

Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Plaatsvervangend Secretaris-generaal

Deadline:

**Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal**
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Afdeling P&O

Ontworpen door

5.1.2e

T 5.1.2e
M 5.1.2e
5.1.2e minvws.nl

nota

(ter beslissing)

Rapportage Inventarisatie inzet op COVID-19
werkzaamheden

Datum

17 maart 2021

Kenmerk

Zaaknummer

Paraaf directeur

1 Aanleiding voor deze nota

In de vergadering van 11 september 2020 heeft de Bestuursraad (BR) ingestemd met het voorstel om een project te starten met de opdracht om binnen de VWS-organisatie de huidige situatie van alle COVID-dossiers en -projecten en tijdelijke externe constructen in kaart te brengen die geen onderdeel zijn of zullen uitmaken van de programmadirectie COVID-19. Deze inventarisatie moest ten minste plaatsvinden op de volgende niveaus: 1) taak-/dossier, 2) personele capaciteit en 3) budget. Onder leiding van een programmamanager vanuit Flex|Pro is een projectteam bestaande uit adviseurs van de afdeling P&O met deze opdracht aan de slag gegaan. De directeuren OBP en BPZ fungeerden hierbij namens de pSG als opdrachtgever. De uitkomsten van deze inventarisatie zijn bijgevoegd.

2 Beslispunten, advies en mogelijk alternatief

- U wordt geadviseerd bijgevoegd rapport met bijlagen te agenderen in de Bestuursraad en de BR te vragen:
 - Kennis te nemen van het rapport
 - Te reflecteren op de uitkomsten en aanbevelingen
 - Aanvullende vragen en/of commentaren te leveren
- U wordt geadviseerd het rapport met bijlagen aansluitend ter informatie door te geleiden naar de OR Kern.
- U wordt geadviseerd de aanbevelingen uit het rapport over te nemen en de directies OBP en BPZ opdracht te geven tot uitvoering van de aanbevelingen voor zover deze onder hun bereik vallen, zoals in deze nota beschreven. Waar dat niet het geval is, zullen deze directies acties ondernemen met betrokken partijen om tot uitvoering van de aanbevelingen te komen.

3 Samenvatting en conclusies

Het onderzoek is uitgevoerd bij alle directies en programma's binnen de Kern (in totaal 25) en bij vier landelijke organisaties, die opgericht zijn ten behoeve van de bestrijding van de coronacrisis. De programmadirectie COVID-19, DUS-I en de concermonderdelen van VWS zijn buiten beschouwing gelaten. Het onderzoek had betrekking op de periode van 1 januari 2020 tot 1 november 2020.

Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Afdeling P&O

Kenmerk

Personele inzet

Directies hebben in de periode 1 januari tot 1 november 2020 in totaal 229 extra personen ingezet. Op 1 november waren daarvan nog 99 personen werkzaam. Daarbij is veel gebruik gemaakt van externe inhuur (131 personen) en detacheringen om-niet (52 personen). Het grootste deel van de 229 personen werd ingezet bij Programma RDO, onderdeel van directie I/CIO (75 personen) en de directie PG (54 personen). Ook medewerkers die al in (vaste) dienst van VWS waren hebben zeer veel extra inzet geleverd. De precieze omvang hiervan is echter niet te achterhalen omdat hiervan geen registratie is bijgehouden.

Op directeurs- en DG-niveau is ook extra capaciteit ingezet, in totaal 11 personen. Dit heeft ertoe bijgedragen dat de span of control en de werklast draaglijker werd.

Daarnaast zijn minimaal 4 VWS'ers ingezet bij externe organisaties, zoals de zorg, om daar ter plaatse te ondersteunen in de coronacrisis.

Taak/ dossier

De belangrijkste onderwerpen waarop de extra capaciteit is ingezet zijn: parlementaire coördinatie, maximaal controleren¹ en crisisbeheersing.

