Bijlage Voortgangsrapportage JenV Verandert

Deze vijfde voortgangsrapportage van JenV Verandert is een tussenbalans van het veranderprogramma van het Ministerie van Justitie en Veiligheid dat nu twee en een half jaar op weg is(2016– juli 2018). In de voorgaande rapportages is uw Kamer geïnformeerd over de doelstelling, aanpak en voortgang van het programma. De laatste rapportage die u heeft ontvangen was bij het jaarverslag 2017. Op 13 juni 2018 is bij het wetgevingsoverleg over het jaarverslag en de slotwet van 2017 aan uw Kamer toegezegd dat er voorafgaande aan de behandeling van de begroting 2019 van het Ministerie van Justitie en Veiligheid een technische briefing wordt gehouden met de secretaris-generaal over JenV Verandert.

1. Inleiding

Het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) staat voor een goed werkende rechtsstaat, een veilig Nederland en een rechtvaardig migratiebeleid; maatschappij en politiek stellen hier terecht hoge eisen aan. Samen werken we aan een betrouwbare organisatie, die resultaat levert in een samenleving die verandert. Een organisatie die snel inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen, de daarvoor benodigde capaciteit in haar gelederen heeft, leert en innoveert. Een organisatie die
haar huis “op orde” heeft, haar medewerkers een stimulerende en veilige werkomgeving biedt en
die in dialoog is met de samenleving, mede gestimuleerd door toepassing van open data. Een organisatie die inzichtelijk maakt waar zij tegenaan loopt in de uitoefening van haar taken en de hand uitsteekt naar maatschappelijke partners om tot werkbare en effectieve oplossingen te komen.
Dit vraagt om een herijking van de manier van werken bij JenV. Kritiek van binnen en buiten JenV op het functioneren verhoogde eind 2015 de urgentie daartoe. Reden voor de toenmalig minister om de opdracht te geven om een meerjarig veranderprogramma uit te voeren “JenV Verandert[1]”.

Het veranderprogramma heeft als doelstelling: *‘JenV is een betrouwbare partner voor burger, bedrijf, bestuur en media, die resultaat levert in een veranderende samenleving.’*

Op basis van deze doelstelling zijn zes veranderlijnen vastgesteld en in maart 2016 met uw Kamer gedeeld:

1. Het Ministerie heeft een lange termijn visie en strategie, zodat er een leidraad is op basis waarvan keuzes worden gemaakt.

2. Het Ministerie informeert en communiceert meer, proactief en open en transparant, zodat politiek en samenleving vroegtijdig weten wat er speelt op het terrein van JenV.

3. Het Ministerie werkt in nauwe samenwerking met “buiten”, zodat maatschappelijk resultaat wordt vergroot en snel kan worden ingespeeld op nieuwe maatschappelijke vragen.

4. Het Ministerie is een continu lerende organisatie, zodat waar mogelijk verbeteringen in het werk worden aangebracht.

5. Het Ministerie zorgt voor regie en een sterk intern netwerk, zodat complexe maatschappelijke vraagstukken worden aangepakt over bestaande organisatieonderdelen en structuren heen.

6. Het Ministerie investeert in mensen en gedrag, zodat professionals ruimte kunnen nemen en aangesproken worden op resultaat.

[1] Tweede Kamer, 2015 -2016, 34 300 VI, nr 83

Alle onderdelen van het Ministerie, zowel het bestuursdepartement als de taakorganisaties, werken gezamenlijk aan deze doelstelling en veranderlijnen van JenV Verandert. De brede Bestuursraad[2] bepaalt daartoe jaarlijks de gezamenlijke koers en formuleert de gezamenlijk te behalen resultaten.

Vanwege de heterogeniteit van JenV zetten het bestuursdepartement en de verschillende taakorganisaties daarnaast ook eigen specifieke stappen om de werkpraktijk een andere te maken. Die specifieke stappen zijn in lijn met het programma JenV Verandert. Hoe de verschillende organisatieonderdelen zich ontwikkelen komt onder meer aan de orde in de planning en control (P&C) cyclus die per taakorganisatie wordt uitgevoerd en er is een strategisch bestuurlijk beraad (SBB) waarin de directeuren van de taakorganisaties gezamenlijk afstemmen met de secretaris-generaal (SG) en de plaatsvervangend SG over organisatie overstijgende vraagstukken en de strategische doelstellingen van JenV. Daarmee is het gesprek over organisatieontwikkelingen onderdeel van het reguliere proces van JenV geworden.

Verandering vraagt tijd, energie, aandacht en geduld. En als veranderingen zijn geïmplementeerd zijn ze al snel “gewoon” en zien we ze soms niet meer. Belangrijk is daarom de voortgang te monitoren en tussentijdse effecten expliciet te benoemen. Het monitoren van een verandering is niet met een instrument te vangen, maar vraagt om een meervoudige aanpak[3] met behulp van verschillende instrumenten en methodieken. Hiermee worden zowel kleine verbeteringen als de meer omvattende veranderingen uit de veranderlijnen concreet en zichtbaar.

Met deze tussenbalans informeren wij u over waar JenV vandaan komt, waar JenV op dit moment staat en wat JenV in de komende periode te doen heeft om het beoogde doel te halen aan de hand van de drie rode draden: lange termijn visie en strategie, professionele werkwijze en werkcultuur en wijze van organiseren.

