



202500541

## Groepsondernemingsraad Rijk

> Retouradres Postbus 20001 2500 EA Den Haag

Tweede Kamer der Staten-Generaal  
De informateur, dhr. mr. S. van Haersma Buma  
Bureau Woordvoering Kabinetsformatie  
Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

### Groepsondernemingsraad Rijk

p/a Turfmarkt 147  
2511 DP Den Haag  
Postbus 20001  
2500 EA Den Haag  
[www.facebook.com/GORRijk/](http://www.facebook.com/GORRijk/)  
[www.twitter.com/gorriik](http://www.twitter.com/gorriik)  
[www.linkedin.com/in/gorriik/](http://www.linkedin.com/in/gorriik/)  
[www.gorriik.nl](http://www.gorriik.nl)

### Contactpersoon

Datum 28 november 2025

Betreft GOR Rijk brief

### Onze referentie

GOR Rijk 25.078

### Uw referentie

Geachte heer Van Haersma Buma,

De Groepsondernemingsraad Rijk (GOR Rijk) is de overkoepelende ondernemingsraad van de rijksoverheid en vertegenwoordigt de rijksambtenaren, die zich dagelijks inzetten voor de samenleving. De GOR Rijk is al ruim 10 jaar hét voorbeeld hoe rijksbreed kan worden samengewerkt en is betrokken bij de politieke ontwikkelingen: een nieuw kabinet gaat gepaard met een nieuwe koers en kan het werken voor de rijksdienst beïnvloeden.

Waarom deze brief? De GOR Rijk wil een goed georganiseerde en bemenste rijksoverheid. Een rijksoverheid die centraal en integer wordt bestuurd. En we willen dat er met ons wordt beslist, niet over ons.

Publieke dienstverlening en het bijdragen aan en uitvoeren van oplossingen voor complexe, maatschappelijke vraagstukken is mensenwerk. Hiervoor is een moderne, wendbare en kwalitatief robuuste rijksdienst nodig, die flexibel kan inspelen op veranderende omstandigheden. De GOR Rijk staat voor een rechtvaardige rijksdienst waarin medewerkers met plezier hun zinvolle werk voor de samenleving kunnen doen.

De GOR Rijk geeft u een aantal thema's mee: besturing rijksdienst, digitale transformatie en aantrekkelijk werkgeverschap.

### 1. Besturing rijksdienst

#### 1.1 Werken als één rijksoverheid

Een effectieve rijksdienst vraagt om meer centrale regie en coördinatie. Het coördinatiebesluit<sup>1</sup> van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor de bedrijfsvoering biedt daarvoor ruimte, maar het is de vraag of dat voldoende is. We werken niet als één rijksoverheid; er zijn te veel koninkrijkjes. Centrale sturing is nodig om kennisdeling en samenwerking tussen verschillende ministeries toegankelijker te maken. Vanuit het overleg van secretarissen-generaal worden daarom ook initiatieven ontplooid (bestuursraad

<sup>1</sup> Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst,  
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0029514/2020-01-01>

op rijksniveau) en het zou goed zijn in het regeerprogramma ook aandacht te schenken aan een stevige centrale sturing op een effectieve samenwerking in de rijksdienst, bijvoorbeeld door aanpassing van het coördinatiebesluit.

### 1.2 Effectief en waardengedreven

De GOR Rijk stelt het vereenvoudigen van processen, beleid en regelgeving als prioriteit. Ondanks dat er op papier afstand is genomen van het 'New Public Management', ziet de GOR Rijk dat de praktijk anders is. Het streven naar efficiency is doorgeslagen. Met name in het verkeer met baten-lasten diensten. Dit leidt tot "bedrijfje spelen" en een systeem dat bestaat uit controles, bureaucratie, complexe, tijdrovende, inefficiënte jaarplanprocessen en veel interne regeldruk. De GOR Rijk pleit voor een disruptieve innovatie in het besturingssysteem van de rijksdienst en in het bijzonder in het interne stelsel van de financiering en verantwoording. De rijksdienst moet zich concentreren op maatschappelijke vraagstukken in plaats van interne processen voor "fictieve kostprijsberekeningen" en elkaar facturen toezenden.