Budget

In totaal is er in de genoemde periode ruim 15,9 miljoen euro extra besteed aan de personele inzet op COVID-19 werkzaamheden. Dit is 11 % van het totale budget voor de personele uitgaven voor VWS-Kern voor heel 2020 (ca. 150 miljoen euro). Hiervan is 11,7 miljoen euro uitgegeven binnen de pSG kolom, met name bij het Programma RDO en de directie OBP (samen ruim 9 miljoen euro).

Positieve ervaringen

Als belangrijkste positieve ervaringen noemden de directies de snelheid waarmee extra mensen konden worden ingezet, de flexibiliteit van medewerkers om zich aan te passen en zich in te zetten op crisiswerk, de expertise van mensen en de samenwerking met andere directies en organisaties buiten VWS. Met name de collegiale samenwerking werd vaak benoemd door directies. Dit is dan ook één van de punten die directies in de toekomst graag zouden willen behouden.

Knelpunten

De directies hebben ook knelpunten gesignaleerd. Als belangrijkste knelpunten werd genoemd de enorme behoefte aan gekwalificeerd/ adequaat personeel die ondanks alle inzet toch niet altijd snel te realiseren was, de toename in de span of control van managers, gebrek aan overzicht en structuur, de omslachtige, rechtmatige en trage inkoop en tot slot de juridische en arbeidsvoorwaardelijke afhandeling van contracten.

¹ Voor de definitie van Maximaal controleren wordt verwezen naar de rapportage.

Aanbevelingen en reactie OBP en BPZ

Op grond van bovenstaande komt het projectteam met een aantal aanbevelingen. Deze worden onderstaand genoemd, in cursief de letterlijke tekst van het rapport volgend, met daarbij de reactie van de directies OBP en BPZ:

Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Afdeling P&O

Kenmerk

Aanbevelingen met betrekking tot de inzet extra medewerkers:

- Zorg voor een ruime(re) flexibele schil van medewerkers die snel inzetbaar zijn bij VWS Kern. Deze medewerkers hebben bij voorkeur ervaring met beleid en met parlementaire processen. Organiseer dit zo, dat detachering niet nodig is of heel eenvoudig te organiseren is. Het is een optie om dit door middel van een uitbreiding van de pool Flex\Beleid te organiseren of te kijken of er aangesloten kan worden bij flexpools van andere departementen. In 2019 is ook de optie voor een pool voor managementondersteuners onderzocht; het is de moeite waard om die optie met de opgedane ervaring nogmaals te onderzoeken en zo nodig te heroverwegen.*

Reactie: deze aanbeveling borduurt voort op eerdere (deels impliciet genomen) besluiten die grotendeels al in gang zijn gezet. Op dit moment wordt al volop gewerkt aan het (door-) ontwikkelen van diverse pools voor flexibele capaciteit, zoals bij voorbeeld een pool voor zij-instromers. Daarnaast lopen er ook interdepartementaal al verschillende trajecten waar in alle opties en randvoorwaarden om grenzeloos samen te werken verder worden uitgewerkt. OBP blijft deze ontwikkelingen actief volgen en hieraan bij dragen.
- Neem ondanks tijdsdruk de ruimte voor een 'opdracht/taakprofiel' voor het zo optimaal mogelijk matchen van een kandidaat op een opdracht en schakel daar de afdeling P&O tijdig bij in.*

Reactie: deze aanbeveling sluit aan bij een werkwijze die OBP zeer wenselijk vindt en wordt dan ook zonder meer overgenomen. Voor iedere medewerker die bij VWS te werk gesteld wordt moet een concrete taakopdracht liggen, crisis of niet. De HR-adviseur ondersteunt hierbij.
- Evalueer de inzet van duo managers en onderzoek of deze constructie geschikt is om bij crisissituaties vaker in te zetten. Bevraag de ingezette duo managers, hun omgeving en hun medewerkers op hun positieve en negatieve ervaringen en leerpunten.*