2. Langetermijnvisie en strategie

Waar JenV vandaan komt (2015)

JenV had in 2015 geen gedeelde langetermijnvisie en strategie. Er was zodoende inhoudelijk geen gezamenlijke leidraad naar de toekomst op basis waarvan keuzes werden gemaakt. Om beter richting en focus te geven aan het werk van het Ministerie en effectiever te verbinden met de snel veranderende samenleving, werd de noodzaak onderschreven voor de ontwikkeling van een strategische koers en versterking van de innovatie- en kennisfunctie van het Ministerie.

[2] De brede Bestuursraad bestaat uit de SG, pSG, DG’s en de hoofden van de politie, Openbaar Ministerie, Dienst Justitiële Inrichtingen en de Immigratie- en naturalisatiedienst, directeur Financieel-Economische Zaken, directeur Bestuursondersteuning, directeur Wetgeving en Juridische Zaken, directeur Communicatie.

[3] Overzicht van monitorinstrumenten en methodieken;

a. Documenten: Rapporten, verslagen, websites
b. Observaties: Bezoeken, artefacten, interacties, sfeer
c. Interviews: Systematische gesprekken
d. Ontmoetingen: Informele en toevallige gesprekken
e. Vragenlijsten: Vragen naar beleving of waardering
f. Participeren: Meewerken en logboek bijhouden
g. Werkateliers: Ervaringen laten verwerken in groepen
h. Panels: Gesprekken over ervaringen, beelden
i. Klantervaringen: Eigen ervaringen en waarnemingen
j. Zelfreflectie: Eigen ervaringen en emoties

Waar JenV staat (2018)

Eind 2015 zijn er twee nieuwe organisatieonderdelen ingericht voor de strategische advisering van de Bestuursraad en het versterken van de innovatiekracht van het Ministerie. Ten aanzien van de visie en strategie zijn verschillende instrumenten ontwikkeld, waarmee het Ministerie lange termijn keuzes meer gezamenlijk afweegt en maakt (zie hieronder).

- *Strategische Agenda*

In 2018 is de strategische agenda vastgesteld: “Samen werken aan recht en veiligheid” waarmee, in aanvulling op de doelstellingen in het Regeerakkoord, voorwaarden zijn gecreëerd voor het gezamenlijk werken aan recht en veiligheid in de 21ste eeuw. De agenda beschrijft de uitdagingen en strategische opgaven op de belangrijkste domeinen van JenV en formuleert het kompas van belangrijke waarden waardoor JenV zich hierbij laat leiden. De agenda is tot stand gekomen in gesprek met bekende en nieuwe partners uit de omgeving van JenV. *Voor meer informatie klik op icoon*

Mede aan de hand van de strategische agenda wordt het gesprek in de brede Bestuursraad in gezamenlijkheid gevoerd over de centrale thema’s van JenV; de financiële vraagstukken, strategische vraagstukken en de koers van JenV. Dilemma’s worden benoemd en richting wordt gegeven aan de hand van de bespreking van de waardenspanningen die uit de werkpraktijk tussen beleid, wetgeving en uitvoering naar voren komen. Een voorbeeld daarvan is de opgavegerichte aanpak van de bestrijding van ondermijning waar met betrokken externe en interne partijen de dilemma’s en waardenspanningen in de werkpraktijk worden geïdentificeerd en aangepakt. *Voor meer informatie klik op icoon*

- *Strategische Kennis en Innovatie Agenda*

In 2017 is een strategische kennis en innovatieagenda ontwikkeld (SKIA) die richting geeft aan de kennisontwikkeling en het innovatiebeleid van het Ministerie. De SKIA schetst vragen gericht op de toekomst en stimuleert de omgeving van JenV met ons mee te denken en te werken aan een veilig en rechtvaardig Nederland. Het is verder bedoeld als hulpmiddel om binnen en buiten JenV gezamenlijk op te trekken met kennisinstellingen en bedrijfsleven bij beleidsontwikkeling en bij het opzetten van strategie-, onderzoeks- en innovatietrajecten. Daarnaast kan de SKIA helpen om verzamelde kennis, gerealiseerde innovaties, evaluaties van beleid en interventies te delen. *Voor meer informatie klik op icoon*

- *Technologiescan*

De technologiescan JenV – die in 2017 was opgesteld - is begin 2018 geactualiseerd. De scan analyseert wat de kansen en risico's zijn van nieuwe technologieën en toepassingen. Netwerkvorming en samenwerking rondom technologieën leidt tot vernieuwing en pro-actie. Binnen JenV is domeinoverstijgende samenwerking en informatie-uitwisseling op gang gekomen op bijvoorbeeld thema's als blockchain, zelfrijdende auto's en virtual reality/augmented reality. Deze netwerkaanpak werkt en zal in de komende periode verder worden uitgebouwd. Een voorbeeld van deze netwerkaanpak is dat de Brandweer onlangs heeft aangekondigd in heel Nederland drones te zullen kunnen inzetten.

- *Innovatie*

De staat van Innovatie bij Justitie en Veiligheid' uit 2018 brengt innovatie in de JenV organisatie in beeld aan de hand van praktijkcases. Het biedt een mooie diversiteit aan innovaties uit verschillende hoeken. Het laat zien dat iedereen innovatief kan zijn in elke situatie. Van de allernieuwste technologie om drones te identificeren tot de inzet van het internet om kinderen minder te laten lijden van scheidingen en nieuwe manieren om de rechterlijke capaciteit te benutten. *Voor meer informatie klik op icoon*

- *De volgende stap in visie en strategie*

Met het maken van bovenstaande instrumenten is een belangrijke stap gezet naar gezamenlijke visie en strategie. De snelheid van de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen vraagt om het actueel houden van de strategie en de visie op innovatie en het blijven vertalen van actuele ontwikkelingen naar de dagelijkse werkpraktijk.