De rijksdienst moet transformeren naar waardengedreven werken, zodat keuzes gemaakt worden vanuit effectiviteit en gericht op de toegevoegde waarden van onze dienstverlening voor de samenleving. Hierbij is grenzeloos samenwerken een belangrijk uitgangspunt, waarbij we over de grenzen van de eigen organisatie heen werken om zo samen met de buitenwereld de maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Dit vraagt ook om een heldere code<sup>2</sup> voor politiek-ambtelijke verhoudingen, mede vanuit de notie dat ambtenaren ook hoeder van de democratische rechtsstaat zijn. De totstandkoming van deze code is urgent nu rijksambtenaren steeds meer spanning en gewetensnood ervaren in het uitdragen van de ambtseed in een polariserende wereld, waarin grenzeloos verbinden een noodzakelijke voorwaarde is om te komen tot oplossingen.

### 1.3 Leiderschap

De Algemene Bestuursdienst (ABD) speelt een centrale rol bij het invullen van hogere managementfuncties binnen de rijksoverheid. Dat heeft grote impact op het functioneren van de rijksdienst. De huidige insteek van de ABD is sterk politiek en procesgericht. Meer focus op inhoud en medewerkers is noodzakelijk. Hervorming biedt kansen om het accent van de ABD te verleggen naar de kwaliteit, deskundigheid en maatschappelijke verbondenheid van de rijksdienst en de rijksambtenaren. Ambtelijk vakmanschap en sociale veiligheid moeten daarbij prioriteiten zijn, net als mensgericht, integer en verantwoordelijk leiderschap.

## 2. Digitale transformatie

### 2.1 Digitale weerbaarheid en autonomie

De snelheid waarmee digitale technologieën zich ontwikkelen heeft een grote impact op onze samenleving. Dit brengt zowel kansen als risico's met zich mee. Als rijksdienst is het niet alleen belangrijk om de transformatie naar een digitale samenleving te erkennen, maar ook aandacht te besteden aan de bewustwording van risico's en digitale weerbaarheid. Publieke waarden zoals privacy, veiligheid en transparantie dienen beschermd te worden.

<sup>2</sup> Raad van State: Ministeriële verantwoordelijkheid, 15 juni 2020, Bijlage Kamerstukken II 2019/20, 35300, nr. 78

Er is zich een nieuwe digitale orde aan het ontwikkelen. De rijksdienst moet daarom digitaal weerbaar zijn en voldoende digitale autonomie pakken. Denk aan aandacht voor het gebruik van open standaarden, eigen cloudoplossingen en het beperken van de afhankelijkheid van grote techbedrijven.

## **2.2 Centrale modernisering systemen**

De GOR Rijk ziet een deel van de ICT-systemen van de rijksoverheid als "een oude spullenboel", wat leidt tot inefficiëntie en kwetsbaarheden. Een modern ICT-systeem is nodig voor een toekomstbestendige rijksdienst. Rijksambtenaren ervaren dagelijks ICT-hinder, wat ten koste gaat van de productiviteit. En samenwerking over de grenzen van ministeries heen wordt ook niet eenvoudiger met verschillende ICT-systemen en ICT-dienstverleners.

## **2.3 Artificiële Intelligentie (AI)**

Het creëren van ruimte voor experimenteren met nieuwe technologieën is essentieel voor ons lerend vermogen. De GOR Rijk pleit voor een sterke, centrale regie hierop. De GOR Rijk constateert op dit moment allerlei losse initiatieven vanuit de ministeries, waarbij niet altijd aandacht bestaat voor ethisch gebruik van AI en de gevolgen voor zowel werk als medewerkers. Dit vraagt niet alleen om werkbare, centrale afspraken voor alle ministeries, maar ook om een visie op wat AI zou kunnen betekenen voor en welke impact AI zou kunnen hebben op het werk van de rijksoverheid op de middellange en lange termijn.

