

Vergaderjaar 2021–2022

**31 490**

## **Vernieuwing van de rijksdienst**

**Nr. 318**

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

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 4 juli 2022

Recentelijk heb ik u een brief gestuurd over het belang dat ik hecht aan een sociaal veilige werkomgeving waarin integriteit en respectvolle bejegening de norm zijn<sup>1</sup>. Binnen de Rijksdienst is op dit gebied in de afgelopen periode al het nodige gedaan. Een sociaal veilige werkomgeving is immers geen rustig bezig, maar vergt voortdurende aandacht en zorg. In dat kader is recentelijk een cultuuronderzoek uitgevoerd bij de Rijksbeveiligingsorganisatie (RBO) en de Interdepartementale Post- en Koeriersdienst (IPKD). Uit dit onderzoek komt naar voren dat bij beide organisaties een cultuur heerst die niet past bij een professionele overheidsorganisatie.

De IPKD en de RBO zijn vitale organisatieonderdelen binnen de Rijksdienst, die sinds 2019 worden aangestuurd door één managementteam. Medewerkers in beide organisaties, zowel in de operatie alsook in de ondersteuning en het management, werken iedere dag hard om met alle mogelijke zorg de Rijksobjecten te beveiligen en Rijksbrieven en -pakketten te bezorgen. Er werken vakmensen die met trots en vakmanschap voor het Rijk dag in, dag uit klaar staan. Ook in de coronaperiode hebben deze organisaties hun meerwaarde weer bewezen en zij hebben hun werk in de frontlinie voortgezet. Toch zijn er zowel bij RBO als bij IPKD zaken die een gezonder organisatiecultuur ernstig in de weg staan. In het uitgevoerde cultuuronderzoek is gekeken naar welke zaken dit zijn en wat nodig is om de organisatiecultuur in beide organisaties weer gezond te maken.

Voor elke organisatie is het van belang dat medewerkers in een veilige werkcultuur hun werkzaamheden kunnen uitvoeren, zo ook bij het Rijk. Medio 2021 is door de medezeggenschap van de IPKD en de RBO melding gedaan over problemen met sociale veiligheid en integriteit. Na gesprek met de medezeggenschap is vervolgens besloten tot een onafhankelijk

<sup>1</sup> Kamerstuk 31 490, nr. 317.

cultuuronderzoek. In dit onderzoek is gekeken naar de manier waarop medewerkers van de RBO en de IPKD aankijken tegen integriteit, sociale veiligheid en leiderschap in de beide organisaties. Voorts is in het onderzoek gekeken naar de manier waarop een gezonde organisatiecultuur kan worden bereikt, een werkomgeving waarin het prettig en veilig werken is.

Met dit onderzoek zijn enkele serieuze problemen naar boven gekomen die beschreven staan in een rapport. De bevindingen en aanbevelingen neem ik uitermate serieus en ik vind het van belang u te informeren over de belangrijkste bevindingen.

De algemene conclusie is dat de RBO en de IPKD te maken hebben met serieuze problemen die een gezonde organisatiecultuur in de weg staan. Het aanpakken van de knelpunten op de thema's visie en leiderschap is daarin het meest fundamenteel. Het ontbreekt aan een duidelijke, gedeelde en gedragen visie op de toekomst van RBO en IPKD en de strategische koers die hieruit voortvloeit. Hierdoor is het vertrouwen in de toekomst van de organisatie laag. Er is echter wel veel trots op het vakmanschap en het werk zelf.

De functionele hiërarchische lijn vormt de ruggengraat in de organisatie. Dit betreft de hele lijn van de top van de organisatie, via het middenmanagement naar het operationele management op de werkvloer. Door knelpunten in de structuur, gebrek aan draagvlak, ontbreken van visie en onvoldoende kwaliteit van leiderschap is de ruggengraat zwak. De onderzoekers stellen dan ook dat dat een gezonde organisatiecultuur ernstig in de weg staat.

De sociale veiligheid wordt op veel plekken in de organisatie als voldoende ervaren. Uit het onderzoek blijkt dat er echter ook plekken zijn waar medewerkers zich sociaal onveilig voelen. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn directief en prestatiegericht leiderschap en een afrekencultuur. De sociale veiligheid moet worden verbeterd, anders zou het kunnen leiden tot een angstcultuur. Tegelijkertijd constateren de onderzoekers dat de verbinding tussen het management en de operatie stagneert. Medewerkers ervaren mede hierdoor onrust en onzekerheid over de vraag waar de top met de RBO en de IPKD heen wilt.

Om te komen tot een gezonde organisatiecultuur worden vier bouwstenen aanbevolen. De eerste door de onderzoekers gedane aanbeveling is het bieden van helderheid over de toekomst. Dit neemt onzekerheid bij medewerkers weg en is een voorwaarde voor het slagen van de andere aanbevelingen. De tweede aanbeveling ziet toe op het verlenen van nazorg in de vorm van psychosociale ondersteuning voor medewerkers bij het omgaan met en het afhandelen van eerder gedane meldingen. De derde aanbeveling richt zich op het creëren van een gezonde basis. Die basis bestaat uit een duurzame topstructuur die leiding kan nemen, een (verdere) heldere en herkenbare visie, het centraal stellen van de beroepstrots, het goed laten (samen)werken van de verschillende managementlagen en tot slot het op orde brengen van de operationele hygiëne. De laatste aanbeveling die voortkomt uit het onafhankelijke onderzoek is het starten van een integraal cultuurprogramma waarin goed werkgeverschap en goed werknemerschap centraal staan. Dit programma moet strategisch worden belegd, waarbij alle lagen van de organisatie worden betrokken. Het overnemen van deze aanbevelingen vergt de komende tijd een stevige investering in de bedrijfsvoering, het management en de leiderschapsstijl van de RBO en de IPKD.

Beide organisaties in casu zijn van grote toegevoegde waarde voor de dienstverlening en het functioneren van de Rijksdienst. In beide organisaties werken ambtenaren die trots zijn op hun werk bij het Rijk en zij willen dit graag op een gezonde manier voortzetten. Om dit te bewerkstelligen ga ik voortvarend met de bevindingen aan de slag. De eerste stap bestaat uit het bieden van nazorg waar nodig. Hiervoor wordt op korte termijn een team samengesteld dat bestaat uit de externe onderzoekers alsook functionarissen van mijn ministerie, waaronder integriteitcoördinatoren en bedrijfsmaatschappelijk werk. Om op termijn te komen tot de gewenste cultuuromslag in beide organisaties maak ik gebruik van de routekaart (aanbevelingen) van het onderzoek om de komende weken tot een plan van aanpak te komen. Gezien het belang van zorgvuldigheid in deze heb ik gevraagd de bevindingen spoedig op verschillende locaties in Nederland te presenteren aan de medewerkers van zowel de RBO alsook de IPKD alsook om de resultaten en de routekaart te bespreken van het onderzoek waar veel medewerkers aan hebben bijgedragen. Uitgangspunt daarbij is om het vakmanschap en de trots in het werk van bij beide organisaties als startpunt te gebruiken bij het investeren in de toekomst van de RBO en de IPKD.

De Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
H.G.J. Slot