Een voorbeeld van het investeren in innovatieve oplossingen uit 'De staat van innovatie' is dat de politie, het Openbaar Ministerie, de Inspectie Leefomgeving en Transport en het Ministerie van Defensie in samenwerking met het Netherlands Space Office een zgn. small business innovation research zijn gestart om in samenwerking met marktpartijen de mogelijkheden te verkennen van de inzet van satelliet datagebruik bij het scherper in beeld brengen van mogelijke misstanden bij de opslag en het bewerken en toepassen van grond en bouwstoffen.

De strategische uitdagingen uit de agenda voor JenV worden verder verdiept, bijvoorbeeld in bijeenkomsten over kunstmatige intelligentie (voor de 'smart'-uitdaging) en een programma gericht op sociale cohesie (voor de 'veerkracht-uitdaging'). Strategie heeft ook een prominentere plek gekregen in de gesprekken over het handelen binnen JenV en het delen van kennis. De strategische agenda wordt daarnaast gebruikt als inspiratie voor visietrajecten van individuele organisatieonderdelen en taakorganisaties.

Werkwijzen en werkcultuur

Waar JenV vandaan komt (2015)

Interne en externe reflectie op de manier van werken bij JenV liet in 2015 zien dat het Ministerie minder goed verbonden is met de buitenwereld. Er was sprake van terughoudendheid bij het delen van informatie. Zorg voor het voorkomen van fouten versterkte de behoefte aan controle op het werk van professionals in de organisatie. Met deze manier van sturen werd initiatief en verantwoordelijkheid van medewerkers beperkt en werd de interne verkokering versterkt. Ook werd onvoldoende geleerd door rust en ruimte te nemen om op bijvoorbeeld incidenten te reflecteren.

Waar JenV staat (2018)

Om de maatschappelijke bedoeling centraal te zetten in het denken en handelen en flexibel te kunnen inspringen op vragen uit de samenleving is onder meer samengewerkt met de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Met de NSOB is een gezamenlijk beeld gemaakt over de wijze waarop JenV haar rol kan vervullen in de veranderende samenleving; afhankelijk van de opgave soms regulerend, soms participatief of responsief. De brede Bestuursraad geeft invulling aan deze rol via de opgaven van het regeerakkoord.

- *Gesprek met partners*

JenV voert het gesprek met bekende en nieuwe externe partijen met het doel de samenwerking te verbeteren; via netwerkbijeenkomsten in het domein van migratie, dialoogtafels over de strategische agenda, burgemeestersdiners in het domein van veiligheid en bestuur, en burgerportalen van het CJIB. Dit ziet met name op het delen van kennis, meningen en ervaringen van stakeholders bij beleids- of wetgevingstrajecten. Daarnaast is er op 26 maart 2018 een netwerkbijeenkomst met externe partners en de bewindspersonen georganiseerd met als thema “Samenwerken”. Conclusie van de bijeenkomst is dat de samenwerking ruim voldoende wordt gewaardeerd en tegelijkertijd dat samenwerken niet vanzelfsprekend is. *Voor een impressie van de bijeenkomst klik op icoon*

- *Innovatie in samenwerking*

Publiek-private samenwerking is, als nieuwe vorm van samenwerking, gezocht voor het aanpakken van een aantal vraagstukken op het terrein van straffen en beschermen. De Startup in Residence van JenV heeft ertoe geleid dat na vijf maanden van intensieve samenwerking met vier jonge bedrijven praktische oplossingen zijn gevonden voor maatschappelijke vraagstukken waar JenV voor aan de lat staat. Zo is er een buurtpreventieplatform ontwikkeld en een app die jonge ex-gedetineerden helpt hun leven weer op de rit te krijgen. *Voor meer informatie klik op icoon*

- *Interne samenwerking*

Met de opgaven uit het Regeerakkoord is van meet af aan breed, over de verschillende kolommen van JenV heen, aan de slag gegaan. Dat geldt bijvoorbeeld voor de herziening van het stelsel van Rechtsbijstand, waarover direct tussen beleid en uitvoering in de brede Bestuursraad van het Ministerie is gesproken. Daarmee wordt de brede expertise die in huis aanwezig is sneller benut. Ook bij het begrotingsproces en aan de hand van het sturingsmodel wordt meer samengewerkt binnen het Ministerie. De Algemene Rekenkamer (AR) liet in haar cultuuronderzoek 2017 zien dat er positieve ontwikkelingen zijn bij de interne samenwerking en meer transparantie bij de ambtelijke leiding. Hierdoor is de begrotingsvoorbereiding 2017 beter verlopen.

Met het inregelen van de brede Bestuursraad, het begrotingsproces en het sturingsmodel zijn randvoorwaarden gecreëerd die de interne samenwerking verbeteren. Samenwerken is echter niet altijd gemakkelijk. Om te weten hoe dat komt en interventies te kunnen ontwikkelen die effectieve samenwerking bevorderen, verzocht JenV de Audit Dienst Rijk (ADR) onderzoek te doen naar de

ongeschreven regels van samenwerking tussen beleidskolommen op het bestuursdepartement. Het onderzoek laat zien dat medewerkers graag willen samenwerken, maar dat het systeem van ongeschreven regels dit niet altijd vanzelfsprekend maakt. De ADR constateert dat de opbrengst van het onderzoek niet uniek is en breder binnen de Rijksoverheid waarneembaar is. Ongeschreven regels ("wat loont in deze organisatie") hebben positieve en negatieve effecten op samenwerking. Op basis van dit onderzoek ontwikkelt JenV interventies die de positieve aspecten vergroten en de negatieve verkleinen. Zo wordt het instrumentarium dat bijdraagt aan het veranderprogramma JenV Verandert uitgebreid en versterkt.

