

## **Bijlage 1 Aanpak op hoofdlijnen van programma 'VenJ Verandert'**

### **Vooraf**

In dit stuk wordt de aanpak geschetst van het programma 'VenJ Verandert'. Het is een aanpak op hoofdlijnen, die in de komende tijd nader uitgewerkt zal worden met betrokken medewerkers van binnen en partners van buiten VenJ.

### **Aanleiding**

Veiligheid en Justitie (VenJ) werkt op drie belangrijke pijlers:

- Het waarborgen van de fundamentele beginselen van de rechtstaat.
- Het samen bevorderen van de veiligheid in Nederland.
- Het samen realiseren en uitvoeren van een rechtvaardig migratiebeleid.

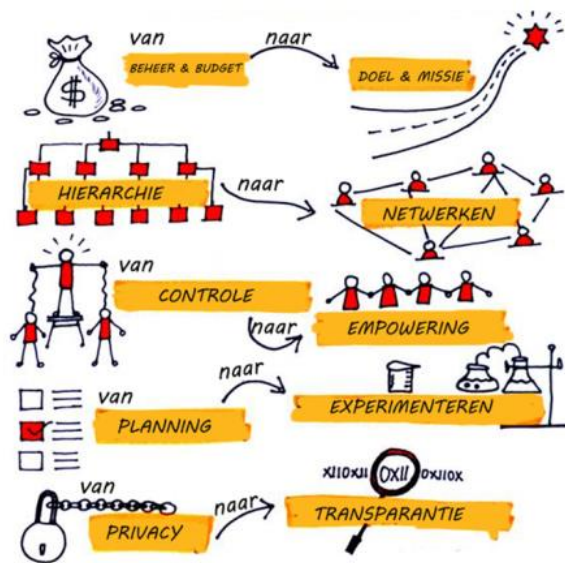
De secretaris-generaal heeft de opdracht gekregen een veranderprogramma uit te voeren om de regievoering, de coördinatie en de informatiedeling bij gevoelige zaken binnen VenJ te verbeteren. Er zijn binnen VenJ verschillende veranderingen gaande om het functioneren van de organisatie te verbeteren en een stevige aansluiting te realiseren op maatschappelijke ontwikkelingen. Er is gezamenlijke richting en intensivering nodig op die reeds ingezette veranderingen. Er zijn ook nieuwe initiatieven nodig. De aanpak moet recht doen aan aanwezige kennis en expertise en inspiratie opleveren om een stap verder te zetten en tot duurzame gedragsverandering te komen binnen VenJ. Daarbij is actieve betrokkenheid van medewerkers, managers en de externe partners van VenJ essentieel.

### **Interne Reflectie**

Met medewerkers van VenJ, de medezeggenschap, de Brede Bestuursraad en een brede geleding van leidinggevenden is in de afgelopen periode gereflecteerd op de huidige situatie bij VenJ en de achterliggende problematiek. De analyse wordt in "VenJ Verandert" nog verder verrijkt en verdiept, onder andere door deze te spiegelen aan de visie van externe partners van VenJ : ketenpartners, lokaal bestuur, andere ministeries, gemeenten, bedrijven, de wetenschap, de zorg en tal van andere (belangen)organisaties.

De reflectie heeft geleid tot een aantal hoofdthema's dat binnen VenJ herkend en erkend wordt;

- Informatiedeling in de samenleving gaat steeds sneller en effectief functioneren vraagt om transparantie en informatie delen. VenJ legt het accent op vertrouwelijkheid en geheimhouding vanuit de aard van haar werk. Dat geeft spanning.
- Aandacht voor incidenten gaat ten koste van de aandacht voor het realiseren van beleidsdoelen. VenJ heeft te weinig rust, ruimte en richting om te leren van dingen die mis gaan. Politieke sensitiviteit en omgevingsbewustzijn moet worden versterkt.
- VenJ neemt ingrijpende beslissingen op het leven van mensen. Zorg voor het voorkomen van fouten versterkt de behoefte aan controle op het werk van professionals in de organisatie. Dat laat medewerkers nog te weinig professionele ruimte voor reflectie, tegenspraak en leren.
- Visie en strategie op (middel)lange termijn is onderbelicht, waardoor een verbindende toekomstvisie nog ontbreekt om keuzes af te kunnen wegen.
- Terwijl de samenleving in toenemende mate vraagt om een integrale aanpak van problemen, komen de verschillende onderdelen van VenJ nog niet zo goed als we dat willen tot een gemeenschappelijke oplossing van het probleem. Er is nog te weinig verbinding tussen de onderdelen van VenJ en tussen beleid, uitvoering en toezicht.
- De samenleving verandert snel. VenJ moet de dialoog met "de buitenwereld" beter voeren en sterker vertrouwen op de kracht van anderen.