Reactie: deze aanbeveling wordt overgenomen. Hiertoe zal OBP binnenkort een onderzoek uitzetten.
- Sta in een crisis, die veel extra werkzaamheden met zich meebrengt, tijdig stil bij de prioritering van reguliere werkzaamheden. Niet alles is meer mogelijk; maak hierin heldere keuzes en communiceer deze.*

Reactie: dit advies sluit aan op het credo "Balans tussen Rennen en Reflectie" uit de Ontwikkelagenda. Het belang hiervan kan moeilijk overschat worden, maar de naleving is (vooral in tijden van crisis) niet eenvoudig. In dynamiek van een crisis zal urgent altijd voor belangrijk gaan. Er ligt een belangrijke rol bij Bestuursraad en management om tijd te nemen om de balans te bewaken en verstevigen. Ook zal dit thema één van de rode draden blijven vormen in de organisatie- en leiderschapsontwikkeling van VWS. Dit wordt ook vanuit BPZ en OBP bewaakt.

- Voer met elke nieuwe medewerker minimaal een startgesprek waarin positie binnen de organisatie, verantwoordelijkheden en waar nodig mandaat, worden afgesproken en vastgelegd.
- Ontwikkel een praktische "basis toolkit" waarin bijvoorbeeld informatie bijeen wordt gebracht. Denk hierbij onder meer aan informatie over het parlementaire proces en systemen (zoals Marjolein) die voor alle nieuwe medewerkers (inclusief externe inhuur) van belang is. Daarmee wordt een deel van het inwerken uit handen genomen van de vaste medewerkers.

Reactie: Het startgesprek moet een vast onderdeel zijn van de onboarding van elke nieuwe medewerker. Dit is in feite nu al de standaardpraktijk. Daarnaast moet een praktisch inwerkprogramma komen voor nieuwe medewerkers/managers (incl. BR-leden) die tijdelijk en/of flexibel te werk gesteld zijn. Dat moet minimaal alle elementen bevatten die in bovenstaande aanbeveling worden genoemd. Om het "light" en snel toepasbaar te houden kan gedacht worden aan verschillende instrumenten, zoals instructievideo's over de werking van marjolein, vraagbaakfunctionarissen en buddy-systemen. OBP en BPZ zullen dit gezamenlijk oppakken.

- Vorm een centraal multidisciplinair team bij OBP dat als aanspreekpunt fungeert voor directies. Hier kunnen zij terecht met alle vragen rondom het aannemen en inwerken van nieuw personeel: inkoop, inhuur personeel, huisvesting, facilitair, accounts en arbeidsvoorwaarden en dergelijke. Schakel dit team in vóórdat er afspraken met nieuwe medewerkers worden gemaakt; stem af wat de beste arbeidsvoorwaardelijke constructie is en wat daarbij de randvoorwaarden zijn. Doe dit voor kandidaten op elk niveau (dus ook als er sprake is van externe inhuur). Laat dit team een beslisboom met betrekking tot verschillende opties maken, en een checklist voor benodigde informatie, waarin te nemen stappen benoemd worden om de indiensttreding of inhuur correct af te handelen.
- Onderzoek of bedrijfsvoeringsprocessen (Rijkspas, account, ICT middelen) rondom de start van nieuwe medewerkers in samenwerking met betrokken SSO's kunnen worden versneld. Laat ook opdrachtgeversberaden dergelijke hogere eisen stellen aan die SSO's.
Reactie: mits tijdig betrokken kan een dedicated team van OBP-ers er in crisissituaties voor zorgen dat alle zaken op het gebied van organisatie, bedrijfsvoering en personeel vlot en adequaat geregeld worden. Bij dit team kunnen leidinggevenden en medewerkers voor alle vragen op de hier genoemde punten terecht. Dit zal echter op het gebied van bedrijfsvoering niet onze gedeeltelijke afhankelijkheid van de dienstverlening door externe partners wegnemen. In de afgelopen periode is gebleken dat deze dienstverlening, die normaal gesproken is ingericht op reguliere processen en normale omstandigheden, in crisissituaties niet altijd in staat was om meteen aan de veranderde vraag te voldoen. Dit zal met betrokken shared service organisaties geëvalueerd worden en zal mogelijk leiden tot afspraken over een zgn. crisissetting. De komende periode zal dit in de opdrachtgeversberaden nadrukkelijk aan de orde komen.
- Onderzoek of inkoop- en inhuurprocessen in tijden van crisis versneld kunnen worden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld kortere procedures of meer handelingsruimte, zoals het onder voorwaarden buiten mantels om kunnen zoeken naar kandidaten. Regel daar de benodigde randvoorwaarden en autorisaties voor.

Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Afdeling P&O

Kenmerk

Reactie: voor inkoop zijn vaste processen ingericht en dito procedures afgesproken, passend binnen wet- en regelgeving op dit punt. Problemen ontstaan waar deze niet gevolgd worden. Hierbij geldt: voorkomen is beter dan genezen. Om deze reden zal er geïnvesteerd worden in meer en betere communicatie over de te volgen procedures.

Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Afdeling P&O

Aanbevelingen met betrekking tot de inzet medewerkers in de komende periode:

- *Maak op korte termijn een inschatting van de benodigde extra capaciteit, kwantitatief en kwalitatief, voor COVID-19 werkzaamheden voor de komende 6-12 maanden. Reserveer hier middelen voor en werf tijdig personeel. Actualiseer elk kwartaal.*
- *Breng vraag en aanbod van personeel op een hoger niveau samen dan op directieniveau, om te voorkomen dat meerdere directies mensen voor hetzelfde onderwerp zoeken.*

Reactie: op directieniveau vindt SPP plaats, ondersteund door OBP/P&O. Ook bij directie-overstijgende capaciteitsvraagstukken heeft OBP/P&O op verschillende manieren een rol in het coördineren en samenbrengen van vraag en aanbod. De HR-adviseur is hierin de spil.

Kenmerk

Aanbevelingen met betrekking tot de landelijke organisaties

- *Zorg bij het inrichten van eventueel nieuw op te richten organisaties in een crisisperiode dat er vanaf de start voldoende grip is op de positionering, inrichting en bemensing van deze organisaties, onder meer door de betrokken beleidsdirectie(s), OBP, WJZ en BPZ vooraf te betrekken. Regel opdrachtgeverschap en aansturing direct goed en evalueer regelmatig.*

Reactie: de ervaringen die opgedaan zijn rond de oprichting van de landelijke organisaties en de borging binnen de VWS-organisatie zullen belangrijke "lessons learned" voor VWS opleveren bij de evaluatie van crisis, met name op het gebied van governance, inrichting, positionering en bemensing/inhuur. Om deze reden is het belangrijk dat deze evaluatie niet alleen binnen de beleidsdirecties plaatsvindt, maar dat ook andere (staf-)onderdelen hierbij betrokken worden.

4 **Draagvlak politiek**

De bewindspersonen van VWS hebben in de BR van 28 juli 2020 het belang benadrukt van een optimale inrichting van het departement, met aandacht voor orde, rust en regelmaat en voor sturing op de uitvoering.

5 **Draagvlak maatschappelijk en eenduidige communicatie**

Niet van toepassing.

6 **Financiële en personele gevolgen**

Als de uitvoering van in het rapport voorgestelde maatregelen zal leiden tot financiële en personele consequenties zal hierover separate besluitvorming plaatsvinden. Vooral nog is dit echter nog niet aan de orde.

7 **Juridische aspecten haalbaarheid**

Niet van toepassing.

8 **Afstemming (intern, interdepartementaal en met veldpartijen)**

De OR Kern is gedurende het onderzoek regelmatig geïnformeerd over de voortgang en zal het eindverslag ontvangen nadat het besproken is in de BR.

9 **Gevolgen administratieve lasten**

Niet van toepassing.

5.1.2e

**Secretaris Generaal / plv.
Secretaris Generaal**
Dir Organisatie, Bedrijfsv en
Personeel
Afdeling P&O

Kenmerk