- *Open en transparant communiceren*

JenV werkt aan een goede balans tussen vertrouwelijkheid en openbaarmaking. Voorkomen moet worden dat er een te eenzijdige focus is op vertrouwelijkheid, terwijl de samenleving graag informatie van JenV wil krijgen. JenV kijkt beter naar wat wel kan worden gedeeld vanuit het principe 'ja, tenzij'. Dit betekent ook dat niet alleen het goede nieuws wordt verteld, maar ook de dilemma's waarmee JenV te maken heeft.

Zo werkt JenV sinds 1 januari 2017 met een centrale intake van Wob-verzoeken via de Wob-coördinatiedesk. Daardoor komen Wob-verzoeken snel op de juiste plek binnen het Ministerie terecht, wat de behandeltermijnen ten goede komt. Ook wordt contact gezocht met de verzoeker over de behandeling van het verzoek. In een aantal gevallen heeft dat contact ertoe geleid dat het niet nodig was om een Wob-besluit te nemen, omdat de gevraagde informatie op een andere manier toegankelijk was of kon worden gemaakt. De Wob-coördinatiedesk ziet verder toe op uniforme en kwalitatief goede beslissingen en bekijkt daarbij kritisch of de uitzonderingsgronden uit de Wob terecht zijn toegepast, vanuit het uitgangspunt 'openbaar, tenzij'.

Ook worden voorvallen, bijvoorbeeld in het gevangeniswezen of politie, actief openbaar gemaakt. Zo informeert DJI via samenvattingen van piketmeldingen, van integriteitsschendingen en ernstige incidenten in de justitiële inrichtingen.

Verschillende JenV-organisaties plaatsen data op data.overheid.nl waar men dat voorheen niet deed. Onderzoeksrapporten worden sneller openbaar gemaakt, de Inspectie en het WODC hanteren een termijn van zes weken, ook als de beleidsreactie van het Ministerie nog niet beschikbaar is. En het burgerportaal van het CJIB draagt bij aan een verbeterde digitale dienstverlening aan de burger. Ook worden incidenten bij politie of het gevangeniswezen actief openbaar gemaakt. *Voor meer informatie klik op icoon.*

- *Professioneel organiseren en continu leren*

Alleen de randvoorwaarden creëren voor een professionele manier van werken is niet voldoende. De organisatie, leidinggevenden en medewerkers moeten horen, zien en ervaren wat een andere manier van werken voor hen persoonlijk inhoudt. Daarom combineert JenV "harde" interventies in de werkprocessen en organisatie met ontwikkelinterventies die zien op een professionele manier van werken van individuele JenV'ers in de dagelijkse praktijk. Deze interventies worden in het klein uitgeprobeerd en als ze werken breder in de organisatie verspreid, komen soms vanuit het ene organisatieonderdeel naar het andere, vanuit het management naar de werkvloer en soms juist vanaf de werkvloer naar de top van de

organisatie. De vraag aan een ieder is hoe het in de eigen werkpraktijk gaat, wat degene voor wie je het werk doet daarvan vindt en wat je daarin zelf anders wilt en kunt doen.

a) Strategisch ontwikkelprogramma leidinggevenden

In het strategisch ontwikkelprogramma vertalen leidinggevenden de JenV veranderambitie naar de praktijk: wat betekent een betrouwbare organisatie voor de rol van de leidinggevende en die van de medewerkers in hun teams. Het programma biedt een platform waarin leidinggevenden uit de JenV-onderdelen elkaar ontmoeten rond werkgerelateerde opgaven en vraagstukken. Met het geleerde gaan zij aan de slag met hun team.

Het strategisch ontwikkelprogramma is in eerste instantie bedoeld voor de top 300 van leidinggevenden van het bestuursdepartement, de verschillende taakorganisaties (IND, DJI, DT&V, RvdK, CJIB, NFI, Justis, Justid, SGM, COA) en staat open voor andere JenV-onderdelen die willen deelnemen (o.a. het OM en de politie). Voor nu nemen meer dan 230 leidinggevende deel aan het programma.

b) Managementconferenties

In de afgelopen periode hebben vier managementconferenties plaatsgevonden. Tijdens deze conferenties hebben leidinggevenden uit de top 300 elkaar en elkaars werkpraktijk leren kennen en elkaar geïnformeerd over thema's als het nieuwe sturingsmodel en het centraal zetten van maatschappelijke vraagstukken. In de laatste conferentie van april 2018 stond het thema 'een veilige werkomgeving' centraal. Vragen die daarbij aan de orde kwamen zijn: Hoe kan er transparant worden samengewerkt? Wat betekent dit voor leiderschap? Wat is nodig om medewerkers een veilige werkomgeving te bieden? En wat ga ik daar zelf aan doen? Ter ondersteuning is een methodiek ontwikkeld die ook bruikbaar is voor medewerkers en na de conferentie breed in de organisatie is ingezet.