Bron: LinkedIn, Aaron Sachs en Anupam Kundu, ThoughtWorks

2

Voorbeeld van de reflectie op het functioneren van VenJ door deelnemers aan het High potential programma Veiligheid en Justitie, januari 2016. "Verbinden, vertrouwen en vernieuwen".

## Externe reflectie

In het veranderprogramma worden externe partners betrokken: andere ministeries, bedrijven, de media, de wetenschap en tal van andere organisaties. Het versterken van de relatie met externen is onmisbaar om tot een echt andere aanpak te komen. De brede dialoog met internen en externen blijven we continue voeren.

## Doel en richting

Doelstelling van "VenJ Verandert":

**VenJ is een open en transparante organisatie. We zijn een betrouwbare partner voor burger, bedrijf, bestuur en media, die resultaat levert in een veranderende samenleving.**

Op basis van de in voorgaande paragraaf samengevatte interne reflectie zijn in de bestuursraad van VenJ zes lijnen vastgesteld voor het programma "VenJ Verandert" die hiertoe worden uitgewerkt:

- *Niet "nee, tenzij" maar "ja, tenzij".*  
VenJ informeert en communiceert meer, pro-actief en open en transparant, zodat politiek en samenleving vroegtijdig weten wat er speelt op het terrein van VenJ.
- *Van afhandelen naar leren.*  
VenJ is een continue lerende organisatie, zodat waar mogelijk verbeteringen in het werk worden aangebracht.
- *Van controle naar resultaatsturing.*  
VenJ investeert in mensen en gedrag, zodat professionals ruimte kunnen nemen en aangesproken worden op resultaat.
- *Van reactief naar proactief.*  
VenJ heeft een lange termijn visie en strategie, zodat er een leidraad is op basis waarvan keuzes worden gemaakt.
- *Van taakgestuurd naar probleemgestuurd.*  
VenJ zorgt voor regie en een sterk intern netwerk, zodat complexe maatschappelijke

vraagstukken worden aangepakt over bestaande organisatie-onderdelen en structuren heen.

- *Van intern gericht naar extern verbonden.*  
VenJ werkt in nauwe samenwerking met "buiten", zodat maatschappelijk resultaat wordt vergroot en snel kan worden ingespeeld op nieuwe maatschappelijke vragen.

Binnen deze zes programmaliijnen zijn bij de diverse organisatieonderdelen van VenJ concrete veranderingen en verbeteringen in gang gezet (zie onderstaande matrix met voorbeelden). Ze zijn niet gestart onder de vlag van het programma, maar "VenJ verandert" houdt hiermee wel nauwe verbinding: het programma gaat de richting waarin de organisatie zich beweegt monitoren en de verbeteracties waar nodig faciliteren, intensiveren en verbreden. Daarnaast neemt het programma nieuwe initiatieven om het doel te bereiken. Het programma gaat over het functioneren van VenJ tegen de achtergrond van maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen. De zes benoemde programmaliijnen geven houvast bij het vormgeven van de huidige en toekomstige initiatieven binnen VenJ die tot een duurzame verbetering in de werkwijze van het ministerie en de uitvoerende diensten moet leiden. Dat is een meerjarig traject.

