

> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Postbus 20101  
2500 EA DEN HAAG

**Directoraat-Generaal  
Rechtspleging en  
Rechtshandhaving**  
Directie Rechtsbestel

Turfmarkt 147  
2511 DP Den Haag  
Postbus 20301  
2500 EH Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl/venj](http://www.rijksoverheid.nl/venj)

**Ons kenmerk**  
2078782

*Bij beantwoording de datum  
en ons kenmerk vermelden.  
Wilt u slechts één zaak in uw  
brief behandelen.*

Datum 24 mei 2017

Onderwerp Cultuurverandering Nederlands Forensisch Instituut

Naar aanleiding van het onderzoeksrapport<sup>1</sup> over de organisatie- en managementcultuur van het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) is bij de Regeling van Werkzaamheden op 10 mei 2017 gevraagd om een aanvullende brief over de rol die ik voor mijzelf en het kabinet weggelegd zie in het traject om de nodige cultuurverandering te realiseren. Hierbij voldoe ik aan dat verzoek.

Het traject dat het NFI de komende tijd moet doorlopen is intensief en zal de organisatie diep raken. Het veranderen van de cultuur binnen een organisatie is nooit makkelijk en het NFI is daarop geen uitzondering. Zoals ik in mijn voornoemde brief van 10 mei vermeldde zien de onderzoekers signalen die hen (en mij) hoopvol maken over de slaagkans, maar waarschuwen zij er ook voor dat succes niet gegarandeerd is. Naast een scherpe en soms pijnlijke analyse bevat het onderzoeksrapport veel concrete maatregelen en randvoorwaarden waaraan voldaan moet zijn om de maatregelen te doen slagen. Een cruciale randvoorwaarde is dat de acties uit het rapport en het belang om nu door te pakken worden onderschreven door de opdrachtgevers van het onderzoek (de algemeen directeur en de ondernemingsraad van het NFI) en door het bestuursdepartement, waar het eigenaarschap en formele opdrachtgeverschap van het NFI is belegd. Eensgezindheid hierover is essentieel. Ik kan de analyse en de voorgestelde maatregelen uit het rapport volledig onderschrijven en zal erop toezien dat deze in het genoemde tijdpad worden uitgevoerd. Ik ga er zonder meer vanuit dat dit ook geldt voor de ondernemingsraad van het NFI.

Een andere belangrijke randvoorwaarde die de onderzoekers noemen is dat er binnen het NFI een stevige, tijdelijke programmaorganisatie wordt opgetuigd. Naast een interim-directeur die eindverantwoordelijk is voor het veranderprogramma, gesteund door een klein en hoogwaardig team, zou dit met name moeten bestaan uit trekkers van de verschillende thema's en trajecten. Deze trekkers zullen waar mogelijk uit de eigen organisatie komen, maar waar nodig gezien de expertise en capaciteit zal er tijdelijk extern worden geworven. In mijn voornoemde brief van 10 mei jl. meldde ik uw Kamer dat er zo spoedig mogelijk een interim-manager wordt aangesteld met als opdracht uitvoering te geven aan de veranderagenda. Deze interim-manager had reeds aan de slag kunnen zijn geweest, ware het niet dat de beoogde kandidaat zich vanwege

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II, vergaderjaar 2016-2017, 29628, nr. 702

persoonlijke omstandigheden op het laatste moment terug heeft moeten trekken. Ik stel alles in het werk om de vertraging die hierdoor ontstaat tot een minimum te beperken. Overigens betekent dit niet dat er tot het moment dat de interim-manager aantreedt niets gebeurt. De waarnemend algemeen directeur van het NFI heeft diverse voorbereidingen in gang gezet en ook vanuit de medewerkers zijn er al spontaan diverse initiatieven genomen. Dit onderstreept nog eens dat er binnen het NFI een grote motivatie is om met de uitkomsten van dit onderzoek aan de slag te gaan, en dat het besef breed gedeeld wordt dat dit hét moment voor verandering is.