De evaluatie van de managementconferenties laat zien dat leidinggevenden meer kwetsbaarheden en dilemma's met elkaar delen dan bij de eerdere conferenties en elkaar meer opzoeken in het werk, wat gezien wordt als een teken dat de beweging naar een andere manier van werken op gang komt.

c) Ontwikkelprogramma medewerkers

Een steeds grotere groep medewerkers uit de verschillende onderdelen van JenV neemt vrijwillig deel aan activiteiten waarin zij kennis maken met elkaar en elkaars werkpraktijk; de Tour van Verandering (650 deelnemers), de Summerschool (1000 deelnemers), schaduwstages en het digitale platform JenV Connect (5500 leden). Zij delen tijdens deze activiteiten goede voorbeelden en dilemma's uit hun werkpraktijk met de bedoeling over de kolommen van JenV heen van elkaar te leren. Opgedane kennis en informatie wordt mee terug genomen naar het eigen organisatieonderdeel en medewerkers weten elkaar steeds beter te vinden. De Tour van Verandering is tevens een platform voor medewerkers om een open gesprek te voeren en de signalen uit de praktijk met de secretaris-generaal te delen.

Daarnaast zijn er verschillende professionele netwerken gericht op strategie, innovatie, verandervraagstukken, of anderszins, waar medewerkers uit een vergelijkbaar vakgebied van beleid – uitvoering of toezicht elkaar versterken in kennis en kunde.

De volgende stap in werkwijze en werkcultuur

De vraag is niet meer wat er in het werk bij JenV anders moet, maar soms nog wel *hoe* dat moet. De brede Bestuursraad, leidinggevenden en medewerkers zetten stappen om de maatschappelijke opgave centraal te zetten in hun werk. Dat kan JenV niet alleen. De innovatieve kracht en verbinding met onze

externe partners wordt in de komende periode verder verstevigd en geprofessionaliseerd. En waar structuren en instrumentarium samenwerking nog in de weg zitten, worden oplossingen gezocht.

Het strategische ontwikkelprogramma voor leidinggevenden wordt doorontwikkeld. Eind 2018 participeert de hele top 300 in het programma. Onderdeel van de doorontwikkeling is het uitbreiden van de doelgroep naar de volgende laag van leidinggevenden (top 1200).

De methodiek van de managementconferentie van april 2018 wordt nu breed binnen het Ministerie benut en medewerkers en leidinggevenden zetten hiermee een stap in het creëren van een meer veilige werkomgeving. De volgende managementconferentie van september 2018 zal in het teken staan van vertrouwen.

De opbrengst van het ADR onderzoek naar de ongeschreven regels zal worden omgezet in interventies die een effectieve samenwerking bevorderen. Hierbij zullen interventies worden ontwikkeld die de positieve effecten van de ongeschreven regels versterken en de negatieve effecten verminderen. Ook zullen vervolgonderzoeken plaatsvinden aan de hand van de methodiek van ongeschreven regels.

Voor de komende jaren worden de instrumenten geïmplementeerd die zijn ingezet om de medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling en worden nieuwe activiteiten en instrumenten ontwikkeld om het proces van continu leren te blijven ondersteunen. JenV Connect, de digitale community, wordt doorontwikkeld voor verbinding en kennisdeling tussen medewerkers.

Werkprocessen en organisatie

Waar JenV vandaan komt (2015)

Ook voor de werkprocessen en de organisatiestructuur werden in 2016 knelpunten geconstateerd. De AR rapporteerde verschillende onvolkomenheden en noemde de problematiek met betrekking tot het financieel beheer en de controlfunctie hardnekkig. Ook werd gesignaleerd dat de begroting op korte en lange termijn kwetsbaar was en omgeven met risico's. Met het Ministerie van Financiën werden afspraken gemaakt om de financiële beheersbaarheid van de begroting te versterken.

Waar JenV staat (2018)

- *Sturingsmodel*

In de afgelopen periode is er een nieuw sturingsmodel ontwikkeld en in praktijk gebracht waarbij de relatie tussen 13 uitvoeringsorganisaties en het bestuursdepartement in lijn is gebracht met de rest van het Rijk. De essentie hierbij is dat de rol van opdrachtgever en eigenaar niet meer in een hand liggen en de checks and balances daardoor beter zijn georganiseerd.

In de afgelopen periode is er een nieuw sturingsmodel (eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer-model) ontwikkeld en in praktijk gebracht waarbij de relatie tussen 13 uitvoeringsorganisaties en het bestuursdepartement in lijn is gebracht met de rest van het Rijk. Dit draagt bij aan betere checks and balances tussen de aandacht voor de beleidsopdracht en aandacht voor de continuïteit van de uitvoeringsorganisaties.

Resultaten die met 1 jaar sturingsmodel bereikt worden zijn:

- Een betere en tijdiger onderlinge informatiepositie;

- Een P&C cyclus die bijdraagt aan rust, reinheid en regelmaat in de sturing van het departement;

- Een sturingsmodel dat bijdraagt aan de emancipatie van de uitvoering. Uitvoerbaarheid van beleid en de daarvoor noodzakelijke randvoorwaarden, komen nadrukkelijker in beeld en worden meegewogen;

- Een JenV dat beter in staat is om tot een collectieve agenda (I-strategie, bedrijfsvoeringsagenda, risicoagenda) met en door de uitvoeringsorganisaties te komen.