## Matrix lopende trajecten ter verbetering van VenJ:

<b>Lijn 1: communicatie van "nee, tenzij" naar "ja, tenzij"</b>
<p>VenJ komt tot een opener en transparanter Wob-beleid. Hierbij heeft de toepassing van de Wob-beperkingsgrond "persoonlijke beleidsopvattingen (van ambtenaren) in stukken, bestemd voor intern beraad" bijzondere aandacht. Daarnaast is een aanzet gegeven tot een efficiëntere inrichting van het Wob-proces binnen het bestuursdepartement. Hierbij zal ik tevens bezien op welke wijze externe deskundigen bij de behandeling van Wob-verzoeken kunnen worden betrokken.</p> <p>In dit verband is een projectgroep opgericht die met een voorstel zal komen voor de realisatie van deze speerpunten: Een opener en transparanter Wob-beleid voor VenJ, waarbij ook het OM en de Politie en alle andere diensten en agentschappen direct betrokken zullen worden en een Wob-proces op mijn bestuursdepartement dat ook bij een stijging van het aantal Wob-verzoeken zo efficiënt mogelijk verloopt. Voorts wijs ik nog op de notitie over de betekenis van artikel 68 Grondwet en de relatie met de Wob die de Minister van BZK nog dit jaar aan uw Kamer zal sturen. Hierbij zal ook uitdrukkelijk worden ingegaan op de omgang met persoonlijke beleidsopvattingen in stukken, bestemd voor intern beraad.</p>
<p>VenJ beziet voor mei 2016 welke informatie snel, proactief en digitaal gecommuniceerd kan worden om de maatschappij inzicht te geven in wat we doen en te voorkomen dat een Wob-procedure nodig is.</p>
<p>Werkprocessen en contacten met burgers worden in toenemende mate gedigitaliseerd. Belangrijk is dat daarbij de individuele maatvoering niet uit het oog wordt verloren (denk bijvoorbeeld aan schrijnende gevallen bij het CJIB). Een team van uitvoeringsdirecteuren gaat de kwaliteit van de dienstverlening op dit punt intercollegiaal doorlichten.</p>
<p>VenJ stelt in 2016, conform de Nationale Open Data Agenda, zoveel mogelijk datasets digitaal beschikbaar voor de samenleving. Op data.overheid.nl komt bijvoorbeeld een overzicht van alle justitietermen en er komt een mogelijkheid via een web-interface geanonimiseerde justitiële gegevens te openen zodat de samenleving zelf inzicht krijgt in recidive bij diverse dadergroepen.</p>
<p>VenJ maakt de onderzoeksrapporten van de ADR, de IVenJ en het WODC zo snel mogelijk openbaar. De Kamer ontvangt voortaan elk half jaar een overzicht met de titels van door ADR uitgebrachte rapporten en de lijst wordt geplaatst op de website van de rijksoverheid (<a href="http://www.rijksoverheid.nl">www.rijksoverheid.nl</a>). Als staatsgeheim gerubriceerde rapporten komen niet op het overzicht. Voor openbaarmaking van onderzoeksrapporten van het WODC wordt de lijn gevolgd die voor de Planbureau's geldt, en IVenJ die van de andere rijksinspecties. Dat betekent dat de onderzoeksrapporten van het WODC uiterlijk na zes weken openbaar gemaakt worden in plaats van na 3 maanden, al dan niet vergezeld van een formele beleidsreactie. De IVenJ hanteerde al een termijn van 6 weken.</p>
<p>De interne communicatie binnen VenJ wordt verstrekt. Hiervoor is een plan in de maak, waarbij gebruik wordt gemaakt van best practices in andere organisaties. Er is een community ontwikkeld, bedoeld om de communicatie en de verbinding tussen medewerkers binnen VenJ ( beleid en uitvoering) en tussen VenJ'ers en professionals in het</p>

