveiligheid en privacy.
- De fysieke werkomgeving, met onderwerpen als de gewenste functies en gebruik van kantoren, de benodigde hoeveelheid aan kantoorruimte, de inrichting van de thuiswerkwerkplek en thuiswerkvoorzieningen.
- Vervolgens laat ik de komende maanden enkele scenario's ontwikkelen, waarbij kosten, baten en maatschappelijke effecten in beeld worden gebracht. Na weging van deze scenario's door het kabinet zal ik u hierover inhoudelijk nader informeren.

De Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
R.W. Knops