- *Control*

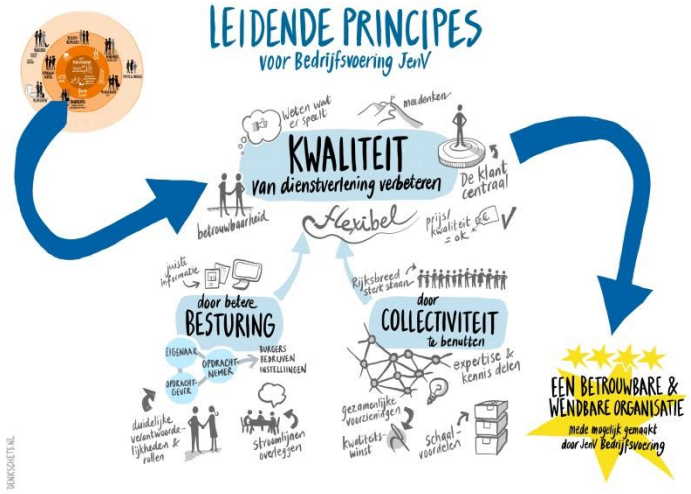
Tegelijkertijd wordt nu gewerkt met een nieuwe inrichting van de controlfunctie waarbij is overgestapt van een 3-laags naar een 2-laags model en wordt een visie op control voor de toekomst ontwikkeld. De AR heeft eerder positieve ontwikkelingen gesignaleerd met betrekking tot interne samenwerking en meer transparantie bij de ambtelijke leiding in haar verantwoordingsonderzoeken. Mede daardoor zijn de begrotingsvoorbereidingen voor de jaren 2017 en 2018 beter verlopen en is de onvolkomenheid op de controlfunctie komen te vervallen. Het in 2015 ingestelde extra voorafgaand toezicht door het Ministerie van Financiën is afgeschaald en ziet nu alleen nog op de jaarplannen van JenV.

- *Risicomanagement*

Risicomanagement is een instrument dat steeds meer aandacht krijgt binnen JenV in navolging van de Rijksbrede ontwikkelingen op dit terrein. Risico's zijn onzekere gebeurtenissen met (nadelige) gevolgen voor de organisatie. In essentie gaat het bij risicomanagement om het beheersen van gebeurtenissen (risico's) en effecten (gevolgen) die de realisatie van de doelstellingen van de organisatie, proces, programma of project kunnen beïnvloeden. Hierdoor draagt het bij aan samenwerking, innovatie, continuïteit, rust en verbetering in de organisatie en met externe partners.

- *Visie op bedrijfsvoering*

De visie op de bedrijfsvoering rust op drie speerpunten; kwaliteit voor het primaire proces als inrichtingsprincipe, het benutten van het collectief en het versterken van de governance van de bedrijfsvoering. Het jaar 2018 staat daarbij in het teken van het uitvoeren van de ontwikkelagenda om de visie te borgen en wordt geïnvesteerd in de externe oriëntatie van de bedrijfsvoering diensten. Onderdeel van de invoering van de visie is het overleg van de plaatsvervangend secretaris-generaal met directeuren bedrijfsvoering van o.a. de taakorganisaties over organisatie overstijgende bedrijfsvoeringsvraagstukken.



- *Integriteitsstelsel*

De eerder ontwikkelde integriteitsinstrumenten voor het melden en afhandelen van vermoedens van misstanden, integriteitsschendingen en ongewenste omgangsvormen worden of zijn bij de organisatieonderdelen van het Ministerie geïmplementeerd en is een informatieblad verspreid over hoe en bij wie zij een melding kunnen doen of een formele klacht kunnen indienen.

In maart 2018 zijn instructies gegeven aan alle hoofden van de taakorganisaties en de vertrouwenspersonen met betrekking tot de uniforme registratie en verantwoording van vermoedens van misstanden, integriteitsschendingen en ongewenste omgangsvormen. Voor het bestuursdepartement geldt een centrale registratie bij de centrale coördinator integriteit.

In maart 2018 is de vierde netwerkbijeenkomst voor vertrouwenspersonen bij het Ministerie gehouden. Doel van deze bijeenkomsten is om vertrouwenspersonen bij het Ministerie in staat te stellen elkaar te ontmoeten en kennis en expertise te delen. De volgende netwerkbijeenkomst wordt in september gehouden.

De tijdelijke adviescommissie afdoening integriteitsinbreuken, die op 1 januari 2018 van start is gegaan, heeft intussen zijn eerste adviezen uitgebracht.

- *Incidentenwerkwijze*

In 2017 is een nieuwe werkwijze incidenten ontwikkeld en geïmplementeerd. Met deze nieuwe werkwijze wordt beoogd meer uniformiteit en professionaliteit te creëren bij het voorbereiden op, het omgaan met, en het leren van incidenten. Ook is de werkwijze met betrekking tot incidenten geëvalueerd en zijn er verbeteringen doorgevoerd hoe om te gaan met incidenten.

- *Mobiliteitsbeleid en flexibele inzet medewerkers*

JenV werkt aan een mobiliteitsbeleid om zo de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en leidinggevenden te versterken. Investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een randvoorwaarde voor het ontwikkelen tot en het zijn van een productieve en wendbare organisatie waarin mensen zich blijven ontwikkelen en persoonlijk leiderschap tonen. Daar waar nodig betekent dit het ontschotten van de organisatieonderdelen, doorbreken van belemmerende patronen en versimpelen van processen en bedrijfsvoering.