VenJ-domein te versterken. Deze community vervult een actieve rol in het kader van het veranderproces.
<b>Lijn 2: lerende organisatie</b>
VenJ heeft een nieuwe werkwijze ingevoerd om de regie op en scherpte bij incidenten te versterken: een topmanager binnen VenJ die zelf niet betrokken was bij het incident neemt de regie. Daardoor kan met meer afstand worden gekeken, wat een zorgvuldige kijk op de cases ten goede komt.
VenJ heeft een leerprogramma ingericht, waarin jonge ambtenaren de mogelijkheid krijgen zich verder te ontwikkelen door intensieve training, intervisie en detacheringen in voor hen nieuwe organisatieonderdelen. Daarmee investeert VenJ in jong talent en zorgt voor verbreding van kennis en ervaring over de kolommen heen.
VenJ werkt aan een sterker mobiliteitsbeleid, waarbij overstappen naar en ervaring opdoen in voor mensen nieuwe organisatieonderdelen makkelijker wordt gemaakt en wordt gestimuleerd. Dit is onderdeel van een traject waarin de zeggenschap binnen het Bestuursdepartement wordt herijkt. Omdat de zeggenschap wijzigt zal onder het adagium "medezeggenschap volgt zeggenschap" ook de organisatiestructuur van de medezeggenschap ter sprake zijn. Ook wordt in de functioneringsgesprekken consequent gesproken over mobiliteit en ontwikkeling en aandacht besteed aan de vraag wat nodig is om over te kunnen stappen naar een nieuwe functie. Er is er Management Development-overleg ingericht dat conform een mobiliteitsmodel overstappen voor managers begeleidt tussen directoraten-generaal en tussen departementen en bedrijven buiten de overheid.
<b>Lijn 3: van controle naar resultaatsturing</b>
Medewerkers en managers van VenJ worden specifiek getraind op het gebied van politieke sensitiviteit. Het onderwerp komt ook terug in verschillende bredere opleidingen van de beleidsacademie van VenJ.
VenJ voert een leiderschapsprogramma uit dat verbreed zal worden. In dit leiderschapsprogramma staan drie thema's centraal: samenwerken, persoonlijke ontwikkeling, en van buiten naar binnen denken en daarbij innovaties opzoeken.
De aanbevelingen uit het rapport van de ADR (16-12-2015, ADR/2015/1632) over het functioneren van het integriteitsstelsel van VenJ worden overgenomen; een heldere beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, het aansluiten op de nieuwe gedragscode integriteit Rijk en het opnemen in een plan van aanpak van activiteiten die hieruit voortvloeien. Het onderzoek is zowel binnen het VenJ domein als bij de Nationale Politie uitgevoerd. De korpsleiding neemt de aanbevelingen uit het rapport van de ADR over, dan wel heeft hiervoor reeds verbetermaatregelen in gang gezet.
Het reeds in gang gezette visie- en organisatieverbetertraject van de NCTV richt zich op het omgaan met een voortdurend veranderende omgeving en geeft aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers en het bevorderen van de samenwerking.
Binnen VenJ wordt het gesprek georganiseerd over ruimte en verantwoordelijkheid, richting en rolvastheid. Het bespreken van ethische dilemma's in het werk wordt consequent ingevoerd. Bijvoorbeeld bij DJI zijn daarmee ervaringen opgedaan in het kader van moreel vakmanschap. Ervaringen binnen VenJ zullen worden verbreed.
<b>Lijn 4: van reactief naar proactief</b>
De versterking van de strategische oriëntatie van VenJ krijgt vorm in het programma Spectrum. Het programma Spectrum is gestart om de ideeën bij elkaar te brengen voor een strategische toekomstagenda van VenJ. Hierbij schakelt het programma externe en interne deskundigen in. De agenda draagt eraan bij om alle onderdelen van VenJ meer richting en gedeelde focus te geven, op basis van gemeenschappelijke en gedragen keuzes, prioriteiten en taakopvattingen. Minstens even belangrijk is dat deze agenda de strategische opgaven van VenJ verbindt met de snel veranderende maatschappelijke omgeving en helpt te voorkomen dat beleid en uitvoering te sterk worden gedomineerd door incidentele gebeurtenissen. Spectrum richt zich onder andere op de veranderingen in de maatschappelijke omgeving, nationaal en internationaal, organiseert ontmoetingen met de grote steden om inzichten uit te wisselen, brengt de betekenis van vernieuwingen in wetenschap en technologie voor het VenJ-terrein in kaart en wisselt toekomstvisies uit met zusterdepartementen in andere landen en EU-organisaties en denktanks.
Op elk van de werkterreinen van VenJ wordt strategisch perspectief ontwikkeld in samenwerking met de omgeving, bijv. "Visie op de strafrechtsketen" bij DGRR, nieuwe oriëntatie politie op innovatie en technologie bij DGPOL en Toekomstscenario's bij IND. Een