**Directoraat-Generaal  
Rechtspleging en  
Rechtshandhaving**  
Directie Rechtsbestel

**Datum**  
24 mei 2017

**Ons kenmerk**  
2078782

Zodra de interim-manager is aangesteld zal deze de regie en eindverantwoordelijkheid nemen over de reeds in gang gezette en nog te starten werkzaamheden. Dit betreft onder andere het aanwijzen van trekkers voor de verschillende thema's en het ontwikkelen van een communicatieplan waardoor medewerkers, ketenpartners en andere externe betrokkenen zoals de advocatuur geïnformeerd worden over de voortgang (transparantie over het proces). Daarnaast zal de interim-manager een breed samengestelde vertegenwoordiging van medewerkers als 'klankbord' betrekken in het programma. Ook zal hij of zij een mijlpalenplanning opstellen voor de in het stappenplan van de onderzoekers beschreven acties, gesprekken en maatregelen die tot de nodige cultuurverandering moeten leiden.

Enkele maatregelen uit het veranderprogramma raken rechtstreeks aan het bestuursdepartement. In het licht van uw vraag naar mijn rol in deze cultuurverandering wil ik hier speciaal bij stilstaan. Deze betreffen de constatering van de onderzoekers dat in de afgelopen jaren de opdrachtgever en de eigenaar te eenzijdig hebben gestuurd op het voldoen aan een bezuinigingsopgave en compliant worden voor onder andere de financiële administratie en rechtmatige inkoop. Het inhoudelijk opdrachtgeverschap, waarbinnen ook de meerwaarde van het NFI voor de maatschappij geborgd zou moeten zijn, is beperkt ingevuld. Daarmee wordt gedoeld op de notie dat het NFI niet zuiver een "productieorganisatie" is, maar dat het instituut ook borg dient te staan voor toekomstig forensisch onderzoek. Opdrachtgever en eigenaar moeten duidelijk aangeven hoe zij willen dat inhoud gegeven wordt aan deze taken op korte en langere termijn en de balans tussen de drie hoofdtaken van het NFI (productie, innovatie en deskundigheidsbevordering) scherp maken. De onderzoekers bevelen aan de gesprekken en afspraken hierover te borgen in een gesprekscyclus en onder leiding van mijn ministerie een gezamenlijk platform in te richten met de relevante ketenpartners. De partners maken in dit verband afspraken over wat het ketenbreed opdrachtgeverschap en eigenaarschap inhoudt (de sturing op de samenhang en samenwerking tussen de ketenpartners). Op deze manier worden ook zij weer ten volle betrokken bij de huidige en toekomstige ontwikkelingen van het NFI.

Deze gesprekken en werkwijze sluiten goed aan op het programma "VenJ Verandert", waarover mijn ambtsvoorganger uw Kamer informeerde bij brief van 2 maart 2016.<sup>2</sup> Ik verwijs met name naar de passages die gaan over het werken aan een strategie die gericht is op de langere termijn, het creëren van een veilig werkklimaat waarbinnen men integer en met respect met elkaar om gaat, het investeren in leiderschapsprogramma's en het zoeken van verbinding met andere partijen die betrokken zijn bij de vraagstukken waar het ministerie zich voor

---

<sup>2</sup> Kamerstukken II, Vergaderjaar 2015-2016, 34300-VI, nr. 83

gesteld ziet. Ook relevant in dit kader is de scheiding van eigenaarschap en opdrachtgeverschap van de diverse taakorganisaties die recent binnen het bestuursdepartement is doorgevoerd. De focus van de eigenaar (secretaris-generaal) ligt op de continuïteit en bedrijfsvoering van de taakorganisatie. De opdrachtgever (directeur-generaal) richt zich primair op de opdrachtverlening, de kwaliteit van de taakuitvoering en de financiering hiervan. Deze scheiding leidt tot meer zuiverheid en focus in de uitoefening van deze verschillende rollen en daarmee tot gerichte aandacht voor zaken als het ontwikkelen van het inhoudelijk opdrachtgeverschap, sturing op de afstemming binnen de strafrechterketen en het ontwikkelen van een toekomstbestendige visie op de plaats van het NFI in de strafrechterketen en ten opzichte van andere onderzoeksinstituten en de wetenschappelijke wereld. Gezien de sterke samenloop tussen het veranderprogramma bij het NFI en VenJ Verandert bied ik aan om uw Kamer bij de verantwoording over de begroting (jaarverslag) voortaan ook over de voortgang binnen het veranderprogramma bij het NFI te informeren.

**Directoraat-Generaal  
Rechtspleging en  
Rechtshandhaving**  
Directie Rechtsbestel

**Datum**  
24 mei 2017

**Ons kenmerk**  
2078782

De Minister van Veiligheid en Justitie,

S.A. Blok