Overstappen naar en ervaring opdoen in voor mensen nieuwe organisatieonderdelen wordt makkelijker gemaakt en gestimuleerd. Ook in functioneringsgesprekken van leidinggevenden met medewerkers is steeds meer aandacht voor mobiliteit, als onderdeel van het loopbaanbeleid, en is sinds dit jaar het 3-5-7 beleid van kracht dat Rijksbreed is aangekondigd. Dit model draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, aan een flexibeler overheid en verbreding van het perspectief van medewerkers. Het houdt in dat in de eerste drie jaar van een functie het zwaartepunt ligt op het uitvoeren van de taken en het realiseren van de afgesproken opgaven. Tussen drie en vijf jaar kan men oogsten wat tot stand is gebracht en focussen op wat nog te bereiken is en na vijf jaar tot zeven jaar wordt een volgende loopbaanstap gezet. Voor de top van het departement gold dit reeds. De Algemene Bestuursdienst (ABD) voert dat uit. De ABD is opgericht om de mobiliteit en de betrokkenheid van topambtenaren bij de rijksdienst als geheel sterker te maken, de verkokering te verminderen en het wisselen van functie te vergemakkelijken. De ABD heeft een visie op leiderschap ontwikkeld en ondersteunt de loopbaanontwikkeling van directeuren. JenV heeft 64 ABD-functies (hier bedoeld: topmanagement en directeuren). De dertien ABD-leden die in 2017 hun functie verlieten zaten op het moment van vertrek gemiddeld vier jaar op hun functie. Op negen ABD-vacatures hebben benoemingen plaatsgevonden; vijf managers kwamen uit JenV zelf, drie van een ander departement en een van buiten de rijksdienst.

Management development (MD) voor leidinggevenden op (potentieel) directeursniveau, waaronder loopbaanplanning en mobiliteit, is voorts belegd in een daartoe ingericht Centraal Loopbaanberaad, een overleg van de departementsleiding, taakorganisaties en OM, dat maandelijks bij elkaar komt. Daarnaast is een MD-Adviesraad ingericht, bestaande uit directeuren van departement en taakorganisaties en OM, die adviseert over loopbaanbeleid voor leidinggevenden op (potentieel) middenmanagementniveau.

Met dit beleid wordt uitvoering gegeven aan de motie van het lid Van Dam[4] ("verzoekt de regering een J&V breed loopbaan- en mobiliteitsbeleid op te stellen, met name voor de top van kerndepartement en daaronder ressorterende organisaties")

- *Toezicht*

JenV is een lerende organisatie. Toezicht is daarbij een onmisbare schakel in de beleidscyclus. Als je niet weet hoe het beleid in de uitvoering uitpakt, kan het nooit beter. De Inspectie JenV heeft om dat te ondersteunen haar koers[5] voor de toekomst vastgesteld. Door reflectief toezicht versterkt de Inspectie het lerend vermogen binnen JenV. Zij richt zich daarbij op het functioneren van ketens en netwerken vanuit het perspectief van de maatschappelijke opgaven voor JenV en rapporteert periodiek over het functioneren van de daarbij betrokken uitvoeringsorganisaties. Daarnaast heeft de Inspectie een vanzelfsprekende rol bij het onderzoeken van incidenten binnen het domein van JenV.

De volgende stap in werkprocessen en organisatie.

Voor de toekomst blijft JenV werken aan het wegwerken van de geconstateerde onvolkomenheden door de AR. De nieuwe controlfunctie wordt gecontinueerd en verder uitgewerkt aan de hand van de visie op control.

Het sturingsmodel wordt verder geprofessionaliseerd en het aantal organisaties dat deel gaat uitmaken van het nieuwe sturingsmodel wordt uitgebreid. De Hoge Raad, de Raad voor de rechtspraak, het OM en de politie volgen een apart traject. Voor deze organisaties zal maatwerk worden geleverd en zal mede op basis van de specifieke wet- en regelgeving bekeken worden hoe de rollen worden ingevuld.

Het risicomanagement zal als instrument vaker gebruikt worden door de organisatie. Zo zal met enige regelmaat in de brede bestuursraad, de strategische bedrijfsvoeringberaad en met beleidsdirecteuren risicoanalysesessies worden gehouden om tot meer bewustwording te komen, en betere beheersing van gebeurtenissen en effecten die de realisatie van de doelstellingen van de organisatie kunnen beïnvloeden.

De brede Bestuursraad is als instrument geen novum meer sinds het in 2015 is gestart en daarmee onderdeel van de reguliere werkprocessen geworden.

Op basis van ervaringen in het afgelopen jaar met de opvolging van diverse meldingen of klachten die betrekking hadden op vermoedens van misstanden of vermoedens van een onveilige werkomgeving zal in het integriteitsstelsel een voorziening worden getroffen in de vorm van een vaste externe integriteitscommissie met een laagdrempelige toegang. De commissie zal worden gevormd door deskundige leden die geen persoonlijke of functionele band hebben met het Ministerie. Gestreefd wordt naar een situatie waarin de klacht c.q. melding door deze commissie volgens de juiste procedure en met inachtneming van de toepasselijke criteria wordt behandeld. Met deze concentratie van werkzaamheden

[4] Tweede Kamer 2017-2018, 34950-VI, nr. 10
[5] Tweede Kamer, 2017 – 2018, 34775 VI, nr. 21

wordt tevens geïnvesteerd in de deskundigheid, de consistentie en de onafhankelijkheid in de behandeling van meldingen c.q. klachten.

Het komende half jaar worden voor het Ministerie verbeteringen doorgevoerd in de informatievoorziening bij de uitvoering het integriteitsbeleid. Deze moeten leiden tot een sluitende, betrouwbare en kwalitatieve registratie en gegevensverwerking over de meldingen van vermoedens van misstanden, integriteitsschendingen en ongewenste omgangsvormen en de afdoening van die meldingen.