ander voorbeeld is "Koers en kansen" van DGSenB die in de aanpak de beleidsdomeinen van sanctie-uitvoering, zorg en lokaal bestuur aan elkaar verbindt. Gezamenlijk wordt geïnventariseerd wat er nodig is om problemen integraal aan te pakken. Professionals en wetenschappers van buiten VenJ hebben de maatschappelijke ontwikkelingen die zij zien en de behoeftes die zij hebben met VenJ gedeeld, waardoor er een breed beeld is ontstaan van de richting waarin de sanctie-uitvoering zich moet ontwikkelen.

#### **Lijn 5: van taakgestuurd naar probleemgestuurd**

De taskforce beleidsalternatieven heeft voorstellen opgeleverd om de financiële problematiek van VenJ aan te pakken. Die voorstellen overstijgen individuele beleidsterreinen. Onder leiding van een externe moderator verkent VenJ met de buitenwereld hoe deze voorstellen verder kunnen worden gebracht.

In lijn met de afspraken die het Ministerie van Financiën in het najaar van 2015 zijn gemaakt wordt de eindverantwoordelijkheid voor de (financieel) beheersmatige sturing en, voor zover van toepassing, het toezicht op de rechtspraak, het OM en de Politie en de overige uitvoeringsorganisaties belegd bij de SG. Deze eindverantwoordelijkheid wordt nader ingevuld op basis van de van toepassing zijnde Rijksbrede wet- en regelgeving en de specifiek wet- en regelgeving voor de Rechtspraak, politie en het OM. Dit, voor zover mogelijk, binnen de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, naar analogie met de instrumenten die worden ingezet bij agentschappen en ZBO's. De SG wordt bij de invulling van zijn eindverantwoordelijkheid ondersteund vanuit een nieuw op te richten toezicht eenheid. Het programma "Verbeteren financiële beheersing begroting(suitvoering) en intern toezicht" dat hiertoe is gestart moet er toe leiden dat per 1/1/17 cf. het nieuwe model gewerkt kan worden.

Het sturingsmodel van VenJ wijzigt van 3 naar 2 control lagen ter versterking van de financiële functie. Een daartoe ingestelde programmadirectie levert in mei 2016 bouwstenen voor de implementatie van dit model. (TK 20-11-2015, 34300 VI nr.23)

DG's bewegen van een taakgestuurde naar een probleemgestuurde aanpak door programma's uit te voeren over de kolommen van VenJ heen. Zij zijn verantwoordelijk voor het geheel. Voorbeelden; uitvoering van de aanbevelingen van de commissie Hoekstra en realiseren van een aanbod voor verwarde personen.

In december 2015 is de Brede Bestuursraad ingesteld met het doel tot een geïntegreerde aanpak te komen op de centrale thema's van VenJ: de financiële en begrotingsvraagstukken, strategische vraagstukken en koers van VenJ. In de brede bestuursraad zijn naast de DG's van het kerndepartement ook de grootste aan VenJ verbonden organisaties vertegenwoordigd (OM, Politie, DJI en IND).

#### **Lijn 6: van intern gericht naar extern verbonden**

De strafrechtsketen verbetert haar prestaties door structureel en duurzaam samen te werken tussen organisaties en partners in de keten. Hiertoe is als vervolg op het beleidsprogramma Versterking Prestaties Strafrechtsketen een bijpassende organisatorische aanpassing doorgevoerd; In december 2015 is de directie Strafrechtsketen ingesteld die ten behoeve van het departement een verbindende rol vervult naar de praktijk.

De aanpak van cybercrime wordt door VenJ in samenspraak met betrokken maatschappelijke en publieke partners opgepakt

Binnen het programma voor het nieuwe Wetboek van Strafvordering wordt in nauwe samenspraak met alle betrokken partners uit de rechtspraak gewerkt aan een wetboek dat gemakkelijker in het gebruik is, de kwaliteit van de strafrechtspleging verhoogt en de prestaties van de strafrechtsketen verbetert. Het wetboek sluit aan bij de moderne, digitale samenleving en is toegankelijker voor rechtspraak en burger.