## **3. Aantrekkelijk werkgeverschap**

De rijksambtenaren hebben één ding met elkaar gemeen: zij hebben er bewust voor gekozen om zich vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid in te zetten voor de samenleving. Deze betrokkenheid bij het publieke belang verdient erkenning. Het is daarom belangrijk om een aantrekkelijk werkgever te zijn én te blijven. Aantrekkelijk werkgeverschap vraagt om concurrerende arbeidsvoorwaarden, mensgericht leiderschap, maatschappelijke verantwoordelijkheid en erkenning en waardering.

### **3.1 Keuzes maken**

Het strategisch personeels- en organisatiebeleid richt zich op alle medewerkers van de rijksdienst en gaat in op ontwikkelingen die invloed hebben op werken bij de rijksoverheid. Het zijn uiteindelijk de rijksambtenaren die nodig zijn om oplossingen te bieden voor de maatschappelijke vraagstukken in alle facetten: beleid, uitvoering en toezicht. Daarom moet de rijksdienst zo goed mogelijk inspelen op veranderende omstandigheden. Dit vraagt om een mensgerichte benadering. Strategische keuzes gaan niet alleen over cijfers en functies, maar over mensen met ambities, talenten en zorgen.

De GOR Rijk wijst op het belang van ontwikkelmogelijkheden voor alle rijksambtenaren, zodat medewerkers kunnen voldoen aan de eisen van nu en de toekomst. Het is belangrijk om gelijke kansen voor iedereen te blijven bevorderen.

Een taakstelling kan invloed hebben op het waarborgen van aantrekkelijk werkgeverschap. De GOR Rijk denkt daarom graag mee en kan fungeren als blindehoekspiegel. Wij zien andere dingen dan de politiek. Het is belangrijk dat er voldoende aandacht blijft voor de medewerkers, de stijging van de werkdruk en het ziekteverzuim. Dit is cruciaal voor het functioneren van de rijksdienst. Het is belangrijk duidelijke en haalbare politieke keuzes te maken wat we wel en niet



blijven doen én met welke capaciteit. Voorkom de reflex dat bezuinigingen wel op het ambtenarenapparaat kunnen worden afgewenteld; een verdere stapeling heeft gevolgen voor onze dienstverlening en dus ook impact op de samenleving. De GOR Rijk doet de oproep om waar nodig op zoek te gaan naar alternatieve bezuinigingsmogelijkheden of mogelijkheden om extra geld binnen te halen en denkt daar graag over mee.

### 3.2 Ontwikkelkansen

De GOR Rijk vindt aandacht voor zowel nieuw als zittend personeel belangrijk in de ontwikkeling van de rijksdienst. Hoe zorgen we ervoor jong talent aan te trekken én te behouden? Dit gaat ook over de ontwikkeling van huidige medewerkers. Hoe kunnen deze medewerkers leren en zich verder ontwikkelen? In een tijd van taakstellingen, vergrijzing en pensionering is kennisverlies een risico. Scholing, innovatie en bijbehorende kosten zijn geen overbodige luxe, maar een investering in de toekomst van een goed functionerende rijksdienst en daarmee van de publieke dienstverlening.

### 3.3 Een passend loon

De GOR Rijk onderschrijft het standpunt van de vakorganisaties dat een nullijn voor de rijksdienst niet aan de orde kan zijn, juist nu de normalisering van de ambtenarenstatus, inclusief normalisering van het werkgeverschap, achter de rug is. De rijksoverheid heeft als werkgever een belangrijke zorgplicht voor zijn medewerkers. Daarbij gaat het ook over de juiste beloningsprikkels. Inflatie raakt ons allemaal, ook de rijksambtenaren. Een passend salaris is zeker in tijden van taakstelling en arbeidsmarktkrapte belangrijk. Geen geld, geen Zwitsers!

Met vriendelijke groet,



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



Mevr. C.N. van Schaagen  
Secretaris GOR Rijk