Ook zijn er twee nieuwe instrumenten in voorbereiding die nog besluitvorming vragen;

- Een Leidraad problematische schulden: deze biedt leidinggevenden een uniform kader en handvatten voor de omgang met medewerkers met problematische schulden. Ook bevat deze leidraad een aantal verplichtingen voor medewerkers met problematische schulden;

- Een uitvoeringsregeling van de in het ARAR vastgelegde bevoegdheid van de minister om medewerkers aan te wijzen aan wier functie in het bijzonder het risico is verbonden van oneigenlijk gebruik van koersgevoelige informatie dan wel van financiële belangenverstrengeling.

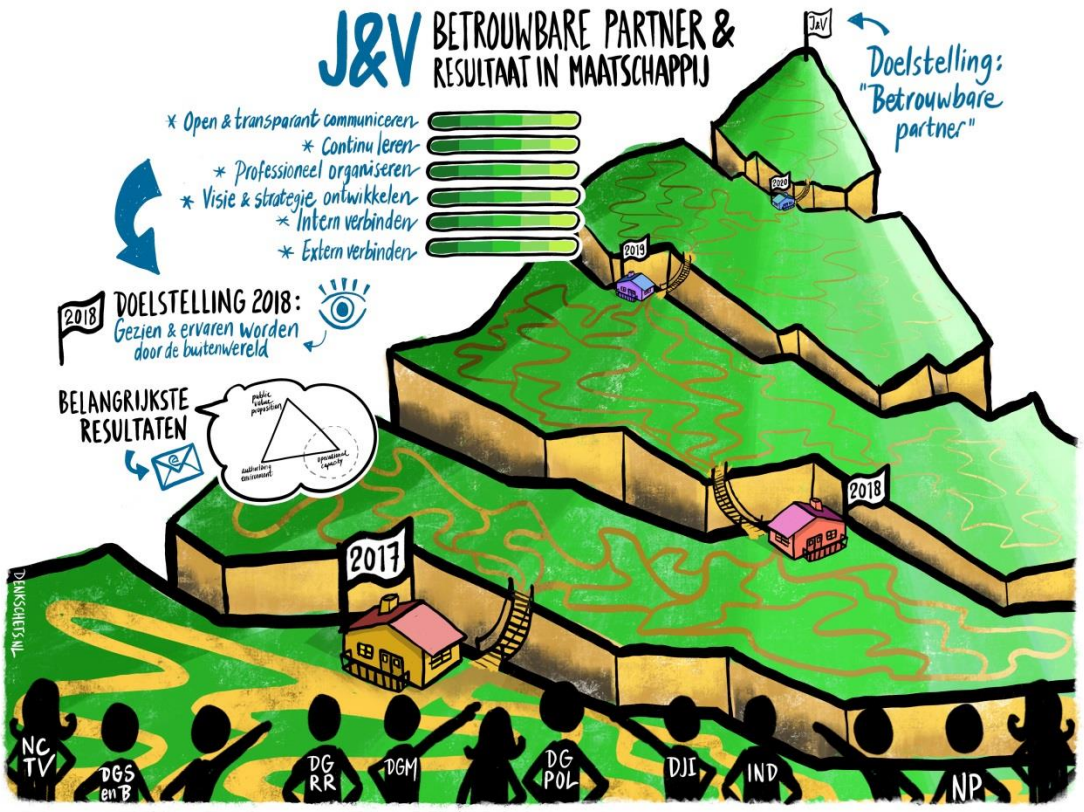
Verder zijn diverse activiteiten ondernomen en gepland om binnen het Ministerie de cultuur van bespreekbaarheid te bevorderen en te stimuleren.

Zo zijn 12 medewerkers gestart met een opleiding tot gecertificeerd gespreksleider moreel beraad. Zij vormen vanaf medio oktober aanstaande, samen met vier collega’s die al gecertificeerd zijn, een JenV-brede pool van gespreksleiders die afdelingen en teams kunnen benutten om gestructureerd en in dialoog met elkaar houvast te ontwikkelen bij morele of integriteitsdilemma’s die zich in hun werk kunnen voordoen.

Vervolg

Om als JenV een betrouwbare partner te zijn en te blijven voor burger, bedrijf, bestuur en media in een veranderende samenleving, vraagt dit een continu proces van laten zien waar we aan werken, welke keuze we maken en waarom we dat doen. Dit doen we in contact met de samenleving en dit doen wij binnen onze organisatie en organisatieonderdelen.

Met deze tussenbalans bent u geïnformeerd over de eerste twee en half jaar van de verandering waar JenV voor staat en aan werkt. Voor de komende periode zetten wij deze beweging door. We houden vast en laten beklijven wat goed is gegaan. We gaan verder met wat nodig is en het resultaat is dat de brede Bestuursraad, leidinggevenden en medewerkers van JenV de verandering zichtbaar maken voor de samenleving en onszelf.


J&V BETROUWBARE PARTNER & RESULTAAT IN MAATSCHAPPIJ
* Open & transparant communiceren
* Continu leren
* Professioneel organiseren
* Visie & strategie ontwikkelen
* Intern verbinden
* Extern verbinden
Doelstelling: "Betrouwbare partner"
JaV
2020
2019
2018
DOELSTELLING 2018: Gezien & ervaren worden door de buitenwereld
BELANGRIJKSTE RESULTATEN
2017
NC TV
DGS en B
DG RR
DGM
DG POL
DJI
IND
NP