De herijking van de nationale politie biedt meer focus op de inrichting van de bedrijfsvoering en brengt de politie beter in verbinding met het lokaal gezag; de burgemeesters en het Openbaar Ministerie.

VenJ verstevigt de verbinding met de buitenwereld. Een voorbeeld daarvan is dat de aanpak van kindermishandeling op lokaal niveau gebeurt met inzet van VenJ partners. De lokale problematiek is leidend bij het zoeken van oplossingen. Bij het programma Uitvoering strafrechtelijke beslissingen strafrechtketen wordt consequent de uitvoeringspraktijk als uitgangspunt genomen voor verdere verbeteringen. En de Raad voor de kindbescherming heeft adviesteams ingericht die op lokaal niveau gemeenten helpen bij de gedecentraliseerde jeugdzorgtaak.

VenJ heeft in navolging van een motie een divorce challenge uitgeschreven die het mogelijk maakt dat echtscheidingen op een meer harmonieuze en kosteneffectieve manier worden afgerond. De challenge biedt maatschappelijke partijen de gelegenheid oplossingen te ontwikkelen en uit te voeren.

Eind 2015 is besloten een innovatieteam in te richten dat voor heel VenJ innovatie aanjaagt en de interne en externe samenwerking versterkt. Dit team genereert innovatieprojecten dwars door de organisatie heen, en moedigt daarbij de samenwerking met kennisinstituten en bedrijfsleven aan. Ook organiseert het team interne en externe innovatie competities, zodat de creativiteit van medewerkers en de kracht van het bedrijfsleven beter worden benut. Momenteel loopt bijvoorbeeld een opene markt-competitie voor de detectie en interceptie van (kwaadwillende) drones. Het team identificeert opkomende technologieën en toetst deze op de bruikbaarheid voor de VenJ organisatie. Een voorbeeld daarvan is het programma satelliettoepassingen, waar binnenkort op basis van een gecoördineerde interne behoeftestelling de dialoog met marktpartijen zal worden opgezocht.

## Succesfactoren voor de aanpak

VenJ is groot en divers, kent verschillende culturen en snelheden en er zijn tal van lopende veranderingen. Het is van belang daar goed bij aan te sluiten, stap voor stap te ontwikkelen en de kansen te benutten om dingen anders te doen en met anderen te doen. Vanuit een haalbaar perspectief. Het traject dat daarvoor nodig is een meerjarig, doorlopend proces van bewegen en leren, in interactie met VenJ-ers onderling en met de buitenwereld.

Succesfactoren daarbij zijn;

- Weet wat er speelt en focus op waar VenJ naartoe wil; maak een concreet, haalbaar en positief perspectief.
- Zorg er als topmanagers voor dat je gezamenlijk achter dat perspectief staat.
- Voer de dialoog met middenmanagers, medewerkers en externen over verandering bij VenJ en vindt pleitbezorgers voor de gewenste verandering.
- Voer concrete en zichtbare proeven uit die laten zien dat de vernieuwing kan werken.
- Geef medewerkers de ruimte en tijd om zelf met verbeteringen aan de slag te gaan.
- Neem tijd en rust om van die proeven te leren, breid uit, verbeter en beproef zo nodig opnieuw.
- Richt een goed gefaciliteerde programmaorganisatie in die dit proces ondersteunt.
- Zorg er voor dat het programma een afspiegeling is van het gedrag dat je bij VenJ wilt stimuleren; open, transparant en verbindend.

## Organisatie van het programma

- Opdrachtgever:  
secretaris-generaal VenJ
- Opdrachtnemer:  
programmadirecteur
- Stuurgroep voor verandering:  
De Brede Bestuursraad VenJ, waarin de leiding van kerndepartement en aan VenJ verbonden organisaties (OM, Nationale Politie, DJI en IND) is vertegenwoordigd.
- Een klein team zorgt voor de dagelijkse organisatie van het veranderingsproces en houdt contact met mensen in de verschillende onderdelen van VenJ die een deel van hun tijd besteden aan het organiseren van het veranderproces.
- Advies:  
Externe groep van professionele dwarskijkers en veranderkundigen.